

Annika Haapanen

KEHITYSKESKUSTELU ESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA
JULKISHALLINNON ORGANISAATIOSSA
CASE: RAUMAN KAUPUNKI

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2012

JULKISHALLINNON ORGANISAATIOSSA CASE:RAUMAN KAUPUNKI

Haapanen, Annika

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

Huhtikuu 2012

Ohjaaja: Heinonen, Eila

Sivumäärä: 37

Liitteitä: 1

Asiasanat: Kehityskeskustelu, esimiestyö, julkishallinto

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin kaupungin organisaatiossa työskentelevien esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista. Lisäksi tutkittiin, miten kaupungin eri organisaatioissa työskentelevät esimiehet hahmottivat esimiestyötään sekä mitä mahdollisia erityispiirteitä julkishallinto tuo esimiestyöhön.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsiteltiin kehityskeskustelua prosessina osana henkilöstön kehittämistä sekä esimiestyötä. Teorian toisessa pääluvussa käsiteltiin esimiestyötä yleisesti sekä esimiestyötä julkishallinnossa. Tämän lisäksi käsiteltiin henkilöstön kehittämistä osana esimiestyötä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista menetelmää ja aineiston keruu suoritettiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valittiin kuusi esimiestä Rauman kaupungin eri hallintokunnista. Haastattelujen avulla saatiin selville, miten he hahmottavat esimiestyötä sekä heidän kokemuksiaan kehityskeskusteluista.

Tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että esimiehet kokivat tärkeimpänä tehtävänänsä henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Tärkeänä pidettiin lisäksi taloutteen ja organisointiin liittyviä alueita. Kävi ilmi, että esimiestyö ei sinänsä poikkea yksityissektorin esimiestyöstä, mutta julkishallinto toimintaympäristönä luo sille erityishaasteensa. Kehityskeskusteluiden osalta havaittiin käytännön toteutukseen liittyviä haasteita, jotka osaltaan selittyivät kaupungin laajalla toimikentällä, jolloin yhden yleispätevän toimintasuosituksen, joka toimii jokaisella hallintokunnalla, luominen on hankalaa.

DEVELOPMENT DISCUSSIONS FROM THE POINT OF VIEW OF A MANAGER IN A CITY ORGANIZATION CASE: THE CITY OF RAUMA

Haapanen, Annika

Satakunta University of Applied Sciences

Faculty of Business and Culture Rauma

Degree Programme in Organizations and Human Resource Management

April 2012

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 37

Appendices: 1

Keywords: Development discussion, leadership, public administration

The purpose of this thesis was to do a survey about how managers working in public administration see development discussion. The survey also pointed out how managers perceive their own leadership and how public administration affects it.

The theoretical part of this thesis was about development discussions as a part of human resources development and leadership. The second theoretical part handled leadership in general and leadership in public administration. The second theoretical part handled also human resources development as a part of leadership.

The empiricism part of this thesis is made by using a qualitative method and material used in the research is collected by doing theme interviews. Six managers from different departments of the city of Rauma were interviewed for this thesis. The interviews revealed how the managers perceived their works and what kind of experiences and thoughts they had about development discussions.

