

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Raija Schroderus

DIALOGINEN KEHITYSKESKUSTELU LIEKSAN KAUPUNGIN
STRATEGIAN JALKAUTTAMISEN VÄLINEENÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018



OPINNÄYTETYÖ

Huhtikuu 2018

**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

FI-80200 JOENSUU

FINLAND

(013) 260 600

Tekijä(t)

Raija Schroderus

Nimeke

Dialoginen kehityskeskustelu Lieksan kaupungin strategian jalkauttamisen välineenä

Toimeksiantaja

Lieksan kaupunki

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää suunnitelma ja ohjeistus uudenlaisen kehityskeskustelumallin toteuttamiseen Lieksan kaupungille. Lieksan kaupungin strategia 2030 on hyväksytty kaupunginvaltuustossa kesäkuussa 2016. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin voidaanko kehityskeskustelua käyttää strategian jalkauttamisen välineenä ja arvioitiin onko kehityskeskustelussa hyödyllistä painottaa dialogisen kehityskeskustelun tärkeyttä.

Tutkimus toteutettiin työelämälähtöisenä toimintatutkimuksena ja konstruktiivisena tutkimuksena, jossa käytettiin tiedonhankintamenetelmänä Lieksan kaupungin tulosityksikkövastaaville tehtyä Webropol-kyselyä. Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, joilla saatiin tärkeää informaatiota tutkimukseen. Teoreettisina perusteina tutkimuksessa olivat strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen ja dialogi kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin Lieksan kaupungille dialoginen kehityskeskustelulomake ja ohjeistus, mikä otetaan käyttöön kevään 2018 aikana. Uudessa kehityskeskustelumallissa painotetaan dialogista vuorovaikutusta ja strategian jalkauttamiseen liittyviä osa-alueita. Tutkimuksessa ilmeni, että tulosityksikkövastaavat kokivat sähköisen kehityskeskustelumallin tärkeäksi, minkä käyttöönoton mahdollisuutta on hyödyllistä selvittää. Kehityskeskustelun jatkokehityskohteeksi voidaan nimetä ryhmäkehityskeskustelumallin kehittäminen, minkä todettiin tutkimuksessa olevan tarpeellinen.

Kieli

suomi

Sivuja 44

Liitteet 2

Liitesivumäärä 7

Asiasanat

strateginen henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, dialogi kehityskeskustelussa



THESIS
April 2018
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's Thesis
Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
TEL +358 13 250 600

Author (s)
Raija Schroderus

Title
Dialogue Development Discussion as a Tool to Put a Strategy in Practise in The Town of Lieksa

Commissiioned by
The town of Lieksa

Abstract

The purpose of this study was to develop the plan and instructions to a new model of execution for the development discussion to the town of Lieksa. The strategy 2030 has been accepted in government in June 2018. The aim of this study was to find out if it is possible to development discussion to put this strategy in practise. At the same time it was estimated whether it is useful to emphasise the importance of dialogue in discussions.

This study was carried out as an action research and constructive reasearch and the data collection method was a questionnaire/survey sent to the people in charge of profit centers in Lieksa. The inquiry survey was made with Webropol. There were open questions in the inquiry survey, so it gave very important information to this study. In the theoretical background the strategic human resource management, work welfare, knowledge management, managerial, management coaching and dialogue in development discussions were covered.

The result of this study it was a form of dialogue development discussion, which is put to use during the spring of 2018. In this new model of development discussion the dialogy in interaction and the fields where the strategy will be put in to practise are highlighted. In this study it was realized that the people who in charge of the profit centers consider digital discussion very important. So this possibility was important to find out. As further points of development we can named to development discussion to groups, which has been the important to the town of Lieksa.

Language
Finnish

Pages 44
Appendences 2
Pages of Appendences 7

Keywords

Strategic human resource management, work welfare, knowledge management, management coaching, dialogue in development discussion

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1.	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus.....	5
1.2.	Teoreettiset lähestymistavat ja aikaisemmat tutkimukset.....	8
2	Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi.....	10
2.1.	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	10
2.2.	Työhyvinvointi.....	14
3	Osaamisen johtamisen kehittäminen.....	15
3.1.	Osaamisen johtaminen ja suunnan selkiyttäminen.....	15
3.2.	Oppimisprosessi ja oppimista edistävä ilmapiiri.....	17
3.3.	Esimerkillä johtaminen.....	19
4	Valmentava johtaminen ja dialogi.....	20
4.1.	Valmentava johtaminen.....	20
4.2.	Dialogi kehityskeskustelussa.....	24
5	Tutkimuksen toteutus.....	26
6	Opinnäytetyön menetelmät.....	34
6.1.	Kehittämistyön lähestymistavat opinnäytetyössäni.....	34
6.2.	Tiedonhankinnan menetelmät opinnäytetyössäni.....	36
7	Tulokset.....	38
8	Pohdinta.....	40
	Lähteet.....	43

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Ohjeistus dialogiseen kehityskeskusteluun

1 Johdanto

1.1. Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Lieksan kaupungin strategia 2030 on hyväksytty kaupunginvaltuustossa kesäkuussa 2016. Strategian painopisteitä ovat elinvoima, talous ja omistajaohjaus, hyvinvointi ja osallisuus. Strategian toimenpideohjelmassa henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi, oman työn arvostaminen, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen ja kilpailukykyinen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä on mainittu kehityskohteiksi. (Lieksan kaupunki, Strategian toimenpideohjelma/toimintasuunnitelma, 2016a.) Tavoitteena on tehdä Lieksan kaupungista houkutteleva työnantaja. Osaava ja omaa työtään arvostava henkilöstö tarjoaa asiakkailleen laadukkaita ja asiakaslähtöisiä palveluita sekä kuuntelee asiakkaita herkällä korvalla. ”Jokainen työntekijä kantaa vastuun hyvästä työilmapiiristä” (Lieksan kaupunki, Lieksan kaupungin strategia 2030, 2016b).

Määttä ja Ojalan mukaan strateginen johtaminen on julkisen organisaation suunnan valintaa, jolla tavoitellaan pitkällä aikavälillä elinvoimaisuuden vahvistamista ja ylläpitoa huomioiden samalla toimintaympäristöön kohdistuvat muutokset. (Määttä & Ojala, 1999, 136). Kaplan ja Norton ovat todenneet, että yrityksissä, joissa on kehitetty uusi strategia, johto ei yksin kykene toteuttamaan sitä. Organisaation jokaisen työntekijän työpanosta tarvitaan. Strategian osa-alueet tulisi siirtää organisaation koko henkilöstölle, jonka kuuluisi huomioida strategian tavoitteet jokapäiväisessä työssään. Tämä saadaan aikaiseksi avoimella viestinnällä ja tiedottamisella. (Kaplan & Norton, 2002, 14.) ”Strategia ei etene paperilla, vaan sanoissa, teoissa ja vuorovaikutuksessa” (Määttä & Ojala, 1999, 79).

”Jotta strategialla olisi merkitystä työntekijöille, henkilökohtaiset tavoitteet on mukautettava organisaation tavoitteisiin” (Kaplan & Norton, 2002, 257). Tavoitteeseen pääsemisen kannalta on tärkeää, että myös henkilöstö kokonaisuudessaan on tietoinen strategiasta ja siitä, kuinka uusi strategia näkyy heidän omassa työssään. Palavereiden, sähköisten järjestelmien ja intranetin lisäksi hyvä keino strategian jalkauttamiseen ovat kehityskeskustelut. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta onnistuu parhaiten esimiehen ja työntekijän välisessä dialogisessa kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelut ovat tulleet osaksi suomalaista yritysjohtamista. Hokkasen, Karhusen ja Luukkaisen (2011, 341-342) mukaan keskusteluja käydään keskimäärin kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa annetaan palautetta ja ideoidaan uusia kehittämisenäkökulmia aikaisemman tulostavoitteen käsittelemisen lisäksi. Erityisen tärkeäksi on todettu osaamisen kehittyminen ja koko organisaation strategisen toiminnan suuntaaminen ydinosaamisen varmistamiseen. Onnistunut kehityskeskustelu on vuoropuhelua, minkä tavoitteena on kehittää molempia osapuolia organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Tällaista avointa kommunikointitapaa kutsutaan dialogiksi (Wink, 2007, 60).

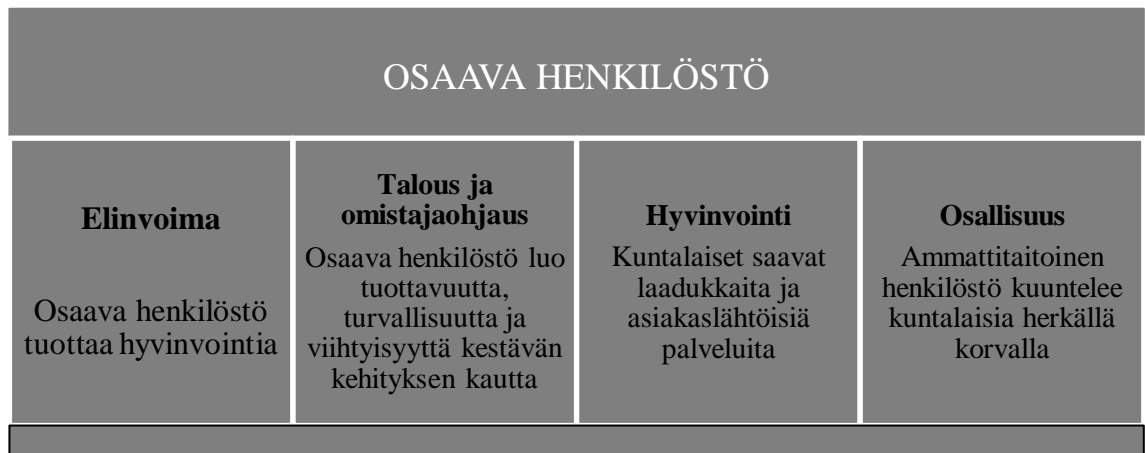
Asiantuntijoiden mukaan dialogi on avointa, luovaa ja suoraa keskustelua yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Olennaisena osana on toisen kuuntelu, arvostaminen ja erilaisten näkemysten hyväksyminen. Kuulluksi tuleminen on ihmiselle voimaannuttava kokemus. Dialogin tavoitteena on löytää yhdessä ratkaisuja ja osapuolille mahdollisuuksia havaita omia voimavaroja ja vahvuuksia. (Työ- ja hyvinvointilaitos, Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä, 2018.)

Dialogi kehityskeskustelussa vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka kehityskeskustelu onnistuu. ”Tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle tämän päivän organisaatioissa on dialogi, jos halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa” (Wink, 2007, 8). Dialogin avulla luottamus ja osaaminen työyhteisössä lisääntyy.

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä Lieksan kaupungille. Työelämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää suunnitelma ja ohjeistus uudenlaisen kehityskeskustelumallin toteuttamiseen Lieksan kaupungilla. Opinnäytetyössä arvioitiin, oliko kehityskeskusteluissa hyödyllistä myös painottaa dialogisen kehityskeskustelun tärkeyttä.

Opinnäytetyötä tehtäessä huomioitiin tutkimustulokset opinnäytetyössä tehtävän Webropol-kyselyn ja siinä olevien avoimien kysymysten sekä työhyvinvointikyselyn tuloksien osalta. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin uuden kehityskeskustelulomakkeen suunnittelussa ja laadinnassa. Työhyvinvointikysely toteutettiin Lieksan kaupungilla ensimmäisen kerran syyskuussa 2017. Ryhmäkehityskeskustelumallin käyttöönoton

mahdollisuutta tutkittiin. Opinnäytetyössä tehtävässä kyselyssä strategian osa-alueet osaavan henkilöstön osalta huomioitiin (kuva 1) .



Kuva 1. Osaava henkilöstö (Lieksan kaupunki, Lieksan kaupungin strategia, 2016b.)

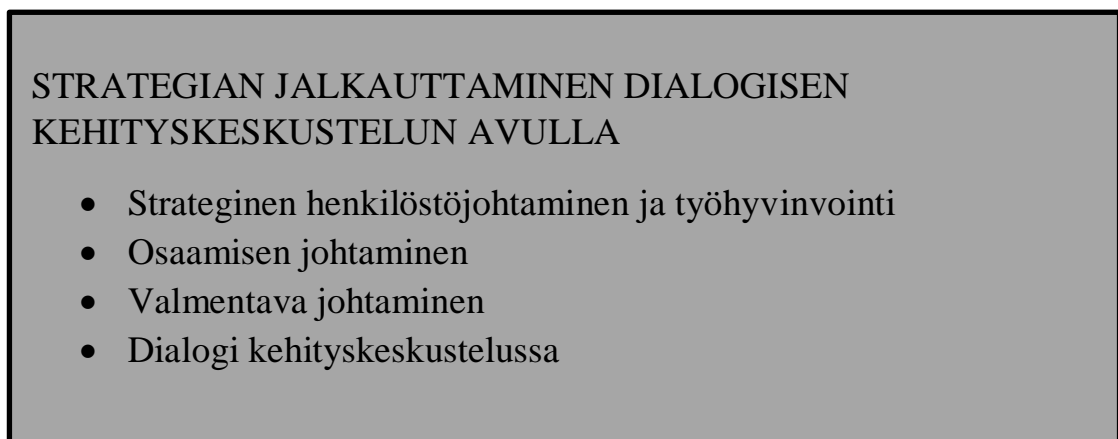
Opinnäytetöitä on tehty kehityskeskusteluista jo aiemminkin. Niissä on lähinnä tutkittu kehityskeskusteluiden tarpeellisuutta. Tässä opinnäytetyössä tunnustettiin kehityskeskustelun tärkeys. Opinnäytetyössäni tarkasteltiin voidaanko kehityskeskustelua käyttää strategian jalkauttamisen välineenä ja kuinka dialogisella keskustelulla voidaan päästä paremmin tavoitteisiin. Tavoitteena oli saada kehityskeskustelumallista ja lomakkeesta sellainen, josta hyötyvät Lieksan kaupunki ja kaupungin henkilöstö. Kehityskeskustelumallissa oli tavoitteena saada keskusteluun strategian mukaiset tavoitteet ja osaamisen kehittäminen strategian mukaiseksi. Valmentavan johtamisen mallia on syytä viedä eteenpäin opinnäytetyönä laaditun kehityskeskustelumallin ja ohjeistuksen avulla. Opinnäytetyössä oli tavoitteena saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka kehityskeskustelun avulla saadaan jalkautettua Lieksan kaupungin strategiaa henkilöstölle?
- Kuinka kehityskeskustelujen ilmapiiriä ja laatua saadaan parannettua dialogisella vuorovaikutuksella?

1.2. Teoreettiset lähestymistavat ja aikaisemmat tutkimukset

Julkisessa johtamisessa perinteinen budjettisuunnittelu on historiaa. Nykyisin kunnissakin on panostettu strategiseen ajatteluun organisaatioiden kaikilla tasoilla. Usein myös kuntalaiset ovat päässeet strategian suunnitteluun. Strategiaa päivitetään jatkuvasti ja ympäristön muutoksiin reagoidaan välittömästi. (Sydänmaalakka, 2015, 42.) Strategian jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille on erittäin tärkeää, jolloin kaikki työntekijät tietävät, että ympäristön muutoksista on tärkeää tiedottaa ylemmälle johdolle ja näin päästään reagoimaan muuttuneisiin tilanteisiin nopeasti.

Tämän kehittämishankkeen teoreettisina perusteina olivat strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen ja dialogi kehityskeskusteluissa (kuva 2).



Kuva 2. Teoreettiset viitekehykset

Opinnäytetyössä hyödynnettiin valmentavan johtamisen, osaamisen johtamisen ja dialogisen kehityskeskustelun lisäksi Lieksan kaupungin strategiaa, toimenpideohjelmia ja työhyvinvointikyselyn sekä opinnäytetyössä tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tutkimukset tehtiin pääosin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Määrällinen tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyn muodossa.

Kehityskeskustelua on kehitetty Valtimon kunnalle opinnäytetyönä. Yletyinen oli tutkimuksessaan laatinut esimiehille lomakehaastattelun, jossa päätehtävänä oli ollut

nostaa esille teemat, jotka koetaan tärkeiksi kehityskeskusteluissa. Lomakehaastatteluista oli ilmennyt, ettei kukaan tutkimukseen osallistuneista ollut kuvannut organisaation tavoitteita eikä strategiaa. Tämä johtui Yletyisen mukaan siitä, että suuri osa työntekijöistä asui lähikunnissa eikä näin ollen olisi ollut kiinnostunut strategiasta ja toisaalta Valtimon kunnalla ei ollut silloin vielä valmista strategiaa. (Yletyinen, 2015, 49.) Lomakehaastattelun lisäksi Yletyinen järjesti myös työpajapäivän, jolloin 4-5 esimiestä osallistui kehityskeskustelulomakkeiden kysymysten ideointiin. Tämä työpaja toteutettiin aivoriihi- eli brainstorming toimintamallia hyödyntäen. (Yletyinen, 2015, 34.) Opinnäytetyön tuloksena syntyi lomake, jossa kehityskeskustelu etenee teemoittain. Nämä teemat ovat taustatiedot, menneen toimintakauden arviointi, palautteen antaminen ja saaminen, hyvinvointi ja työssäjaksaminen sekä kehittämis- ja kouluttautumistarpeet. (Yletyinen, 2015, 44.) Tutkimus vahvisti käsitystäni siitä, että strategia kehityskeskustelun teemana voi jäädä usein huomioimatta ja sain arvokasta tietoa siitä, millaisia aihealueita kehityskeskusteluun kannattaa ottaa mukaan.

Esimiehen tavoitteena on organisaation visioiden, strategioiden ja tulosten edistäminen. Vastaavasti työntekijä on kiinnostunut omasta henkilökohtaisesta kehittymisestään ja työilmapiiristä. Kun osapuolten tavoitteet ovat näin kaukana toisistaan, niin kahdenväliset keskustelujen onnistuminen on epätodennäköistä. Tätä varten tarvitaan ryhmäkehityskeskusteluja. (Poikela, 2005, 42.)

Poikela suosittelee ryhmäkehityskeskustelujen pitämistä ennen ja jälkeen yksilökeskustelujen. Kuuntelu ja dialogi ovat tärkeitä taitoja kehityskeskusteluissa. On tärkeää luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin puhumisen sijaan esimiehen on kuunneltava ja kyseltävä työntekijän mielipiteitä. (Poikela, 2005, 43.)

Onnistuneen ryhmäkehityskeskustelun tuloksena on ymmärrys ja käsitys omasta työstä suhteessa muiden ja koko organisaation työhön. Sen jälkeen kahdenkeskisessä osaamiskeskustelussa on aikaa ja mahdollisuuksia tarttua asioihin, jotka tukevat oppimista ja uuden osaamisen rakentamista. (Poikela, 2005, 43.)

Tämä tutkimus osoitti ryhmäkehityskeskustelun tärkeyden ja sen, että osallistujien välinen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri kehityskeskustelussa on erittäin tärkeää.

Vuonna 2011 opinnäytetyönä tehtiin kehityskeskusteluista kehittämistyö, jossa hoiva-alan yritykseen otettiin käyttöön kehityskeskustelujen pitäminen. Opinnäytetyössään Tanskanen kertoo aihevalinnan liittyvän siihen, että hän on kiinnostunut kehityskeskustelun vaikutuksista työssä viihtymiseen, työssä jaksamiseen ja työssä kehittymiseen. (Tanskanen, 2011, 22.) Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelut koettiin hyväksi ja ne herättivät tutkimukseen osallistuvia ajattelemaan omaan työhön vaikuttamista, työssä jaksamista ja työssä kehittymistä. Kehityskeskusteluja arvostettiin, koska silloin henkilöstö sai kahdenkeskisen hetken esimiehen kanssa. Työntekijät kokivat itsensä tärkeiksi, kun heidän hyvinvoinnistaan oltiin kiinnostuneita. Esimies puolestaan sai arvokasta informaatiota työntekijöistään. (Tanskanen, 2011, 54.) Tässä opinnäytetyössä koettiin kehityskeskustelut tärkeiksi, joten Tanskanen opinnäytetyö vahvisti käsitystä siitä, että kehityskeskusteluiden pitäminen on hyödyllistä ja siksi niiden laatuunkin on syytä panostaa. Tärkeää on miettiä asioita, joita sisällytetään kehityskeskusteluun.

Kehityskeskustelussa pitäisi käydä läpi kuluneen jakson kokemukset ja työyhteisötaitoja. Keskustelussa olisi tärkeää antaa ja saada rakentavaa palautetta. Lisäksi pitäisi kehityskeskustelussa sopia tulevan kauden tulostavoitteista. Yleisesti keskusteltujen asioiden pohjalta keskusteluissa sovitaan yhdessä tulevaisuudesta ja siitä, miten kehityskeskustelussa todettuja kehityskohteita voidaan tuoda esiin ja kuinka paljon niihin tarvitaan resursseja. (Hokkanen ym., 2011, 342.)

2 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi

2.1. Strateginen henkilöstöjohtaminen

Opinnäytetyössäni tarkastelun kohteena oli strateginen henkilöstöjohtaminen. Viitalan mukaan yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa ei ole olemassa, vaan henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat monet eri tieteenalan teoriat ja mallit, kuten käyttäytymistieteet. Erityisesti työ- ja organisaatiopsykologia ovat tuoneet ymmärryksen välineitä johtamiseen. Työpsykologiassa tarkastellaan ihmistä työntekijänä sekä työhön,

työelämään ja työoloihin liittyviä asioita. Organisaatiopsykologiassa tarkastellaan organisaation psykologisia näkökulmia, yksilön ja organisaation välisiä suhteita ja ryhmädynamiikkaa. Liiketaloustieteissä ihmisten johtamista tarkastellaan lähinnä johtajuuden, organisaatiokäyttäytymisen ja kovan tai pehmeän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (Viitala, 2013, 40.)

Kestin tekemät tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation tulos on parempi, kun organisaatiossa on liiketoimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia. Tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia oppimaan ja kehittymään, jolloin tuottavuuskin lisääntyy. Henkilöstöstrategiassa on tärkeää yhdessä tekeminen ja kehittäminen. Nämä voidaan saavuttaa sopimalla yhteisistä toimintamalleista ja pelisäännöistä. Työn suunnittelu- ja kehittämispalavereissa opitaan keskustelemaan rakentavasti. (Kesti, 2013, 38 – 39.) Henkilöstöstrategian suositeltavia osa-alueita Kestin mukaan ovat

- ✓ arvot ja niiden näkyminen käytännössä
- ✓ johtamisen periaatteet
- ✓ esimiestoiminta ja työyhteisön pelisäännöt
- ✓ osaamisen kehittäminen
- ✓ sisäinen viestintä
- ✓ henkilöstöresurssit
- ✓ työelämän laatu ja tuottavuus
- ✓ turvallisuus
- ✓ kannustava palkitseminen (Kesti, 2013, 40 – 41.)

Henkilöstöstrategian teoreettiset pääsuuntaukset ovat yhteensopivuusajattelu, voimavaralähtöinen ajattelu sekä re-engineering-johtamisoppi. Yhteensopivuusajattelussa henkilöstöstrategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa huomioiden samalla sisäiset sekä ulkoiset edellytykset ja vaatimukset. Voimavaralähtöisessä ajattelussa liiketoimintastrategia muodostetaan tunnistamalla omia sisäisiä voimavaroja. Re-engineering puolestaan korostaa prosessien hiomista ja jatkuvaa parantamista siten, että kaikki ylimääräinen ja ”löysä” saadaan poistettua ja näin lisättyä tuottavuutta. (Viitala, 2013, 53.)

Prosessien kehittämisessä noudatetaan selvää työnjakoa; johtaja kertoo visiot, näyttää suunnan ja hahmottelee erilaisia keinoja päästä tavoitteisiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Prosessiin sisältyy koulutusta, ohjausta ja tekemistä. (Tuominen, 2010, 49.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteina ovat uusien henkilöiden houkuttelevuus organisaatioon, henkilöstön sitouttaminen motivoimalla, kannustamalla ja luomalla hyvät edellytykset suoriutumiseen sekä työntekijöiden kehittäminen ja palkitseminen. (Kauhanen, 2012, 16.) Lieksan kaupungin strategiaan liittyvässä toimenpideohjelmassa yhtenä tavoitteena on osaavan työvoiman saatavuus ja osaamisen kehittäminen. Toimenpiteinä ovat myös työvoimatarpeen ennakointi ja osaamisvajeen kartoittaminen. (Lieksan kaupunki, Strategian toimenpideohjelma/toimintasuunnitelma, 2016a.) Lieksan kaupungilla valmistaudutaan tulevaisuuteen ja tavoitteena on saada tulevaisuudessa osaavaa henkilöstöä niin Lieksan kaupungin kuin Lieksassa toimivien yritysten palvelukseen. Osaavaa henkilöstöä houkutellessaan Lieksaan mm. rekrytointimessuilla, joita pidetään säännöllisesti. Silloin yrityksillä ja Lieksan kaupungilla on mahdollista esitellä omia toimintojaan ja mahdollisia avoimia työpaikkoja nyt ja tulevaisuudessa.

Liiketoiminta perustuu tulevaisuudessa organisaatioon ja sen ihmisiin, inhimilliseen pääomaan. Yritys on verkoston osa, mihin olennaisena osana liittyvät yhteiskunta, luonto, asiakkaat, toimittajat, työntekijät ja omistajat. On tärkeää osata toimia verkostossa ja esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuus on olennainen osa yrityksen inhimillisestä pääomasta. Työntekijöiden sitoutuneisuus liittyy Wileniuksen mukaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja visioon. Mikäli visio ja tavoitteet ovat positiiviset, työntekijätkin sitoutuvat paremmin yritykseen. On myös tärkeää, että yksilö näkee oman tulevaisuutensa osana yrityksen tulevaisuutta. Motivoivana tekijänä on raha ja mahdollisuus kehittyä urallaan. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa myös yrityksen suhtautuminen työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon. Yrityksessä on tärkeää ymmärtää, että työelämän ja muun elämän raja-aita on madaltunut. (Wilenius, 2015, 148 – 150.)

Wileniuksen ajatukset inhimillisen pääoman tärkeydestä näkyvät jo useissa organisaatioissa. On alettu puhumaan työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, ylitöitä ei saa tehdä, eikä lomalla ole suotavaa lukea sähköpostia eikä vastata puhelimeen. Ymmärretään verkostotyön tärkeys ja se tosiasia, että ihmisten sosiaaliset taidot ovat erittäin tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan sujumiselle.

Suhosen tekemästä haastattelusta Wileniukselle ilmeni, että tulevaisuuden johtamisessa olisi hyvä huomioida kuudennen aallon toimintamallit ja periaatteet, jotka määrittävät uudet tavat toimia maailmassa. Tulevaisuuden tutkija Nikolai Kondratieffi on jakanut

talouden kehittymisen sykleihin, joissa jokaiselle syklille on määritelty omat teknologiset ja yhteiskunnalliset rakenteet. Wileniuksen mukaan nyt on alkamassa kuudes aalto, jolloin on tärkeää etsiä ratkaisuja siihen, millä Suomi pärjää tulevaisuudessa, kun metsäteollisuuskin on dramaattisen muutoksen edessä. Kuudennen aallon muutokset vaikuttavat myös tulevaisuuden työpaikkoihin ja innovaatioihin. (Suhonen, 2013.)

Tulevaisuudessa yhteistyön merkitys kasvaa ja virtuaalisten kommunikaatiovälineiden hyödyntäminen lisääntyy. Asiakkaiden ja kuluttajien mielipiteet korostuvat ja heidät otetaan mukaan kehittämiseen. Toiminnoissa vaaditaan läpinäkyvyyttä ja internetin myötä mielipiteitä julkaistaan laajemmalle alueelle kuin aiemmin. Tulevaisuudessa yhteiskunnassa arvostetaan rehellisyyttä, tinkimättömyyttä ja korkeaa moraalialia. Myös toimialojen, maiden ja kulttuurien välillä oleva keskinäinen riippuvuus korostuu ja kansakuntien välillä ei ole enää niin jyrkkiä rajoja. (Wilenius, 2015, 108 – 110.) Tulevaisuudessa tarvitaan siis älykäästä johtamista.

Sydänmaalakka nimeää älykkään johtamisen perusteiksi viisi osa-alueita; käytännöllinen, rationaalinen, emotionaalinen, henkinen ja kulttuurinen älykkyys. Näitä osa-alueita voidaan myös hyödyntää organisaatioissa ja tiimeissä:

- ✓ Käytännöllinen älykkyys: toimivat prosessit ja käytännöt, hyvä päätöksenteko ja toimeenpano, kyky uusiutua
- ✓ Rationaalinen älykkyys: tieto ja taidon johtaminen, osaamisen kehittäminen
- ✓ Emotionaalinen älykkyys: hyvä ilmapiiri ja vuorovaikutus, korkea motivaatio ja työtyytyväisyys, arvostava ilmapiiri
- ✓ Henkinen älykkyys: yhteiset arvot ja merkityksen kokeminen, holistinen näkemys organisaatiosta, strateginen ajattelu
- ✓ Kulttuurinen älykkyys: erilaisuuden tiedostaminen, hyväksyminen, arvostaminen ja hyödyntäminen. (Sydänmaalakka, 2015, 40.)

Lieksan kaupungin vuosittain tehtävät toiminnalliset tavoitteet perustuvat toimenpideohjelmaan. Sydänmaalakan nimeämät osa-alueet olisivat hyödynnettävissä myös toimenpideohjelmaa päivitetessä.

2.2. Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on oleellinen osa organisaation henkilöstöjohtamisessa ja näin myös kehityskeskustelun teemana tärkeä. Roosin ja Mönkkösen mukaan työhyvinvointi syntyy hyvissä olosuhteissa työtä tekemällä. Jokaiseen ammattiin syntyy jatkuvasti tarpeita muuttaa työtapoja toisenlaiseksi ja oman työn kehittämässä ajattelutapoja on muutettava työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työterveyshuollolla on merkittävä osuus työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työyhteisön toimivuus on edellytys työn tekemiselle ja tavoitteisiin päästään henkilöstön hyvällä vuorovaikutuksella niin organisaation sisällä kuin verkostojen kanssa. (Roos & Mönkkönen, 2015. 143 – 144.) Lieksan kaupunki järjesti keväällä ja syksyllä 2017 koko henkilöstölle työhyvinvointikoulutuksen. Työhyvinvointikoulutuksessa käsiteltiin työyhteisötaitoja ja asenteita sekä sitä kuinka niiden tulisi näkyä oman organisaation arjessa.

Julkisella sektorilla tiimien tärkeys ja yhteistyön merkitys on lisääntynyt. Asiantuntijatyössä korostuu henkilöiden välinen yhteistyö, asiat ovat monimutkaisempia ja erityisosaaminen jakaantuu useammalle työntekijälle. Tiimien johtamisessa johtajuus voi olla jaettua johtajuutta tai virtuaalijohtajuutta. Jaetussa johtajuudessa on virallinen johtaja ja myös muut työyhteisön jäsenet osallistuvat johtamiseen. Virtuaalijohtamista toteutetaan hajautetun organisaation johtamisessa. (Sydänmaalakka, 2015, 53.)