The survey pointed out that as managers the most important parts of their work are the different parts of human resources management. The financial aspects and organizing were also seen as important parts of leadership. The survey showed that there are not that many differences in leadership between public administration and the private sector. The differences were mostly due to the public administration's wide operational environment. The survey also revealed some issues in the practical realization of development discussions that can to some extent be explained by the wide operational environment of the city and more specifically by to the difficulty of creating one single set of directives that would be applicable in all of the city's departments.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITYSKESKUSTELU	6
2.1	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet	6
2.2	Kehityskeskustelun vaiheet esimiehen näkökulmasta	7
2.2.1	Valmisteluvaihe.....	8
2.2.2	Toteutusvaihe	8
2.2.3	Jälkihoito ja seurantavaihe	9
2.3	Kehityskeskustelu työntekijän näkökulmasta.....	10
3	ESIMIESTYÖ	12
3.1	Esimiestyö käytännössä	12
3.2	Esimiestyö julkishallinnossa.....	18
3.3	Henkilöstön kehittäminen esimiestyössä.....	21
3.3.1	Kehityskeskustelut osana henkilöstön kehittämistä	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
4.1	Tutkimuskohde	23
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta, tutkimusongelman täsmentäminen sekä tutkimuksen toteutus.....	24
4.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma	26
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
4.4.1	Tutkimuksen reliaabelius ja validiteetti	27
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
6	POHDINTA JA TOIMINTASUOSITUKSET	32
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Henkilöstö on minkä tahansa organisaation tärkein pääoma, jota ilman minkäänlainen toiminta ei ole mahdollista. Henkilöstön kehittäminen on organisaation sijoittamista työntekijöihinsä ja tätä kautta koko organisaation. Yksi näistä henkilöstön kehittämisen työvälineistä on kehityskeskustelut, joilla on ikävä kyllä ollut pitkään hieman negatiivinen maine pakollisesta, mutta turhanpäiväisestä keskustelusta esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehillä on todella suuri rooli kehityskeskustelun onnistumiseen tai siinä epäonnistumiseen asemansa takia, mutta yksin esimies ei voi tehdä kehityskeskustelusta onnistunutta, vaan siihen tarvitaan myös työntekijän sekä koko organisaation panos.

Julkishallinnossa henkilöstömäärä saattaa olla valtava ja toiminta-alue hyvin laaja; suuressa kaupungissa työntekijöitä saattaa olla tuhansia, esimiehiä satoja sekä toimiala kattaa kaikkea terveydenhuollosta aina asuntoihin ja koulutukseen. Esimiehen saattaa olla hyvin vaikeaa kohdata kaikkia työntekijöitään riittävän usein tai olla tietoinen jokaisen sen hetkisestä tilanteesta eri toimipisteiden tai suuren työntekijämäärän takia. Oman haasteensa esimiestyöhön julkishallinnossa tuo byrokratia sekä lait ja asetukset, jonka mukaan toimitaan.

Työssäni haluan selvittää esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista nimenomaan julkishallinnossa sekä, niistä julkishallintoon liittyviä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat esimiestyöhön ja sitä kautta kehityskeskusteluun. Tutkimuksen teen Rauman kaupungille, jonka taholta tulikin idea tarkastella kehityskeskustelua ja sen onnistumista esimiehen näkökulmasta.

Aihe kiinnosti minua, koska olen itse työskennellyt kahtena kesänä kunnalla, jolloin sain itse huomata, minkälaisessa toimintaympäristössä ja minkälaiden haasteiden kanssa julkisenhallinnon puolella työskennellään.

2 KEHITYSKESKUSTELU

2.1 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Kehityskeskustelulle ei ole olemassa yhtä valmista ja varmaa tapaa, jonka avulla organisaatiot onnistuisivat kehityskeskusteluissa, koska ei ole olemassa valmiita ratkaisuja organisaation tai siinä toimivien ihmisten ongelmiin. Tämän takia jokaisen organisaation tulisi itse luoda yksilöllinen ja itselleen toimiva tapansa käydä kehityskeskusteluita. Tällä ei tarkoiteta kuitenkaan pelkkien lomakkeiden luomista, joita suuressa osassa organisaatioita on jo olemassa. Pelkkien lomakkeiden luominen ei tee onnistunutta kehityskeskustelua ja siinä piilee vaarana se, että muodollisuus menee asiasisällön edelle vaikka sen pitäisi olla päinvastoin. (Kankare, 2004)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin. Silloin, kun keskustelu pidetään vuosittain suunnilleen samaan aikaan, toimii se osallistavana ja tasapuolisena työn arviointi- ja suunnittelukeskusteluna. Kehityskeskustelulla on useita tarkoituksia. Se antaa mahdollisuuden molemminpuoliseen palautteen antamiseen, edistää luottamuksen syntyä sekä antaa tilaisuuden arvioida työntekijän työn tulosta sekä pyrkii tunnistamaan kehittymistarpeita. Jokaisella on omat käsityksensä sekä odotuksensa kehityskeskustelusta. Tämän takia on tärkeää, että keskustelun osapuolilla on kehityskeskustelusta samansuuntaiset käsitykset ja odotukset. (Österberg 2005, 106; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 65.)