Syksyllä 2017 järjestettiin Lieksan kaupungilla työhyvinvointikysely vakinaiselle henkilöstölle. Sähköiseen kyselyyn vastasi 207 kaupungin työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 65. Tuloksia käsiteltiin työyksikköpalavereissa ja kaupungin hallituksen kokouksessa.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että tulokset ovat linjassa vastaavien julkisten organisaatioiden tulosten kanssa. Kaupungin organisaatiossa on viimeisen vuoden aikana eletty voimakkaan muutoksen vaihetta, mikä varmasti näkyy myös henkilöstön antamissa vastauksissa. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että esimerkiksi työn kuormittavuuden kokeminen on asia, joka olisi perusteltua nostaa koko kaupunkia koskevaksi kehittämiskohteeksi. (Lieksan kaupunginhallitus, 2017a.)

Vastauksissa esimiestyön on arvioitu onnistuneen hyvin kokonaistuloksen perusteella ja koetuista muutoksista huolimatta. Lieksan kaupunki on panostanut esimiesten kouluttamiseen viimeisen vuoden aikana. (Lieksan kaupunginhallitus, 2017.)

Kun tavoitteena on menestyvä ja muutoskykyinen yritys, kannattaa moninaisuuden johtamista liittää mukaan johtamiseen. Moninaisuuden eli erilaisuuden johtamisen keskeisinä elementteinä ovat vuorovaikutuksen parantaminen, dialogisuuden ja moninaisuustietoisuuden lisääminen. Erilaisten ihmisten johtamisessa tärkeää on huomioida se, että pohjimmiltaan kaikki ihmiset pyrkivät suoriutumaan työtehtävistään hyvin. Jokainen yksilö haluaisi olla työyhteisön jäsenenä arvokas ja ainutlaatuinen. Jokainen yksilö toivoisi, että hänet hyväksyttäisiin sellaisena persoonana kuin hän on. ”Henkilö, jota arvostetaan, tekee aina parhaansa – ja enemmän. Työyhteisö, jossa on arvostusta, ylittää parhaimpaansa.” (Ajanko, 2016, 135 – 136.)

3 Osaamisen johtamisen kehittäminen

3.1. Osaamisen johtaminen ja suunnan selkiyttäminen

Lieksan kaupungin strategiassa on tavoitteena osaava henkilöstö. Henkilöstön osaamiseen voidaan vaikuttaa johtamisella sekä esimiesten ja henkilöstön kouluttamisella. Kauhasen mukaan henkilöstön osaamisen tasoa organisaatiossa voidaan mitata osaamiskartoituksella (kuva 3), jossa listataan työtehtävät ja työn kannalta oleelliset asiat sekä määritellään arviointikriteerit (esim. 1 - 5) eri osa-alueille. (Kauhanen, 2012, 149.) Kehityskeskusteluissa voidaan jokaisen työntekijän kanssa käydä läpi omat osaamisalueet ja kehittämiskohteet. Esimies voi havaita organisaation osaamisvajheet ja saa hyvää tietoa siitä millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Näitä kehittämiskohteita voidaan käsitellä ryhmäkehityskeskusteluissa, jolloin voidaan sopia uusista vastuualueista ja kehittämiskohteista.

	Osaamisalue A	Osaamisalue B	Osaamisalue C
Työntekijä 1	1	2	1
Työntekijä 2	5	4	3
Työntekijä 3	5	2	5

Kuva 3. Osaamiskartoitus (Kauhanen, 2012, 149).

Viitala mainitsee kirjassaan, että tämän päivän johtamisen johtotähti on tehokkuus. Tehokkuus tarkoittaa kykyä tuottaa palveluksia mahdollisimman nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa tehokkuuteen, ja riittämätön osaaminen aiheuttaa virheitä, viivästyksiä ja huonompaa laatua. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöstön osaamiseen panostetaan. Oikein kohdennettu, riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö takaa hyvän laadun ja tuottavuuden. (Viitala, 2015, 8.)

Suomalaisissa organisaatioissa pullonkaula ei välttämättä ole henkilöstön osaamisessa vaan osaamisen jakamisessa työyhteisössä ja eri ryhmien välillä. Hyvällä esimiestoiminnalla ja johtamisella saadaan osaamisen jakamista kehitettyä, jolloin yksilöiden motivaatio omaehtoiseen oppimiseen kehittyy. (Kesti, 2014, 140.) Kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa työntekijöiden osaamista ja samalla esimies voi tehdä suunnitelmaa siitä, kuinka tietoa voidaan jakaa henkilöstön välillä jokaisen omien vahvuuksiensa mukaisesti.

Jokaisen esimiehen tehtävänä on kehittää osaamisten suuntaa ja sisältöä siten, että osaaminen on strategiassa mainittujen tavoitteiden mukaista. Osaamisen johtamisen pääelementit ovat Viitalan mukaan osaamisen suunnan selkiyttäminen, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkiksi johtaminen. (Viitala, 2005, 313.)

Suunnan selkiyttäminen tapahtuu ennen kaikkea keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on saada henkilöstö selvittämään, ymmärtämään ja muistamaan yrityksen ja oman yksikön visio, strategia ja tavoitteet, tarvittava osaaminen, asiakkaiden tarpeet ja toiminnan laadun kriteerit sekä tuottavuus. Esimiehen tehtävänä on huolehtia osaamisen näkökulman näkyväksi tekemisestä ja näin lisätä työntekijöiden aktiivisuutta myös oman osaamisen havainnointiin. Suunnan selkiyttämisen välineinä ovat palaverit,

seurantajärjestelmät, tiedotteet ja raportointijärjestelmät. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi kuvia, kaavioita ja kirjoitettua tekstiä. (Viitala, 2005, 315.)

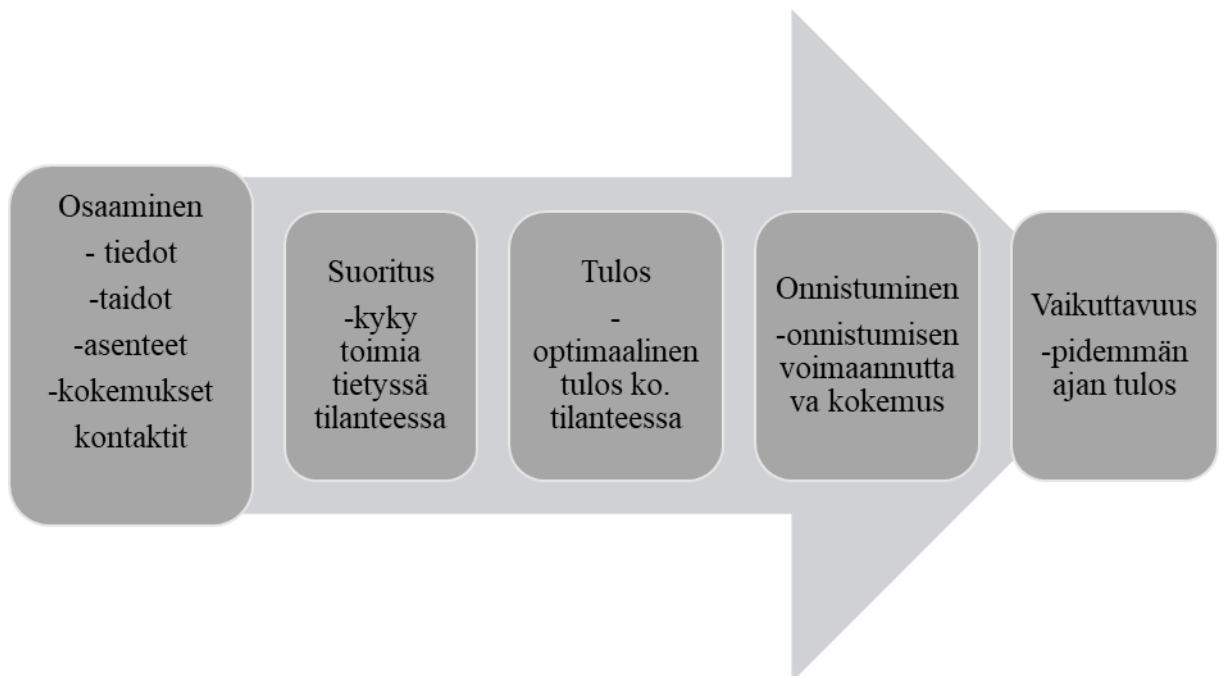
Organisaatioissa kannattaa panostaa uuden oppimiseen, jolloin työntekijöiden vaatimustaso nousee ja halu kehittää toimintoja kasvaa. Näin uudistumisen avulla saadaan kilpailukykyä parannettua. Tähän tarvitaan kyseenalaistavaa toimintakulttuuria. (Kesti, 2014, 140.)

3.2. Oppimisprosessi ja oppimista edistävä ilmapiiri

Oppimisprosessin tukeminen näkyy tiimin kokonaisosaamisesta huolehtimisessa ja yksilön kehittymisen tukemisessa. Ryhmän kokonaisosaamista arvioitaessa tarkastellaan koko ryhmän osaamisen tasoa ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Osaaminen ja mahdolliset puutteet osaamisessa nimetään ja tehdään näkyväksi. Samalla suunnitellaan kuinka osaamista saadaan yksiköissä lisättyä. Osaamista pitäisi inventoida säännöllisesti, jotta sitä päästäisiin kehittämään riittävän ajoissa. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia oman työyhteisönsä resurssien ja työolosuhteiden riittävydestä. Uusien asioiden oppimiseen ja mahdolliseen harjoitteluun on varattava riittävästi aikaa. (Viitala, 2005, 321 – 323.) Kauhasen mukaan tutkimuksissa on selvitetty, että syitä henkilöiden lähtemiseen organisaatioista ovat huono johtaminen ja vaatimattomat kasvupolut. Organisaatiossa tapahtuneista kasvupoluissa henkilö voi siirtyä toisiin tehtäviin ylöspäin, sivusuunnassa tai jopa alaspäin. Näitä toiveita ja tarpeita henkilöt voivat esittää omissa kehityskeskusteluissaan. (Kauhanen, 2012, 65.)

Oppimista edistävä ilmapiiri saadaan kehittämällä koko työyhteisön ilmapiiriä ja rakentamalla esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta mahdollisimman avoimeksi ja arvostavaksi. Esimiehen tulee tietoisesti ja tavoitteellisesti kohdata henkilöstönsä ryhmänä ja yksilöinä tarpeeksi usein, panostaa ilmapiiriin, edistää luottamusta, opetella tuntemaan alaisensa ja luoda yhteisiä pelisääntöjä työntekijöiden kanssa. Työyhteisön ilmapiirillä on oppimiselle suuri merkitys. Kielteisessä ilmapiirissä on vaikea myöntää omia heikkouksiaan ja vastaavasti turvallisessa ilmapiirissä on oppiminen helpompaa. Luottamuksen synnyttämisessä tärkeintä on myönteiset kokemukset ja hyvä yhteishenki. (Viitala, 2005, 316 – 317.)

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista (kuva 4). Pelkkä tieto ei riitä, vaan pitää osata soveltaa tietoa käytäntöön, asenne on tärkeä osa osaamista ja laaja kokemus mahdollistaa oppimisen. Verkostoyhteiskunnassamme on erittäin tärkeää osata hyödyntää verkostoja. Osaaminen näkyy tuloksissa. Hyvistä tuloksista seuraa onnistumisen voimaannuttava kokemus ja onnistuneista tuloksista saadaan aikaiseksi vaikuttavuutta. (Sydänmaalakka, 2015, 152 – 153.) Onnistumisien myötä myös ilmapiiri työyhteisössä paranee.



Kuva 4. Osaamisen määritelmä (Sydänmaalakka, 2015. 153).

Työyhteisö koostuu usein erilaisista yksilöistä ja on tärkeää huomioida työntekijät yksilöinä ja hyväksyä heidän erilaisuutensa. Ajanko kuvaa työntekijöiden erilaisuutta vahvuutena:

Parhailtaan erilaiset persoonat voivat täydentää toisiaan ja muodostaa työyhteisöön värikkään ja kauniisti toimivan mosaiikkimaisen kudelman, jossa jokaisella on paikkansa ja tehtävänsä, ja jossa eniten merkitystä on yhteisillä tavoitteilla ja yksilöiden kyvykkyyksillä, taidoilla ja asenteilla (Ajanko, 2014, 24).

Valmentavalla johtamisella voidaan työyhteisöä voimaannuttaa ja mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen. Voimaannuttaminen on työntekijän rohkaisemista henkilökohtaiseen vastuunottoon ja vastuullisuuteen. Mahdollistamisessa esimies tukee

työntekijöiden oppimista ja kehittymistä tarjoamalla hyvän oppimisympäristön, jossa hyödynnetään asiantuntijoita ja yhteistyötahoja oppimisen edistäjinä. (Räsänen, 2007, 87 – 88.)

Itsensä kehittäminen, oman ammattitaidon ylläpitäminen ja uusien asioiden oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia kehittyä. (Kauhanen, 2012, 152.)

3.3. Esimerkillä johtaminen

Esimies voi omalla esimerkillään vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin omaa työtään ja kehittymistään kohtaan. Suhtautumalla omaan työhönsä positiivisesti, voi hän näin esimerkillään saada alaisensakin innostumaan. Viitalan mukaan esimiehen oma tulkinta esimiesroolille näkyy koko organisaatiossa. Osaamisen johtamisessa aktiivisen esimiehen missio voisi olla ”Tehtäväni on rohkaista näitä ihmisiä ottamaan kykynsä täyteen käyttöön ja kehittämään niitä edelleen” tai ”Tehtäväni on auttaa näitä ihmisiä parhaimpaansa”. (Viitala, 2005, 323 – 324.)

Halutessaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin omalla esimerkillään, on tärkeää, että johtaja tuntee itsensä ja resurssinsa. Ajangon mukaan itsetuntemus syntyy ja kehittyy suhteessa muihin. Suhde itseensä voi olla kielteinen, neutraali tai myönteinen. Myönteisiä suhtautumisia itseensä ovat kehittymiseen uskova, kannustava ja kasvuun haastava. Itsetuntemus näkyy myös johtamisessa; ”Johtaminen on kokonaisuus ajattelua, tunteita, käyttäytymistä, tekoja ja toimintatapoja, jotka pohjautuvat omaan persoonaan – ja kokemukseen itsestä ihmisenä ja vaikuttajana.” (Ajanko, 2014, 149 – 150.)

Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa Leppänen kirjoittaa, että lähiesimiesten odotetaan nykyisin tukevan työntekijöiden kehittymistä. Lähiesimiesten tehtävänä on pohtia ja luoda erilaisia oppimismahdollisuuksia työntekijöilleen. Esimiesten on paneuduttava asiaan ja kehittäjänä toimiminen edellyttää uusien toimintatapojen ja työroolien muodostumista. Kehittävän toimintatavan omaksuminen voi olla haasteellista monelle aiemmin pelkästään työprosessia ylläpitäneelle esimiehelle. (Työturvallisuuskeskus, 2006, 54.)

”Myös julkisella sektorilla on luotava positiivinen kulttuuri, jossa arvostetaan, luotetaan ja kehitetään työntekijöitä. Ihmisten pitää olla ylpeitä työstään ja kokea työn iloa” (Sydänmaalakka, 2015, 54). Esimerkillä johtamisen lisäksi Sydänmaalakka nimeää arvojohtamisen ja eettisen johtamisen, joiden avulla rakennetaan yhteinen kulttuuri ja tapa toimia yli sektorirajojen. Arvojohtamisen ja eettisen johtamisen avulla jokainen työntekijä saadaan kokemaan merkitystä työstään (Sydänmaalakka, 2015, 53). Näin oman työn arvostaminen lisääntyy ja näin hyvällä johtamisella saadaan työntekijät pysymään motivoituneina.

4 Valmentava johtaminen ja dialogi

4.1. Valmentava johtaminen

Lieksan kaupungin strategiaan on kirjattu oman työn arvostaminen. Asioiden ja ihmisten johtamisessa hyvänä välineenä toimii valmentava johtaminen. Tavoitteena valmentavassa johtamisessa on valmentaa työntekijät käyttämään vahvuuksiaan ja asettamaan itse tavoitteita osaamisensa kehittämisessä. Valmentava johtaminen korostuu kehityskeskustelussa. Ajangan mukaan valmentavalla työotteella on paljon käyttöä tämän päivän työelämässä. Valmentavalla johtamisella ei saada ratkaisua kaikkiin tilanteisiin vaan lisäksi tarvitaan myös ihmisten ja asioiden johtamista. Valmentava johtajuus on lähinnä keino ja toimintatapa arkisiin tilanteisiin sekä käytännön ongelmanratkaisuihin. (Ajanko, 2016, 110.) Esimiehen ja alaisen välisessä coaching-keskustelussa esille tulleet asiat eivät ole yleistä tietoa eikä esimies saa sitä kertoa esimerkiksi omalle esimiehelleen (Carlsson & Forssel, 2012, 53).

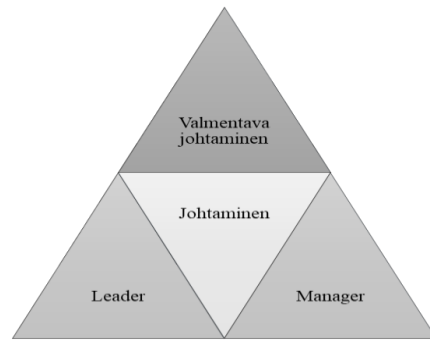
Johtaminen on toimintaympäristön muutoksien myötä muuttunut enemmän ihmisten valmentamiseksi ja johtajat nähdään usein fasilitaattoreina eli mahdollistajina sekä luovuuden ja innovatiivisuuden edellytysten luojina. Valmentajanimike on tullut urheilumaailmasta ja työyhteisöissä nähdään joukkuepelin piirteitä. Valmentajana esimiehen tavoitteena on tuottaa yritykselle hyötyä valmentamalla ihmiset oppimaan, kasvamaan ja kehittymään työntekijöinä. (Viitala, 2005, 309 – 310.)

Kannustava ja positiivinen esimies luo parhaat edellytykset tiedon johtamiselle työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on rakentaa me-henkeä, jossa jokaista kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehen olisi syytä tuntea työntekijöiden vahvuudet ja kyvyt niin, että pystyisi kannustamaan yksilöitä sopivalla tavalla ja tukemaan hänen kehittymistään. (Kesti, 2014, 138.) Valmennettavat kokevat valmentajan arvostamisen ja vahvuuksien huomioimisen tärkeäksi asiaksi heidän omassa kehittämisessään (Räsänen, 2007, 93).

”Jokainen johdettava on hiomaton timantti. Johtajan tehtävä on rohkaista ja auttaa jokaista näkemään oma kyvykkyytensä ja mahdollisuusavaruutensa ”(Ajanko, 2016, 106).

Luottamus on tärkeää valmentavassa johtajuudessa. Pentikäisen mukaan luottamuksen rakentaminen on asennetta, päätöksiä ja tekoja. Luottamusta saavutetaan yhteistyöllä, lupauksen pitämällä, avoimuudella ja kuuntelemisella sekä muiden arvostamisella. (Pentikäinen, 2014, 75.) Kestin mielestä luottamus rakentuu yhdessä tekemisestä ja yhteisten asioiden pohtimisesta. Hyvän luottamuksen rakentumisella on suora vaikutus tuottavuuteen. Luottamuksen rakentamisessa menee kauan, mutta luottamuksen voi menettää hetkessä. Siksi esimiehen on syytä olla hienotunteinen työntekijöitään kohtaan. (Kesti, 2013, 91.) Luottamusta herättävä esimies nähdään menestyjänä, mikä on rakentanut luottamusta luomalla avointa vuorovaikutuskulttuuria ja dialogia. Hyvällä vuorovaikutuksella saadaan lisättyä työntekijöiden motivaatiota. (Komulainen, 2015, 83.)

Vuorovaikutteinen ja valmentava esimies on sekä tehtäväkeskeinen että ihmiskeskeinen. Esimiehen on kyettävä priorisoimaan omaa toimintaansa siten että aikaa jää molempiin. (Kesti, 2013, 87.) Ajanko näkee valmentavan johtajuuden yhtenä keinona, mutta edelleen johtamisessa tarvitaan sitä muutakin (kuva 5), mitä management- ja leadership-näkökulmien alle on jo kirjattu (Ajanko, 2016, 110).



Kuva 5. Johtaminen (Ajanko, 2016, 110).

Esimiehen tärkeä tehtävä on työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen. Hallitsemalla työntekijöiden erilaisuutta esimies kykenee ratkaisemaan haasteellisia työyhteisötilanteita, ansaitsee luottamusta ja parantaa henkilöstön työhyvinvointia. (Komulainen, 2015, 81.)

Valmentava vuorovaikutus kehittää moninaisuusajattelua, sillä jokaisessa dialogisessa keskustelussa tietoisuutemme ihmisten erilaisuudesta lisääntyy. Valmentavassa työotteessa valmentaja perehtyy moninaisuusajatteluun ja siihen, miten eri ihmiset tarvitsevat eri tilanteissa erilaista johtamista, sparrausta ja valmentamista. ”Se mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle.” (Ajanko, 2016, 112.) Eri elämänvaiheissa arvostetaan eri asioita, toisinaan työ saa erilaisen merkityksen. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa nämä erilaiset elämäntilanteet ja niiden vaikutukset motivaatioon ja työn tekemiseen. Eri-ikäiset työntekijät kokevat työn merkityksellisyyden eri tavalla. ”On tärkeää saada eri-ikäiset toimimaan yhdessä yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi” (Komulainen, 2015, 82).

Menestyvä esimies ymmärtää moninaisuuden käsitteen, millä tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka näkyvät työntekijöiden erilaisuudessa. Monimuotoisuus näkyy työntekijöiden eroavaisuuksissa sukupuolen, iän ja etnisen taustan sekä muiden henkilöön liittyvien ominaisuuksien mukaan. (Komulainen, 2015, 84.) Monimuotoisuutta voidaan tarkastella myös yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Yhdenvertaisuuslaissa on lueteltu syrjintäperusteet ja myös Lieksan kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on viitattu tämän lain syrjintäperusteisiin:

Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Lieksan kaupunki tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, 2017b, 6.)

Lieksan kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa on ohjeistus työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ja työnantajaa velvoitetaan informoimaan perhepoliittisista oikeuksista, jotta ne eivät jäisi käyttämättä tiedon puutteen takia. Työnantajan tulee helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista erilaisilla työjärjestelyillä. (Lieksan kaupungin tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma, 2017, 3.) ”Hyvä esimies ymmärtää ihmisten erilaisia elämäkokemuksia. Hän jaksaa kuunnella ja ymmärtää moninaisuuden olevan osa esimiestyötä” (Komulainen, 2015, 87.) Työyhteisöissä on tärkeää tunnistaa erilaisia näkökulmia ja tapoja toimia. Hyvän yhteistyön kannalta on hyödyllistä nähdä erilaiset näkökulmat voimavarana, joiden avulla tavoitteetkin saavutetaan. Näitä erottelutyylejä (kuva 6) tarkastellaan Raivion (2015,192) mukaan NLP:n (neurolinguistic programming) kautta. Erottelutyylit kertovat erilaiset tavat toimia ja kommunikoida.

Toimintaa motivoi tavoite	Innostuu toimimaan, mikäli tavoite on mielekäs ja selkeä
Toimintaa motivoi ongelma	Innostuu toimimaan, mikäli tavoitteena on ratkaista ongelma
Motivaation lähde sisäinen	Sisäisesti motivoitunut päättää itse kuinka tekee työnsä ja arvioi itse, kuinka on työssään onnistunut
Motivaation lähde ulkoinen	Ulkoisesti motivoitunut haluaa ja tarvitsee palautetta työstään
Erilaisuuden hakeminen	Toiminnassa on tärkeää erilaisen ja uuden löytäminen
Samankaltaisuuden arvostaminen	Toimii parhaiten kun asiasta on löydettävissä paljon tuttua
Yksityiskohdista kiinnostunut	Perusteellisuus, tarkkuus, täsmällisyys, kommunikointi järjestelmällistä ja loogista
Laajemmista kokonaisuuksista kiinnostunut	Arvostaa laajempia kokonaisuuksia, yksityiskohtaisuudet vähentävät motivaatioita
Mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen arvostaminen	Uusien asioiden kehittäminen ja kokeileminen. Äärimmillään vaikea saattaa asioita loppuun asti.
Toimintatavoista kiinnostunut	Haluaa tietää, mikä on oikea tapa toimia ja kannattavat selkeitä ohjeita.

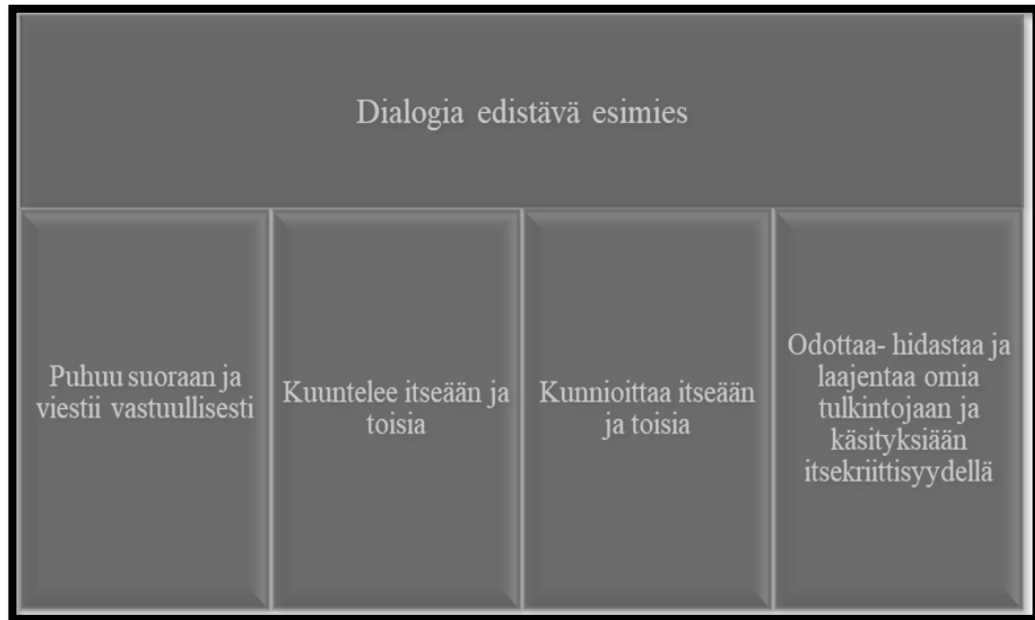
Kuva 6. Erottelutyylit (Raivio, 2015, 192).

4.2. Dialogi kehityskeskustelussa

Hektisessä työelämässä kehityskeskustelut mahdollistavat sen, että esimiehet ja työntekijät pääsevät kaikessa rauhassa ja ajan kanssa keskustelemaan kahden kesken strategiasta. Wartonin mielestä on erittäin tärkeää tuoda strategia ja sen tavoitteet kehityskeskusteluihin. (Warto, 2013, 3.) Kehityskeskustelu perustuu tasavertaiseen mielipiteiden vaihtoon, jossa keskinäinen luottamus ja arvostus korostuvat. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle ja alaiselle mahdollisuuden puhua kahden kesken työhön liittyvistä asioista. Siinä voidaan sopia tavoitteista ja tarkastella aikaisempia saavutuksia. (Hokkanen ym., 2011, 342.)

Väitöskirjassaan Wink tarkastelee kehityskeskusteluja metsäteollisuuden organisaatioissa. Hän on tutkimuksessaan havainnut neljä kehityskeskustelumuotoa; dialogi, monologi, debatti ja tavanomainen keskustelu. Tutkimuksen tuloksena Wink totesi dialogin eli voimaannuttavan keskustelun olevan tämän päivän organisaatioissa paras vaihtoehto. Tavanomaisen kehityskeskustelun muotoa hän ei nähnyt riittäväksi, sillä siinä ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä alaiselta odotetaan. Dialogissa sen sijaan synnytetään uusia merkityksiä, ajattelua ja luodaan uusia toimintatapoja luottamuksellisen suhteen vallitessa. (Wink, 2007, 7 – 8.)

KT Kuntatyönantajat ovat julkaisseet oppaan kehittämään esimiesosaamista henkilöstötyössä. ”Oppaan lähtökohtana on ajatus siitä, että johtamis- ja esimiesvalmennusten tavoitteiden tulee kunnissa ja kuntayhtymissä kytkeytyä kokonaisvaltaisesti organisaation päämääriin ja uudistumisen haasteisiin” (KT Kuntatyönantajat, 2016, 3). Oheisessa kuvassa (kuva 7) on oppaassa esitetyt ominaisuudet dialogia edistävästä esimiehestä.



Kuva 7. Dialogia edistävä esimies (KT Kuntatyönantajat, 2016, 31.)

”Aito ja syvä dialogisuus ja dialoginen johtaminen ovat keskeisiä organisaatioiden kolmen päätavoitteen – tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden – toteutumisessa” (KT Kuntatyönantajat, 2016, 31.)

Kehityskeskusteluissa päästään turvallisesti keskustelemaan työntekijän omasta osaamisesta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat käyneet kehityskeskustelun, on mahdollista miettiä asioita myös koko tiimin kesken. Kehityskeskustelujen käymisestä on kerrottava työntekijöille miksi niitä järjestetään, miten niihin kannattaa valmistautua ja millainen käytäntö kehityskeskusteluissa on. (Viitala, 2005, 343 – 344.)

Dialogissa korostuu valmentava työote ja johtaminen. Hirvihuhdan mukaan valmennussuhde rakentuu toimivan dialogin pohjalle. Sen keskeisiä elementtejä ovat valmentajan läsnäolo ja kuuntelu. Valmentaja jättää omat ennakkokäsityksensä ja tosiasiat taustalle, keskittyy ainoastaan kuuntelemaan mitä valmennettavalla on sanottavana. Valmennettava jäsentää samalla tapahtumia ja tekee oivalluksia. (Hirvihuhda, 2006, 55 – 56.)