Kehityskeskustelussa on tarkoituksena paneutua tarkemmin työntekijän työhön tarkastelemalla sitä pidemmällä aikavälillä. Keskustelussa pyritään selkiyttämään työntekijän omia odotuksia, motivaatiotekijöitä ja toiveita. Näitä peilataan organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja sen asettamiin tavoitteisiin. Jotta kehityskeskustelussa päästäisiin tavoitteisiin on avoin vuorovaikutus ensiarvoisen tärkeää ja tämän edellytyksenä on, että esimies ja työntekijä käyvät yhdessä keskusteluja muutoinkin kuin ainoastaan kehityskeskustelun aikana. Kehityskeskustelussa myös esimies saa välitöntä palautetta omasta toiminnastaan esimiehenä, jolloin esimies saa työntekijöiltään tietoa mahdollisista omista kehitystarpeistaan. (Aarnikoivu 2010a, 18; Lan-

kinen, Meretniemi 2012, 19; Miettinen & Sipola 2010, 70; Österberg 2005, 106–107.)

Kehityskeskustelut ovat jatkuvasti kehittyvä prosessi, jonka etuina ovat esimiehen ja työntekijän rauhallinen ja syvälinen kohtaaminen kiireisessäkin työympäristössä. Sen lisäksi, että kehityskeskustelut tukevat ammatillista osaamista ne edistävät myös ammatillista kasvua sekä kehitystä, tämä sisältää myös työntekijän henkilökohtaisen ulottuvuuden. Kehityskeskusteluilla on hyötyä koko työyhteisöön, sillä niiden ansiosta on havaittu, että työyhteisön koko ilmapiiri paranee, motivaatio lisääntyy, työt ja koko organisaatio kehittyvät sekä organisaation kokonaisuuden hahmottaminen paranee. (Strömmer 1999, 196–197.)

Joissain organisaatioissa käydään myös ryhmäkehityskeskusteluja osana kehityskeskusteluprosesseja. Ryhmäkeskustelu pidetään yleensä ennen tai jälkeen yksilökehityskeskustelun, eikä sillä koskaan tulisi pyrkiä korvaamaan henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskusteluja käydään erityisesti silloin jos jokin tehtäväkokonaisuus on annettu yhdelle tiimille. Keskustelun tavoitteena on selvittää ryhmän onnistuminen tehtävässään, yhteistyön sujuminen sekä tiimin kehittymisen tukeminen. Ryhmäkehityskeskustelun avulla tiimin mahdolliset ongelmat kyetään kartoittamaan sekä ratkaisemaan hyvinkin nopeasti. Keskustelu on hyödyllisin tiimeissä, jotka ovat jo toimineet pitkään yhdessä, tällöin on ehditty tutustua tiimin jäseniin sekä suuremmat särvät ovat jo hioutuneet ajan kuluessa. Onnistunutta ryhmäkehityskeskustelua edesauttaa myös tiimin viikoittaiset yhteiset palaverit, jolloin tiimin jäsenet ovat jo tottuneita keskustelijoita sekä tottuneet ratkomaan tiimin ongelmia tuloksellisesti. (Meretniemi 2012, 39-41.)

2.2 Kehityskeskustelun vaiheet esimiehen näkökulmasta

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskusteluprosessissa on kolme erikseen hahmotettavaa vaihetta; valmisteluvaihe, toteutusvaihe sekä kehityskeskustelun jälkihoito ja seuranta.

2.2.1 Valmisteluvaihe

Esimiehen ja työntekijän tulee kummankin valmistautua kehityskeskusteluun. Huolellinen valmistautuminen on ensiarvoisen tärkeää keskustelun aidon hyödyn saavuttamiseksi. Huolellisen valmistautumisen edellytyksenä on, että kumpikin kokee kehityskeskustelun aidosti hyödyllisenä työnkehittämisen työkaluna. (Aarnikoivu 2010a, 81.)