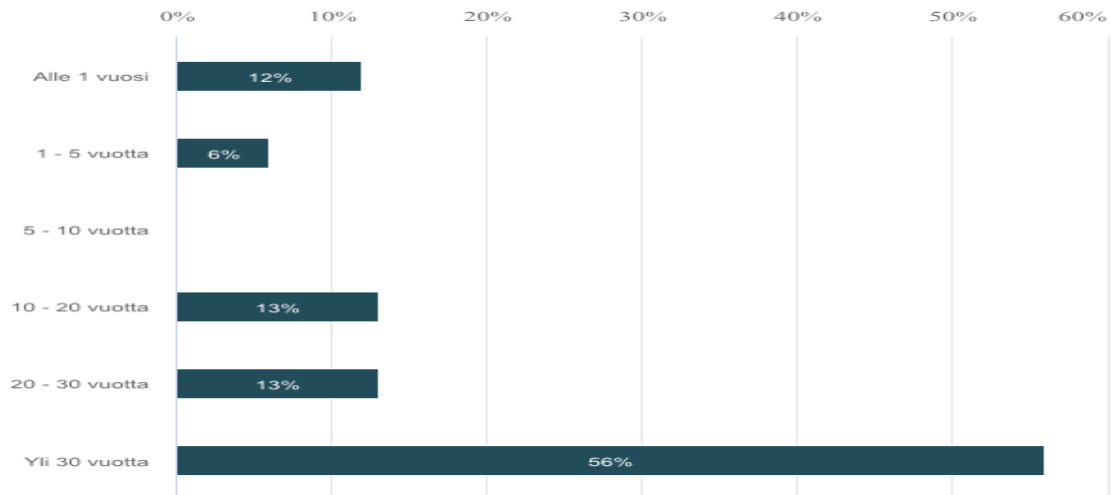
Henkilökohtaiseen valmennukseen kuulu tärkeänä osana vuorovaikutus ja dialogi. Jokaisen valmentajan ominaisuuksiin kuulu kuuntelemisen ja kysymisen taidot. Valmentaja ei saa tuputtaa omia näkemyksiään, vaan hänen tulee saada valmennettava itse oivaltamaan ja pohtimaan ratkaisuja. Valmentajan tehtävä ei ole pelkästään antaa neuvoja, vaan dialogin käyminen ja vuorovaikutteinen keskustelu ovat tärkeä osa valmentamista. (Åhman, 2005, 194.)

“Parasta mitä voi tehdä toiselle ei ole jakaa hänelle rikkauksiaan vaan saada hänet löytämään omansa” Benjamin Disraeli (Carlsson & Forssell, 2012, 21).

5 Tutkimuksen toteutus

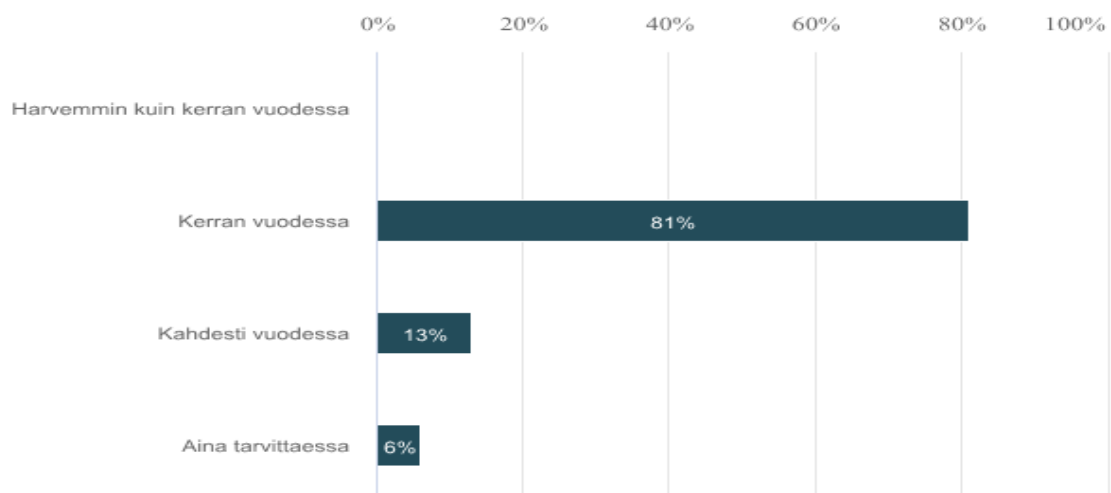
Tässä opinnäytetyössä laadittiin kysely Lieksan kaupungin tulosityksikkövastaaville. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä (liite 1). Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, mitä asioita esimiehet pitävät kehityskeskusteluissa tärkeinä. Kysely lähetettiin 32 esimiehelle ja kyselyyn vastasi 16 esimiestä. Näin vastausprosentiksi saatiin 50 %. Kysely toteutettiin tammikuun alussa ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselyn aikana Webropol-ohjelmassa oli yhteysongelmia ja näin kyselyyn vastaaminen oli ajoittain haasteellista.

Esimiehille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn viikon kuluessa, lähetettiin muistutusviesti Webropol-ohjelmalla. Kyselyn toteuttamishetkellä toimin esimiehenä Lieksan kaupungin Työllisyyspalveluissa. Kyselyn laatijana en osallistunut kyselyn vastaamiseen, sillä uskoin sen vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen. Kyselyyn vastanneista 56 % oli naisia ja 44 % miehiä . Kyselyssä kartoitettiin vastaajien työssäoloaikaa (kuva 7). Siitä ilmeni, että 56 prosenttia vastanneista oli ollut työelämässä yli kolmekymmentä vuotta.



Kuva 8. Työssäoloaika

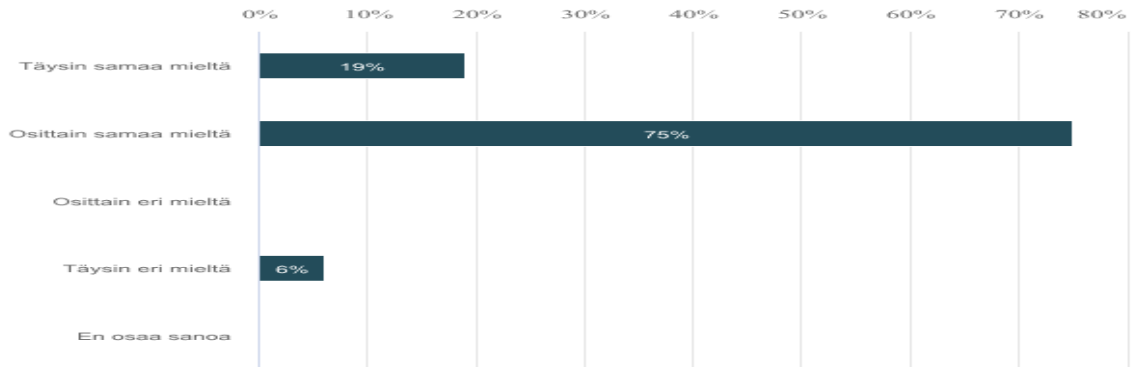
Kyselyyn vastanneista 86 % oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja olisi tarpeellista käydä kerran vuodessa (kuva 8) ja ainoastaan 6 % oli valmis keskustelemaan aina tarvittaessa. Ryhmäkehityskeskustelut tarpeellisiksi koki kyselyn mukaan 56 % vastaajista. ”Onnistuneen ryhmäkehityskeskustelun tuloksena on ymmärrys ja käsitys omasta työstä suhteessa muiden ja koko organisaation työhön.” (Poikela, 2005, 43).



Kuva 8. Kehityskeskustelujen määrä

Kyselyssä kartoitettiin esimiesten mielipiteitä siitä, onko kehityskeskustelun avulla mahdollista jalkauttaa henkilöstölle Lieksan kaupungin strategiaa. 75 % oli osittain samaa mieltä, 19 % oli täysin samaa mieltä ja ainoastaan 6 % oli sitä mieltä, ettei strategian

jalkauttaminen ole kehityskeskustelussa mahdollista (kuva 9). Kyselyssä tiedusteltiin asioita, joita esimiehet haluaisivat sisällyttää Lieksan kaupungin strategiasta kehityskeskusteluun (kuva 10).



Kuva 9. Strategian jalkautaminen

<i>Strategian tavoitteet ja toimenpiteet, osallisuuden!!!</i>
<i>Strategian painopisteet</i>
<i>Kaupungin arvot / työpaikan arvot. Lieksalainen on vastuullinen, aktiivinen ja tiedostava. Jokainen työntekijä kantaa vastuun hyvästä työilmapiiristä</i>
<i>Tarjoamme laadukasta ja asiakaslähtöistä palvelua</i>
<i>Jokainen on yksilönä vastuussa omasta ja yhteisön hyvinvoinnistaan.</i>
<i>Strategian painopistealueet ja jokaisen työntekijän rooli niiden edistämiseksi.</i>
<i>Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa kaupungin elinvoiman lisäämiseen.</i>
<i>Talouden tasapainon merkitys</i>
<i>Osaava henkilöstö - näistä voitaisiin keskustella myös ryhmänä.</i>
<i>Pääasiat</i>
<i>Kaikilta niiltä osin, mikä on yksikkömme toimesta mahdollista/realistista viedä käytäntöön.</i>
<i>Painopistealueita.</i>
<i>Toiminnan tavoitteiden toteutumisen ja tulevan kauden tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida kaikki strategian pääpainopistealueet.</i>
<i>Töitä on tehtävä tehokkaasti</i>

Kuva 10. Ehdotukset Strategia 2030:stä kehityskeskusteluun

Yleisesti vastaajat halusivat tuoda kehityskeskusteluihin strategian painopisteet ja myös työntekijöiden vastuun strategian toteuttamisessa. ”Jokainen työntekijä kantaa vastuun hyvästä työilmapiiristä” sekä jokaisen yksilön vastuu omasta ja toisten hyvinvoinnista nähtiin tärkeinä asioina. Myös talousasiat ja elinvoiman vahvistaminen haluttiin tuoda työntekijöiden kanssa käytäviin keskusteluihin mukaan. Kehityskeskusteluihin haluttiin tuoda myös työn tuottavuuteen ja tehokkaaseen työskentelyyn liittyviä asioita.

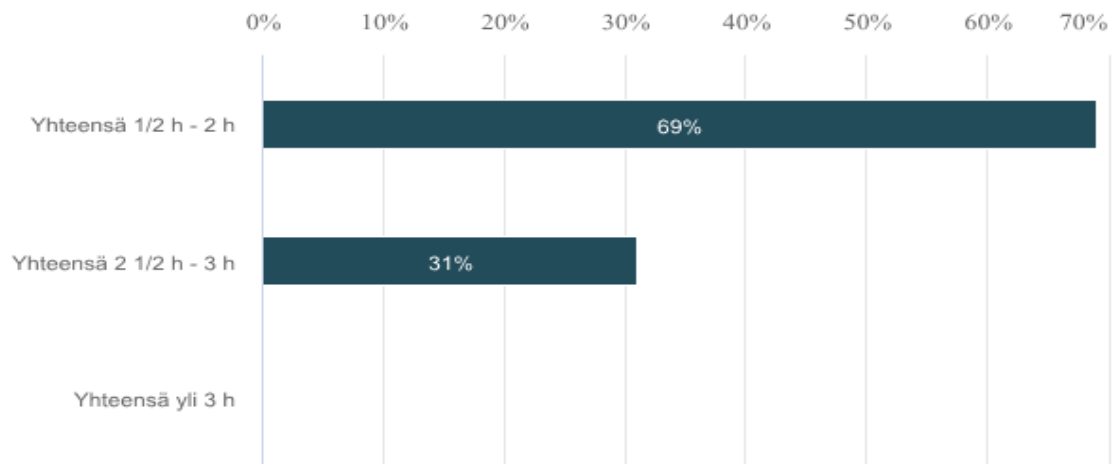
Kyselyssä kartoitettiin myös Lieksan kaupungin strategiaan liittyvän toimenpideohjelman tärkeyttä henkilöstölle ja kaikki vastaajat kokivat sen tärkeäksi olemalla joko osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kyselyssä kartoitettiin myös asioita, mitä esimiehet haluaisivat sisällyttää toimenpideohjelmasta kehityskeskusteluun (kuva 11).

Toimenpideohjelmasta haluttiin tuoda kehityskeskusteluihin digitalisaation lisääntyminen ja sen tuomat haasteet työyhteisöille. Komulaisen mukaan digitalisaation myötä tavat vuorovaikutuksessa muuttuvat, mikä heijastuu myös esimiestyöskentelyyn, digisukupolvi viettää aikaa digitaalisessa ympäristössä. (Komulainen, 2015, 81.) Näin myös kuntalaiset, joten heidän kouluttaminen verkkopalveluiden käyttäjiksi nähdään tarpeellisena. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien ennakointi sekä viestinnän ja tiedottamisen tärkeys koettiin tärkeiksi aiheiksi kehityskeskusteluihin.

<i>Ammatillisen osaamisen arvostus</i>
<i>Toimivat ja monipuoliset verkkopalvelut - miten oma työpaikka voi tukea verkkopalvelujen käyttöä ja mitä työntekijä voi tehdä sen eteen. Kuntalaisten kouluttaminen verkkopalveluiden käyttäjiksi.</i>
<i>Henkilöstön talousosaaminen / osaoptimoinnin tilalle koko kaupungin edun ajaminen</i>
<i>Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomioiminen ja palvelutuotannon tuottavuuden tehostaminen</i>
<i>Viestinnän ja tiedottamisen tärkeys</i>
<i>Toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien ennakointi.</i>
<i>En mitään</i>
<i>Kts. edellinen vastaus.</i>
<i>Osaava henkilöstö - tiedottaminen</i>
<i>Pääasiat</i>
<i>Kaikilta niiltä osin, mikä on yksikkömme toimesta mahdollista/realistista viedä käytäntöön.</i>
<i>Poimia käytännön toimenpiteistä ao. työntekijän kannalta olennaiset kohdat.</i>

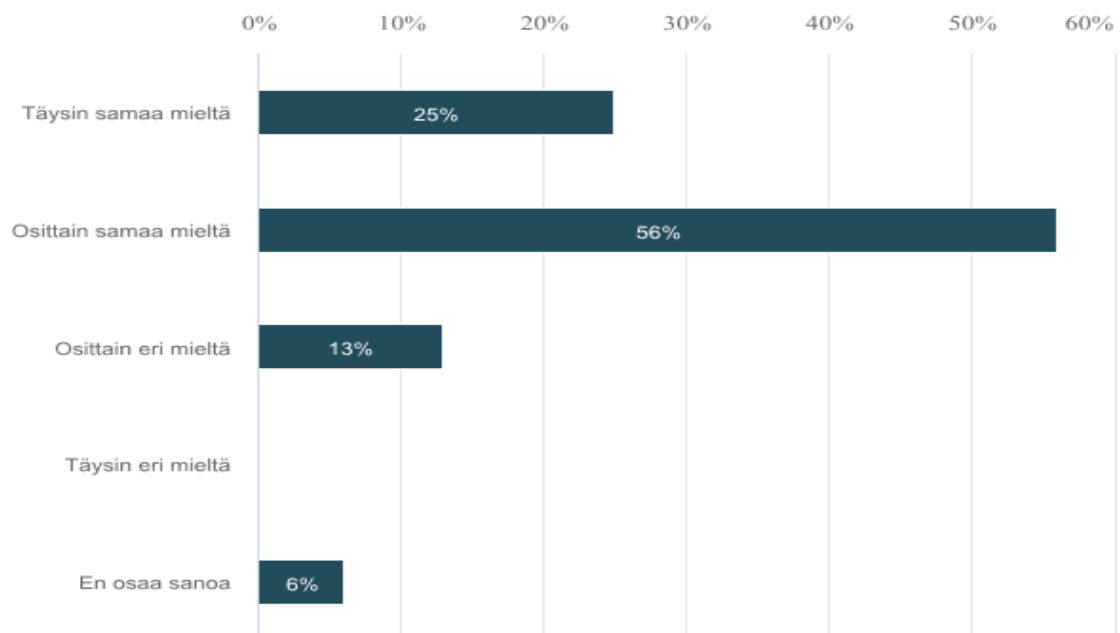
Kuva 11. Ehdotukset toimenpideohjelmasta kehityskeskusteluun

Kyselyssä tiedusteltiin, onko tärkeää kirjata kehityskeskustelun ohjeistukseen myös ohjeita kehityskeskusteluun valmistautumisesta ja siitä kuinka paljon olisi mahdollista käyttää työaika kehityskeskusteluun ja siihen valmistautumiseen? Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat ohjeistuksen tärkeäksi ja 69 % vastaajista valitsi ½ h – 2 h riittäväksi ajaksi kehityskeskusteluille. 31 % esimiehistä oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluun ja siihen valmistautumiseen voidaan käyttää työaika jopa 2 ½ h – 3 h (kuva 12).



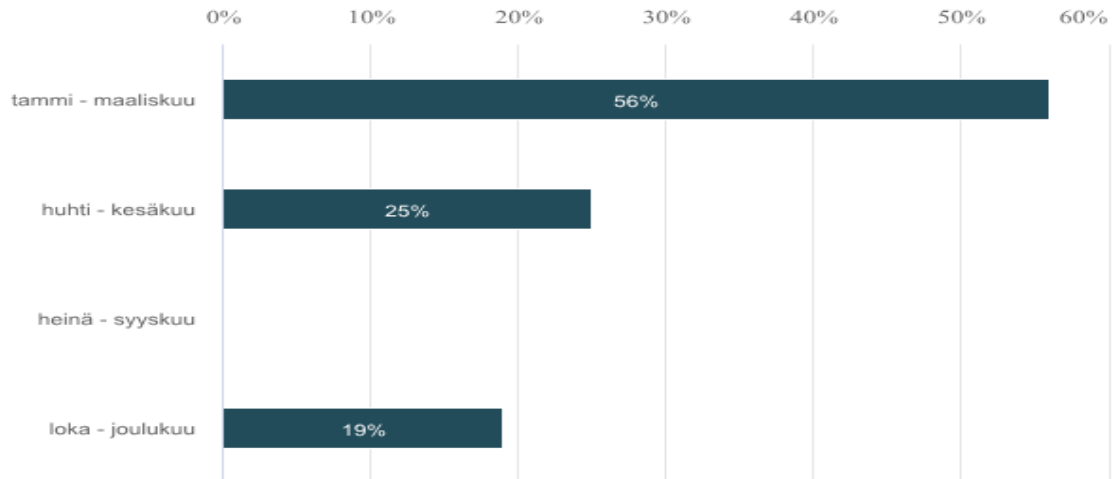
Kuva 12. Kehityskeskusteluun käytettävä aika

Kyselyssä tiedusteltiin esimiehiltä sitä, kokevatko he tarpeelliseksi kehityskeskustelun ohjeistukseen maininnan myös kehityskeskustelun ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä (kuva 13). Kyselyyn vastanneista 56 % oli osittain samaa mieltä ja 25 % täysin samaa mieltä. 13 % esimiehistä oli osittain samaa mieltä ja 6 % ei osannut sanoa, onko se heistä tärkeää.



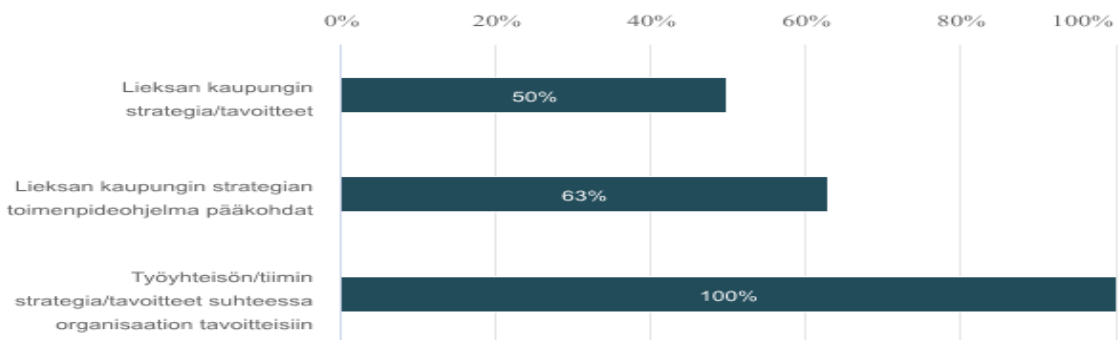
Kuva 13. Kehityskeskustelun ilmapiiriin liittyvät ohjeistukset

Kehityskeskustelun ajankohdaksi 56 % vastaajista valitsi tammi-maaliskuun, 15 % huhti-kesäkuun ja 19 % esimiehistä loka-joulukuun (kuva 14). Kyselyssä kartoitettiin olisiko kehityskeskustelun hyvä olla sähköisessä muodossa. Vastaajista kaikki olivat joko osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä sähköisen kehityskeskustelun hyödyllisyydestä.



Kuva 14. Kehityskeskustelun ajankohta.

Kyselyssä kartoitettiin mahdollisia aiheita, joita esimiehen on tarpeellista käydä läpi kehityskeskusteluissa (kuva 15). Lieksan kaupungin strategia/tavoitteet koki tärkeäksi kehityskeskusteluissa 50 % vastaajista, toimenpideohjelman pääkohdan koki 63 % esimiehistä tärkeäksi ja työyhteisön/tiimin strategian/tavoitteet suhteessa organisaation tavoitteisiin pitivät kaikki kyselyyn vastanneet tärkeänä asiana.

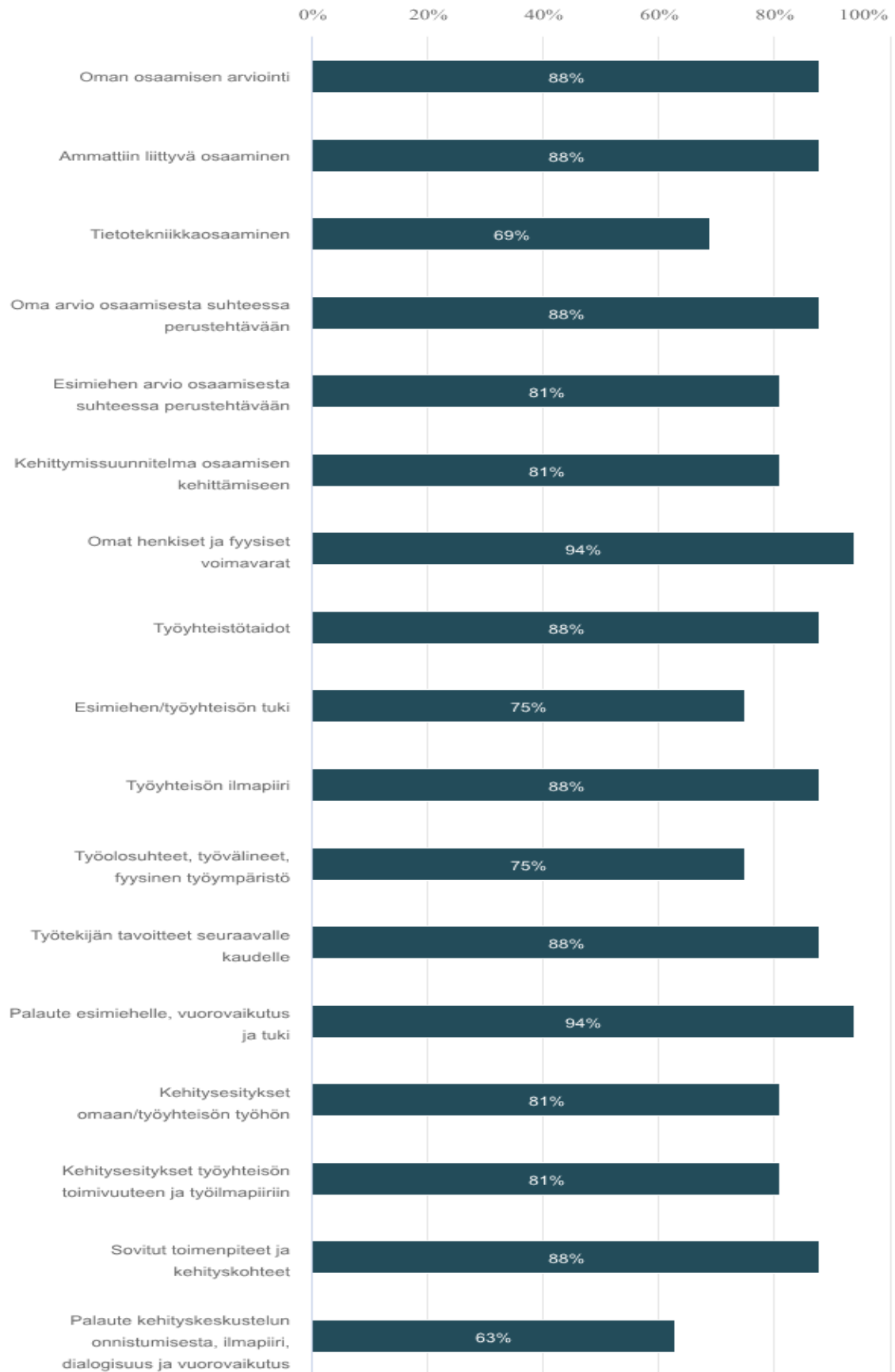


Kuva 15. Esimiehen kertomat asiat

Menneen arvioinneista onnistumiset, mahdolliset haasteet työssä suoriutumisessa, oman työn arvostaminen, henkilökohtainen jaksaminen sekä arviot kuluneesta kaudesta kokivat lähes kaikki vastaajat tärkeiksi asioiksi kehityskeskusteluissa (kuva 16). Myös muut kyselyn kohdat saivat paljon kannatusta esimiehiltä. Tulevaisuuden suunnittelussa esimiehet kokivat tärkeimmäksi työntekijöiden omat fyysiset ja henkiset voimavarat sekä palautteen esimiehille. (kuva 17).



Kuva 16. Menneen arviointi



Kuva 17. Tulevaisuuden suunnittelua

Lopuksi kyselyssä oli mahdollisuus kertoa omin sanoin kehityskohteita ja keskustelunaiheita tuleville kehityskeskusteluille (kuva 18).

<i>Myös palkka-asioista pitää voida keskustella.</i>
<i>Jokin konkreettinen tavoite kirjataan oman työn tai toiminnan hyväksi.</i>
<i>Kaikki yllä mainitut.</i>
<i>Selkeä tavoitteiden kirjaaminen ja seuranta.</i>
<i>Strategia ylittää pitkäkölle ajanjaksolle, eikä sitä varmasti tarvitse käydä kaikkien kanssa joka vuosi läpi. Toimenpideohjelmasta voi ottaa kohtia, jotka eniten liittyvät henkilön työtehtäviin. Henkilön mahdollinen kiinnostus muihin tehtäviin (lisätehtäviin, työnkiertoon tai tehtävän vaihtamiseen) on hyvä kartoittaa.</i>
<i>Työn arvostamisen kehittäminen, sekä oman työn että toisen, sekä esimiehen että työntekijän (ei käytetä sanaa alaisen). Jokainen työ on tärkeää, ei kai sitä muuten olisi tarvetta tehdä.</i>

Kuva 18. Ehdotuksia kehityskeskusteluun

Strategian jalkauttamiseen liittyen nähtiin, ettei strategiaa välttämättä ole tarpeellista käydä vuosittain ja toimenpideohjelmasta käytäisiin ainoastaan niitä asioita, jotka liittyvät henkilön työtehtäviin. Palkkaus ja oman työn arvostuksen kehittäminen nähtiin tärkeiksi keskustelun aiheiksi.

6 Opinnäytetyön menetelmät

6.1. Kehittämistyön lähestymistavat opinnäytetyössäni

Kehittämishankkeen menetelminä olivat teoreettisen aineiston analysointi, benchmarkkaaminen ja sähköinen kysely Webropol-ohjelmalla. Kyselyn ajankohtaa mietittäessä huomioitiin, ettei kyselyä kannattanut toteuttaa yhtä aikaa työhyvinvointikyselyn kanssa eikä kesälomakaudella. Kysely järjestettiin tammikuussa 2018 Lieksan kaupungin tulosityksikkövastaaville. Teoreettista viitekehystä hyödynnettiin kyselyn sekä avoimien kysymyksien laadinnassa. Benchmarkkaamalla Kuopion (Kuopion yliopisto, 2017) ja Oulun (Oulun yliopisto, 2017) kehityskeskustelumalleja sain hyviä ideoita kyselyyn ja lopullisen kehityskeskustelumallin laadintaan.

Tutkimuksen tuloksien perusteella saatiin tietoa siitä, mitä asioita kehityskeskusteluissa kannattaa painottaa tutkimukseen osallistujien näkökulmasta. Luonnollisesti kehityskeskustelumallin ja uuden lomakkeen kehittämisessä huomioitiin Lieksan kaupungin strategian ja toimenpideohjelman mukaiset tavoitteet sekä opinnäytetyössä esille tulevat teoreettiset viitekehykset. Tutkimustyötä toteutettiin koko opinnäytetyön tekemisen ajan ja toteutunut malli sekä uusi kehityskeskustelulomake otetaan käyttöön kevään 2018 aikana.

Kehittämistyötä tehdessä on tärkeää perehtyä erilaisiin lähestymistapoihin. Erilaisia lähestymistapoja ovat esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus sekä palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Näiden lisäksi kehittämistyötä voidaan tehdä ennakoinnin ja verkostotutkimusten näkökulmista. Yhdessä kehittämistyössä voi olla piirteitä niin tapaus, toiminto- kuin konstrukttiivisesta tutkimuksesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 51.)

Toimintatutkimus soveltuu erilaisten toimintojen ja menetelmien muuttamiseen, jolloin toiminto etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. Prosessissa määritellään kehittämisiongelma ja määritellään tavoitteet, minkä jälkeen selvitetään muiden tutkimusten teorit ja tehdään projektisuunnitelma niiden mukaan. Kehittämistyötä analysoidaan, arvioidaan ja muotoillaan tarvittaessa uudelleen. Tiedonhankintamenetelminä toimivat kyselyt, ryhmäkeskustelut, aivoriihityöskentely, haastattelut ja havainnointi. (Ojasalo ym., 2015, 59 – 61.)

Uudenlaisen kehityskeskustelumallin suunnitteleminen on uudenlaisen menetelmän kehittämistä, joten olen valinnut kehittämistyöni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Prosessissa määritelty kehittämisiongelma on todettu olevan olemassa, koska Lieksan kaupungin kehityskeskustelulomaketta on tarpeellista uudistaa uuden strategian mukaiseksi. Tavoitteeksi on määritelty heti opinnäytetyön alussa uuden kehityskeskustelumallin suunnitteleminen. Opinnäytetyössäni olen tutustunut erilaisiin kehityskeskustelumalleihin ja teoreettista viitekehystä olen hyödyntänyt uuden kehityskeskustelumallin suunnittelussa.

Konstruktiivinen tutkimus on hyvä menetelmä silloin, kun tavoitteena on saada uudenlainen perusteltu ratkaisu, mikä tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Tällaisia esimerkkejä ovat uudet tuotteet, järjestelmät, mallit ja suunnitelmat. Konstruktiivista tutkimusta voidaan myös käyttää silloin, kun parannetaan edeltävän ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikkaa. (Ojasalo ym. 2015, 65 – 66.) Opinnäytetyössäni voitiin osittain käyttää myös konstruktiivista tutkimusta. Kyseessä on toimintamallin parantaminen. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi etenee mielekkään ongelman etsimisestä aina uusien ideoiden testaamiseen. Ratkaisuisia käytetään hyväksi teoreettisia perusteita ja eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää. Konstruktiivisen tutkimuksen lopuksi eri vaihtoehdot on tarkasteltava ja arvioitava. (Ojasalo ym. 2015, 67.)

6.2. Tiedonhankinnan menetelmät opinnäytetyössäni

Kehittämistehtävän määrittelyn ja lähestymistavan valinnan jälkeen on mietittävä mitä menetelmiä käytetään kehittämistyötä tehdessä. Kehittämistyössä on mahdollista ja suositeltavaakin käyttää useampia menetelmiä. (Ojasalo ym. , 2015, 104.) On tärkeää kertoa kehittämishankkeessa se, millaista menetelmää tutkimuksessa on käytetty. Näin lukija pääsee arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmistä kerrotaan yksityiskohtaisesti tutkimusvälineistöt ja muut asiat, joilla lukija voi arvioida saatujen aineistojen asianmukaisuutta ja edustavuutta sekä tulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi ym., 2008, 255.)

Tämä opinnäytetyö oli pääosin laadullinen tutkimus, sillä uuden kehityskeskustelumallin laadinta perustuu Lieksan kaupungin strategiaan. Uuden lomakkeen laadinnassa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä ja benchmarkkaamista sekä näiden avulla laaditun kyselyn tuloksia. Opinnäytetyössä laaditussa kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä. Webropol-kysely oli määrällinen tutkimus laadullisia avoimia kysymyksiä lukuunottamatta. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein lomakekyselyä ja strukturoitua lomakehaastattelua ja laadullisessa tutkimuksessa menetelminä ovat teema-haastattelu, avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on vähemmän, mutta tietoa ja analysoitavaa aineistoa syntyy usein enemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2015, 104 – 105.) Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon

hankintaa. Sitä voidaan verrata väripalettiin. ”Jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan.” Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan yksilöllisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 160 – 161.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella ei välttämättä saada totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tulkintojen avulla luodaan johtolankoja ja vihjeitä arvoituksen ratkaisemiseksi. Vilka nimeää kolme näkökulmaa, jotka korostuvat laadullisessa tutkimuksessa. Nämä ovat konteksti, intentio ja prosessi. Tutkija kuvaa tutkimustilanteen, havainnoi tutkittavan motiivia ja tarkoitusperiä sekä aikataulun pituuden vaikutusta tutkimukseen. Mitä pidempi tutkimusaikataulu, sitä suurempi vaikutus tutkimustuloksiin on olosuhteilla. (Vilka, 2015, 120.) Vilkan mukaan tiedonkeruuta voidaan tehdä laadullisessa tutkimuksessa monella tavalla (Vilka, 2015, 122).

Kerätyn aineiston analysointi, tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen on tärkeä vaihe. Kyselyn tuloksia analysoitaessa on päätettävä, onko aineistossa hylättävää materiaalia tai onko kyselyssä virheellisyyksiä. Dokumentti- ja tilastoaineistoa voidaan täydentää haastatteluilla ja lopuksi aineisto on järjestettävä tiedon tallentamista varten. Haastattelut ja muut laadulliset aineistot on järkevää kirjoittaa puhtaaksi sanatarkasti eli litteroida. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Laadullisessa tutkimuksessa toteutetun tutkimuksen aineisto on muutettava teksti- tai kuvamuotoon. (Vilka, 2015, 137). Analysointivaiheen jälkeen tutkijan tehtävänä on pohtia analyysin tuloksia ja tehdä niistä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2008, 224).

Benchmarking on menetelmä, jossa tutustutaan toisten toimintaan ja menetelmiin. Sitä voidaan käyttää sellaisten ilmiöiden tutkimisessa, jotka voidaan tarkasti yksilöidä. (Ojasalo ym. 2015, 186) . Kehityskeskustelumallin suunnittelu on sellainen, joten olen tutustunut internetin välityksellä muutamiin kehityskeskustelumalleihin ja ottanut näitä malleja mukaan opinnäytetyöhöni ja työelämän kehittämistehtävään.

7 Tulokset

Tässä opinnäytetyössä tunnustettiin kehityskeskustelun tärkeys ja tavoitteena oli tarkastella voidaanko kehityskeskustelua käyttää strategian jalkauttamisen välineenä ja kuinka dialogisella keskustelulla voidaan päästä tavoitteisiin. Työelämän kehittämistehtävänä oli laatia suunnitelma ja ohjeistus uudenlaisen kehityskeskustelumallin toteuttamiseen Lieksan kaupungille. Tavoitteena oli saada kehityskeskustelumallista sellainen, josta hyötyy Lieksan kaupunki ja kaupungin henkilöstö. Opinnäytetyössä oli tavoitteena saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka kehityskeskustelun avulla saadaan jalkautettua Lieksan kaupungin strategiaa henkilöstölle?
- Kuinka kehityskeskustelujen ilmapiiriä ja laatua saadaan parannettua dialogisella vuorovaikutuksella?

Lieksan kaupungin tulosityksikkövastaajille tehdyn Webropol-kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että kehityskeskusteluja on tärkeää pitää vuosittain ja kehityskeskustelun sisältöjä kannattaa miettiä. Kyselyn perusteella totesin kehityskeskustelumallin kehittämisen tärkeäksi. Opinnäytetyössäni laaditun kyselyn avulla aloin suunnittelemaan uutta kehityskeskustelumallia ja lomaketta.

Strategian ja toimenpideohjelman jalkauttaminen nähtiin kehityskeskusteluissa mahdolliseksi ja näitä aiheita haluttiin tuoda myös kehityskeskusteluihin. Sydänmaalakan mukaan nykyisin myös julkisessa johtamisessa panostetaan strategiseen ajatteluun organisaatioiden kaikilla tasoilla (Sydänmaalakka, 2015, 42). Strategian jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille on erittäin tärkeää, jolloin kaikki työntekijät tietävät, että ympäristön muutoksista on tärkeää tiedottaa ylemmälle johdolle ja näin päästään reagoimaan muuttuneisiin tilanteisiin nopeasti.

Strategian jalkauttaminen kehityskeskustelun avulla saatiin uuteen kehityskeskustelulomakkeeseen liitettävällä ohjeistuksella, jossa molemmat osapuolet lukevat jo valmistautumisvaiheessa Lieksan kaupungin strategian 2030 ja siihen liittyvän

toimenpideohjelman. Kehityskeskustelussa esimies kertoo vielä pääkohdat ja oman yksikön tavoitteet suhteessa organisaation tavoitteisiin.

Ohjeistukseen ja kehityskeskustelulomakkeeseen oli esimiesten mielestä syytä kirjata hyödyt organisaatiolle, esimiehille ja työntekijöille itselleen sekä ohjeistusta kehityskeskustelun ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn vastauksissa painotettiin dialogin tärkeyttä. Dialogi eli voimaannuttava keskustelu on Winkin mukaan paras vaihtoehto kehityskeskustelun muodoista. Dialogissa synnytetään uusia merkityksiä, ajattelua ja luodaan uusia toimintatapoja luottamuksellisen suhteen vallitessa. (Wink, 2007, 8.) Dialogisuus perustuu valmentavaan työtoteeseen, jonka keskeisinä elementteinä ovat valmentajan läsnäolo ja kuuntelu. Valmentaja keskittyy ainoastaan kuuntelemaan mitä valmennettavalla on sanottavana. (Hirvihuhta, 2006, 56.)

Lisäsin kehityskeskustelulomakkeeseen virittäytymisen dialogiseen ilmapiiriin. Tavoitteena on, että molemmat osapuolet lukevat ohjeistuksen ja panostavat kehityskeskustelun ilmapiiriin. Tärkeää on toisen kuunteleminen ja läsnäolo sekä toisen mielipiteiden kunnioitus.

Valmentava vuorovaikutus kehittää moninaisuusajattelua, sillä jokaisessa dialogisessa keskustelussa tietoisuutemme ihmisten erilaisuudesta lisääntyy (Ajanko, 2016, 112). Eri elämänvaiheissa arvostetaan eri asioita, toisinaan työ saa erilaisen merkityksen. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa nämä erilaiset elämäntilanteet ja niiden vaikutukset motivaatioon ja työntekemiseen. (Komulainen, 2015, 82). Moninaisuuden johtamiseen tutustuin tutkiessani valmentavaa johtajuutta. Kehityskeskusteluissa esimiehillä on mahdollisuus lisätä tietoisuuttaan henkilöstön erilaisista elämäntilanteista. Uuteen kehityskeskustelulomakkeeseen toin mukaan työntekijän kokemukset omista fyysisistä ja henkisistä voimavaroista.

Työhyvinvointi on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Sydänmaalakan mukaan myös julkisella sektorilla tiimien tärkeys ja yhteistyön merkitys on lisääntynyt (Sydänmaalakka, 2015, 53). Lieksan kaupungilla on panostettu työhyvinvointiin. Vuonna 2017 koko henkilöstölle järjestettiin työhyvinvointikoulutus, jossa käsiteltiin työyhteisötaitoja ja asenteita sekä sitä kuinka niiden tulisi näkyä oman organisaation arjessa. Lisäksi syksyllä 2017 järjestettiin työhyvinvointikysely, jonka tuloksia käsiteltiin

tiimipalavereissa ja kaupungin hallituksen kokouksessa. Tulokset olivat linjassa vastaavien julkisten organisaatioiden tulosten kanssa. (Lieksan kaupunginhallitus, 2017). Uudessa kehityskeskustelulomakkeessa huomioin myös työyhteisötaidot, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseen sekä työyhteisön ilmapiiriin ja oman työn arvostamiseen liittyviä asioita. Työhyvinvointiasiat koettiin tärkeäksi myös tulosyksikkövastaaville tehdyssä kyselyssä.

Osaamisen kehittäminen on olennainen osa kehityskeskustelua ja Lieksan kaupungin strategiassa omana osa-alueena on osaava henkilöstö. Opinnäytetyössä teoreettisena viitekehystenä on osaamisen johtaminen. Tutkimuksen perusteella voidaan osaaminen nähdä tärkeänä asiana esimiesten ja henkilöstön välisissä kehityskeskusteluissa.

Viitalan mukaan henkilöstön osaaminen vaikuttaa tehokkuuteen, riittämätön osaaminen aiheuttaa virheitä, viivästyksiä ja huonompaa laatua. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöstön osaamiseen panostetaan. Oikein kohdennettu, riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö takaa hyvän laadun ja tuottavuuden. (Viitala, 2015, 8.) Kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa työntekijöiden osaamista ja samalla esimies voi tehdä suunnitelmaa siitä, kuinka tietoa voidaan jakaa henkilöstön välillä. Uuteen kehityskeskustelulomakkeeseen lisäsin oman osaamisen arvioinnin ja ammattiin liittyvän osaamisen sekä oman arvion osaamisesta suhteessa perustehtävään.

Esimiehet kokivat tärkeäksi myös sen, että kehityskeskustelu olisi sähköisessä muodossa. Tämä asia on tärkeää huomioida kun uusi kehityskeskustelumalli otetaan käyttöön. Sähköisen mallin mahdollisuus kannattaa kartoittaa. Kyselyn avulla saatiin kehityskeskustelulomakkeeseen esimiesten ehdotuksia siitä, millaisia asioita he haluaisivat käydä kehityskeskusteluissaan ja lisäsin puuttuvat aiheet lomakkeeseen.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön toteuttamisessa selvitettiin aiotun tutkimuksen luotettavuus menetelmäkirjallisuutta hyödyntäen. Opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvät eettiset kysymykset huomioitiin kyselyä ja siihen liittyviä avoimia kysymyksiä laadittaessa. Webropol-ohjelmalla laadittuihin kysymyksiin vastattiin anonyymisti ja kysymykset

laadittiin siten, ettei kenenkään yksityisyys paljastu vastauksista. Vilkan mukaan hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan tutkijoiden velvollisuutta noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (Vilka, 2015, 41).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta saadaan parannettua kertomalla tutkimuksen toteuttamisesta vaihe vaiheelta. Tämä korostuu nimenomaan haastattelujen ja havainnointitutkimuksia käytettäessä. Mikäli haastattelu tehdään, pitää tutkimuksessa kertoa paljonko aikaa on käytetty ja onko ollut mahdollisia häiriötekijöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 227.) Aloitin kehittämistehtävään perehtymisen helmikuussa 2017, kun toimeksiantajan kanssa sovittiin alustavasti aiheesta ja kehityskeskustelumallin suunnittelemisesta. Prosessi eteni vaiheittain, teoriaan tutustumisen jälkeen laadin kyselyn tulosityksikkövastaajille ja kyselyn tuloksien perusteella aloin suunnittelemaan uutta kehityskeskustelumalli. Helmikuussa 2018 uusi kehityskeskustelumalli oli valmis.

Opinnäytetyössä suunniteltiin uusi kehityskeskustelumalli ja lomake ohjeistuksineen. Tulosityksikkövastaavat pääsivät osallistumaan kyselyn avulla mallin kehittämiseen. Kehityskeskustelumallissa huomioitiin tässä opinnäytetyössä oleva teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyön alussa esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Strategian jalkauttaminen on mahdollista kehityskeskustelussa kun nämä asiat tuodaan esille ohjeistuksessa. Dialogisen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin tärkeyttä kehityskeskusteluun saadaan kehityskeskustelulomakkeessa olevalla ohjeistuksella, jossa osapuolia pyydetään virittäytymään tulevaan keskusteluun positiivisin mielin. Toisen arvostaminen ja kunnioittaminen antavat kehityskeskustelulle hyvät mahdollisuudet onnistua ja näin annetaan henkilöstölle paremmat edellytykset kehittyä. Lieksan kaupungilla on tavoitteena tarjota asiakkaille laadukkaita palveluja.

Osaava ja omaa työtään arvostava henkilöstö tarjoaa asiakkailleen laadukkaita ja asiakaslähtöisiä palveluita ja kuuntelee asiakkaita herkällä korvalla. ”Jokainen työntekijä kantaa vastuun hyvästä työilmapiiristä”. (Lieksan kaupunki, Strategia 2030, 2016b)

Opinnäytetyön laatiminen oli mielenkiintoinen prosessi, jonka aikana opin pitkäjänteisyyttä ja maltillisuutta. Työelämän kehittämistehtävä onnistui mielestäni hyvin. Haasteena oli opinnäytetyön laajuus. Kehityskeskustelu on laaja kokonaisuus.

Strategian jalkauttaminen ja dialogi lisäsivät kehittämistyön teoreettista viitekantaa ja erilaisia näkökulmia kehityskeskustelumalliin. Haasteeksi osoittautui kahden erilaisen ja laajan kokonaisuuden huomioiminen kehityskeskustelumallia suunnitellessa.

Kehityskeskustelut ovat olleet minulle oman työhistoriani aikana tärkeä mahdollisuus päästä keskustamaan esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista kahden kesken ja kehityskeskusteluiden laatuun olen pyrkinyt itse vaikuttamaan mahdollisuuksien mukaan. Strategian jalkauttaminen ja dialoginen vuorovaikutus tulivat näiden opintojen myötä. Innostuin molemmista aiheista jo opintojen alussa. Olen hyödyntänyt tässä opinnäytetyössäni lähes kaikkia opintojaksoja, joten koen tämän opinnäytetyön erittäin antoisaksi opintojen edistymisen kannalta. Toimeksiantajan myönteinen suhtautuminen tämän opinnäytetyön tekemiseen auttoi minua pysymään suunnitellussa aikataulussa. Onnistuin aikataulutuksessa mielestäni erinomaisesti ja tavoitteeni kehityskeskustelumallin toteuttamiseen toteutui suunnitellusti.

Jatkossa Lieksan kaupungilla tätä kehityskeskustelumallia testataan ja kehitetään edelleen. Sähköisen kehityskeskustelumallin hankintaa kannattaa harkita. Seuraava työelämän kehittämistehtävä Lieksan kaupungille voisi olla ryhmäkehityskeskustelumallin ja ohjeistuksen kehittäminen. Opinnäytetyössäni ilmeni, että kehityskeskusteluiden lisäksi ryhmäkehityskeskustelu olisi tärkeä toimintamalli, jota kannattaa kehittää myös Lieksan kaupungin työyksiköihin.

Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen- ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki. Suomen liikekirjat.
- Carlsson, M & Forssell, C. 2012. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki. Tietosanoma.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu. Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki.
- Hokkanen, S. Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä.
- Kaplan, R. & Norton, P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki. Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki. Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus
- Komulainen, M. (toim.) 2015. Uupua vai menestyä – esimies moninaisuuden hyödyntäjänä.. Teoksessa Timonen, L, Mäkelä, J, Raivio, A-M (toim) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. <http://docplayer.fi/45994234-Liisa-timonen-jaana-makela-anne-mari-raivio-toim-moninaisuus-on-hyvan-tyoyhteison-ominaisuus-jyvaskylan-ammattikorkeakoulu-jamk.html>. 81 – 92. 8.3.2018. .
- Kuopion yliopisto. 2017. Kehityskeskustelukäytäntö Kuopion yliopistossa. <https://kehityskeskustelu.wikispaces.com/Kuopion%20yliopistossa>. 1.4.2017. .
- KT Kuntatyönantajat. 2016. Johtajuutta kehittämään! Esimiesosaamisen kehittäminen henkilöstötyössä. file:///C:/Users/perhe/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/ekj.pdf. 20.01.2018.
- Lieksan kaupunki. 2016a. Strategian toimenpideohjelma/toimintasuunnitelma. <http://www.lieksa.fi/documents/752511/1147377/Toimenpideohjelma/edf2f99d-3c29-400e-902a-9a1618d49328>. 19.8.2017.
- Lieksan kaupunki. 2016b. Strategia 2030. <http://www.lieksa.fi/documents/752511/1147377/Strategia+2030+Lieksa/9ba28e3b-f1ce-453c-a494-c0572cb55b9f>. 1.4.2017.
- Lieksan kaupunki. 2017a. Esityslistat ja pöytäkirjat. Kaupunginhallitus. 6.11.2017. http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Lieksa/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames. 18.11.2017.
- Lieksan kaupunki. 2017b. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma. <http://www.lieksa.fi/documents/752511/1147347/Tasa-arvo+ja+yhdenvertaisuussuunnitelma+2017-2019/a28820d8-a0c5-4abc-8cdc-cbc0d1319770>. 8.3.2018.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki. Edita.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liitetoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

- Oulun yliopisto. 2017. Oulun yliopiston kehityskeskusteluopas.
<https://kehityskeskustelu.wikispaces.com/Oulun%20yliopiston%20k.1.4.2017>
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Helsinki. Otava
- Poikela, E. (toim.) 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Poikela, E. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma.
http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_p%c3%a4%c3%a4oma_2005.pdf?sequence=1. (31 – 52) 9.9.2017
- Raivio, A-M. (toim.) 2015. Lillukan varsista aidan seipäisiin – vuorovaikutusosaaminen ja työyhteisön moninaisuus. Teoksessa Timonen, L, Mäkelä, J, Raivio, A-M (toim) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus.
<http://docplayer.fi/45994234-Liisa-timonen-jaana-makela-anne-mari-raivio-toim-moninaisuus-on-hyvan-tyoyhteison-ominaisuus-jyvaskylan-ammattikorkeakoulu-jamk.html>. 187 - 200. 8.3.2018.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki. Edita
- Suhonen, T. 2013. Kehityksen kuudes aalto on täällä.
<https://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/Artikkelit/Sivut/kuudetta-aaltoa-tulevaisuuteen.aspx>. 24.3.2018
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki. Talentum
- Tanskanen, M. 2011. Kehityskeskustelujen käyttöönotto vanhusten palvelukeskuksessa.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40986/Tanskanen_Minna.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 9.9.2017
- Tuominen, K. 2010. LEAN Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. Jyväskylä. Työ- ja hyvinvointilaitos. 2018. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä.
https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoinyhteistoiminta/dialogisuus_ammattilaisen_ja_perheen_valilla. 24.3.2018.
- Työturvallisuuskeskus. Leppänen. A. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva. PS-Kustannus.
- Warto, H. 2013. Dialogia! Kehityskeskustelut vastuullisen vaikuttamisen tukena.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305158685>. 8.3.2018.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja, metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki. Otava.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1>. 19.8.2017.
- Yletyinen, K. 2015. Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Valtimon kunnassa.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99886/Yletyinen_Kati.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 9.9.2017
- Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo.

KYSELY KEHITYSKESKUSTELUISTA

KYSELY

Olen Karelia-ammattikorkeakoulun Ylemmän ammattikorkeakoulun Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutuksen opiskelija. Teen opinnäytetyötä Lieksan kaupungille aiheesta strategian jalkauttaminen dialogisen kehityskeskustelun avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää suunnitelma ja ohjeistus uudenlaisen kehityskeskustelumallin toteuttamiseen. Opinnäytetyössä arvioidaan, onko kehityskeskustelussa hyödyllistä painottaa dialogisen kehityskeskustelun tärkeyttä. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa tulevan kehityskeskustelun ja sen ohjeistuksen sisältöä ja toteutustapaa.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä, joten henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksen aikana.

1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

2. Työssäoloaika vuosina

- Alle 1 vuosi
- 1 – 5 vuotta
- 5 – 10 vuotta
- 10 - 20 vuotta
- 20 – 30 vuotta
- yli 30 vuotta

3. Kehityskeskustelut on mielestäsi tarpeellista käydä

- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- Kerran vuodessa
- Kahdesti vuodessa
- Aina tarvittaessa

4. Onko ryhmäkehityskeskusteluja mielestäsi tarpeellista käydä tiimeissä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

5. Kehityskeskustelun avulla on mahdollista jalkauttaa henkilöstölle Lieksan kaupungin strategia 2030

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

6. Mitä asioita Lieksan kaupungin strategiasta haluaisit sisällyttää kehityskeskusteluun?

7. Strategian toimenpideohjelmassa on asioita, joita myös henkilöstön olisi hyvä tiedostaa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

8. Mitä asioita toimenpideohjelmasta haluaisit sisällyttää kehityskeskusteluun?

9. Kehityskeskustelun ohjeistukseen on syytä kirjata ohjeet myös kehityskeskustelun valmistautumiseen

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

10. Kuinka paljon olisi mielestäsi mahdollista käyttää työaika kehityskeskusteluun ja siihen valmistautumiseen

- Yhteensä ½ h – 2 h
- Yhteensä 2 ½ h – 3 h
- Yhteensä yli 3 h

11. Ennen kehityskeskustelua on syytä lukea Lieksan kaupungin strategia 2030 ja siihen liittyvä toimenpideohjelma

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

12. Kehityskeskustelun ohjeistukseen on syytä kirjata asioita, miksi kehityskeskusteluja pidetään, mitä hyötyä organisaatiolle, esimiehelle ja työntekijälle itselleen on kehityskeskusteluista

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

13. Kehityskeskustelun ohjeistukseen olisi syytä kirjata ohjeistusta avoimesta ilmapiiristä, kuinka se luodaan ja mitä asioita olisi osapuolten hyvä huomioida

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

14. Kehityskeskustelun ajankohta

- tammi-maaliskuu
- huhti-kesäkuu
- heinä-syyskuu
- loka-joulukuu

15. Kehityskeskustelun olisi hyvä olla sähköisessä muodossa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

16. VALITSE AIHEET, JOITA MIELESTÄSI PITÄISI KÄSITELLÄ KEHITYSKESKUSTELUSSA

Esimies kertoo:

- Lieksan kaupungin strategia/tavoitteet
- Lieksan kaupungin strategian toimenpideohjelman pääkohdat
- Työyhteisön/tiimin strategia/tavoitteet suhteessa organisaation tavoitteisiin

17. VALITSE AIHEET, JOITA MIELESTÄSI PITÄISI KÄSITELLÄ KEHITYSKESKUSTELUSSA

Menneen arviointi

- Edellisen kauden kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet ja kehityskohteet
- Onnistumiset
- Mahdolliset haasteet työssä suoriutumisessa
- Oman työn arvostaminen
- Henkilökohtainen jaksaminen
- Henkilökohtaiset vahvuudet
- Oma arvio kuluneesta kaudesta
- Esimiehen arvio kuluneesta kaudesta

18. VALITSE AIHEET, JOITA MIELESTÄSI PITÄISI KÄSITELLÄ KEHITYSKESKUSTELUSSA

Tulevan suunnittelu

- Oman osaamisen arviointi
- Ammattiin liittyvä osaaminen
- Tietotekniikkaosaaminen
- Oma arvio osaamisesta suhteessa perustehtävään
- Esimiehen arvio osaamisesta suhteessa perustehtävään
- Kehityssuunnitelma osaamisen kehittämiseen
- Omat henkiset ja fyysiset voimavarat
- Työyhteisötaidot
- Esimiehen/työyhteisön tuki
- Työyhteisön ilmapiiri
- Työolosuhteet, työvälineet, fyysinen työympäristö
- Työntekijän tavoitteet seuraavalle kaudelle
- Palaute esimiehelle, vuorovaikutus ja tuki
- Kehitysesitykset omaan/työyhteisön työhön
- Kehitysesitykset työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin
- Sovitut toimenpiteet ja kehityskohteet
- Palaute kehityskeskustelun onnistumisesta, ilmapiiri, dialogisuus ja vuorovaikutus

19. Kehityskohteita ja keskustelun aiheita tuleville kehityskeskusteluille omin sanoin kerrottuna

KIITOS VASTAUKSISTASI! Terveisin Raija Schroderus

” Parasta mitä voi tehdä toiselle ei ole jakaa hänen rikkauksiaan, vaan saada hänet löytämään omansa” Benjamin Disraeli (Calsson & Forssell, 2012, 21).



DIALOGINEN KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelussa esimiehet ja työntekijät pääsevät kaikessa rauhassa ja ajan kanssa keskustelemaan työhön liittyvistä asioista ja työntekijän, työyksikön/organisaation tavoitteista. Kehityskeskustelut käydään jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa. Ryhmäkehityskeskusteluja käydään tarvittaessa.

Lieksan kaupungin strategia 2030 on hyväksytty kaupunginvaltuustossa kesäkuussa 2016. On tärkeää, että kehityskeskustelussa otetaan huomioon kaupungin strategia ja toimenpideohjelman tavoitteet. Kehityskeskustelussa on mahdollista käydä läpi konkreettisia toimenpiteitä, joita työyksikkö ja työntekijä voivat omassa työssään toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehityskeskustelu on keskeinen väline henkilöstöjohtamisessa. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan arvioida työyksikön osaamisen tasoa ja työntekijöiden vahvuuksia. Toimivalla kehityskeskustelumallilla ja dialogisella keskustelulla voidaan kehittää organisaatioita ja työyksiköiden toimintaa. Työntekijällä on kehityskeskustelussa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön ilmapiiriin.

Jokainen työntekijä kantaa vastuun hyvästä työilmapiiristä!

VALMISTAUTUMINEN

- ✓ Esimies ja työntekijä lukevat Lieksan kaupungin strategian 2030 ja siihen liittyvän toimenpideohjelman sekä Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman vuosille 2017-2019.
- ✓ Molemmat osapuolet kertaavat edellisen kehityskeskustelun tavoitteet ja arvioivat kehityskohteiden toteutumista
- ✓ Molemmat osapuolet arvioivat kulunutta kautta kehityskeskustelun pohjaksi.

VIRITTÄYTYMINEN DIALOGISEEN ILMAPIIRIIN

- ✓ Dialogia edistävässä ilmapiirissä molemmat keskustelevat suoraan ja viestivät vastuullisesti
- ✓ Kehityskeskustelussa toisen kuunteleminen ja läsnäolo on olennaista
- ✓ On tärkeää kunnioittaa toisen mielipiteitä
- ✓ Onnistunut kehityskeskustelu saadaan toteutetuksi silloin, kun molemmat osapuolet ymmärtävät kehityskeskustelun tärkeyden ja näkevät sen mahdollisuutena kehittää työyhteisöä.

KEHITYSKESKUSTELUSSA ESIMIES KERTOO

- ✓ Lieksan kaupungin strategia/tavoitteet pääpiirteittäin
- ✓ Lieksan kaupungin strategian toimenpideohjelman pääkohdat
- ✓ Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2017 – 2019 pääkohdat
- ✓ Työyhteisön strategia/tavoitteet tulevaisuudelle suhteessa organisaation tavoitteisiin
- ✓ Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointi ja huomioiminen
- ✓ Palvelutuotannon tuottavuuden tehostamisen mahdollisuudet työyksikössä
- ✓ Viestinnän ja tiedottamisen tärkeys koko organisaatiossa
- ✓ Viimeisen kauden merkittävät muutokset organisaatiossa ja työyksikössä

MENNEEN ARVIOINTI

- ✓ Edellisen kauden kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet, kehityskohteet ja toteuma
- ✓ Onnistumiset
- ✓ Mahdolliset haasteet työssä suoriutumisessa
- ✓ Henkilökohtainen jaksaminen
- ✓ Henkilökohtaiset vahvuudet
- ✓ Oma arvioi kuluneesta kaudesta
- ✓ Esimiehen arvioi kuluneesta kaudesta

LIEKSAN KAUPUNKI

Käyntiosoite: Pielisentie 3, 81700 Lieksa | PL 41, 81701 Lieksa | Puh. 04010 44000 | kirjaamo@lieksa.fi | www.lieksa.fi

Laskutusosoite: PL 5454, 70701 Kuopio | OVT-tunnus: 003701693216 | Operaattori/välittäjä: 003714377140 (Enfo) | Y-tunnus: 0169321-6



TULEVAN SUUNNITTELU

- ✓ Oman osaamisen arviointi
- ✓ Ammattiin liittyvä osaaminen
- ✓ Oma arvio osaamisesta suhteessa perustehtävään
- ✓ Esimiehen arvio osaamisesta suhteessa perustehtävään
- ✓ Oman työn ja ammatillisen osaamisen arvostaminen
- ✓ Tietotekniikkaosaaminen ja verkkopalveluiden hyödyntäminen
- ✓ Talousosaaminen
- ✓ Kehityssuunnitelma osaamisen kehittämiseen
- ✓ Omat henkiset ja fyysiset voimavarat
- ✓ Työyhteisötaidot, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen
- ✓ Työyhteisön ilmapiiri
- ✓ Esimiehen ja muiden töiden arvostaminen
- ✓ Työolosuhteet, työvälineet, fyysinen työympäristö
- ✓ Työntekijän halukkuus muihin tehtäviin ja työnkiertoon
- ✓ Työntekijän konkreettiset tavoitteet seuraavalle kaudelle
- ✓ Palkkaus
- ✓ Esimiehen/työyhteisön tuki
- ✓ Palaute esimiehelle, vuorovaikutus ja tuki
- ✓ Kehitysesitykset omaan/työyhteisön työhön
- ✓ Kehitysesitykset työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin
- ✓ Sovitut toimenpiteet, kehityskohteet ja seuranta
- ✓ Palaute kehityskeskustelun onnistumisesta, ilmapiiri, dialogisuus ja vuorovaikutus

”Parhailtaan erilaiset persoonat voivat täydentää toisiaan ja muodostaa työyhteisöön värikkään ja kauniisti toimivan mosaiikkimaisen kudelman, jossa jokaisella on paikkansa ja tehtävänsä, ja jossa eniten merkitystä on yhteisillä tavoitteilla ja yksilöiden kyvykkyyksillä, taidoilla ja asenteilla.” (Alanko Sari)