Esimiehen tulee valmistautua kehityskeskusteluun hankkimalla tarvittava tieto keskustelun käymiseksi, tähän kuuluvat rauhallisen ja neutraalin paikan sekä riittävän ajan varaaminen, keskustelun tavoitteiden pohtiminen, työntekijän muistuttaminen keskustelun tarkoituksesta, esimerkiksi pyytämällä häntä täyttämään kehityskeskustelussa runkona käytettävä kyselylomake etukäteen. Yleensä valmistautumiseen sisältyy se riski, että muodostetaan valmiiksi tietynlainen näkemys läpikäytävistä asioista eikä keskustelussa synny osapuolien välille aitoa dialogia. Valmistautuessa keskusteluun tulisi muodostaa vasta alustava näkemys asioista, joita tarkennetaan keskustelun aikana. (Österberg 2005, 109–110; Aarnikoivu 2008, 126.)

2.2.2 Toteutusvaihe

Esimiehellä on pääasiallinen vastuu kehityskeskustelun onnistumisesta. Jotta kehityskeskustelu on onnistunut, hänen tulisi paneutua jokaiseen keskusteluun huolellisesti, hänen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään sekä tietoinen asioista, joita tietyn tehtävän onnistunut suorittaminen edellyttää. Tämä on kuitenkin haastavaa silloin jos esimiehellä on runsaasti työntekijöitä. Aidon kiinnostuksen työntekijöitään kohtaan esimies voi kuitenkin ilmaista varsin yksinkertaisilla asioilla, kuten kuuntelemalla, vastaamalla kysymyksiin sekä tarttumalla ilmenneisiin kehitystarpeisiin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2010, 72.)

Kehityskeskustelussa esimies käy läpi työntekijän tilanteen, esimerkiksi työntekijän täyttämän lomakkeen avulla. Hän antaa palautetta työntekijän työsuorituksesta ja kartoittaa hänen kehitystarpeensa. Lisäksi puhutaan organisaation tavoitteista ja näitä peilataan työntekijän tarpeisiin ja osaamiseen. Esimies pyytää keskustelussa työntekijän

kijältä palautetta myös omasta työstään, jonka avulla hän pystyy peilaamaan toimintaansa työntekijän kokemuksiin ja näin mahdollisesti kehittää omia työskentelytapojaan. (Österberg 2005, 109–110.)

Keskustelun aikana on tärkeää, että esimies rohkaisee työntekijää puhumaan ja avoimeen kommunikointiin eikä itse dominoi keskustelua. Hänen tulisi kyetä luomaan tilanne, jossa työntekijä itse oivaltaa toiminnot, jotka saavat aikaan tietynlaista toimintaa sekä asiat, jotka motivoivat tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 129.)

Kehityskeskustelun aikana esimies kirjaa ylös esiin tulleet asiat ja niiden seurannasta sekä toteuttamisesta sovitaan yhdessä työntekijän kanssa. Esimiehen vastuullaan on selvittää esiin tulleet epäkohdat ja kehittymistarpeet sekä huolehtia mahdollisista jatkotoimenpiteistä. (Österberg 2005, 110–111.)

2.2.3 Jälkihoito ja seurantavaihe

Kehityskeskustelun jälkihoito pitää sisällään kehityskeskustelusta seuraavat toimenpiteet, niiden dokumentoinnin ja toimenpiteiden seurannan arjessa. Keskustelun jälkihoitona, oman itsensä kehittämiseen keskustelijana sekä itsearviointiin voidaan käyttää itsearviointilomaketta, jonka kumpikin täyttää keskustelun jälkeen ja, jossa arvioidaan omaa toimintaa kaikissa kehityskeskustelun vaiheissa sekä omaa sitoutumista ja motivaatiota keskusteluun. (Aarnikoivu 2010b, 138–140.)

Kehityskeskustelussa sovittuja asioita seurataan järjestelmällisesti ja niihin palataan erillisessä seurantakeskustelussa tai viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa, jossa arvioidaan toteutuiko yhdessä sovitut asiat ja oliko seuranta riittävää. Seurannan järjestäminen on kokonaan esimiehen vastuulla. (Östberg 2005, 108 – 110.)

Kun kehityskeskustelu on jokaisen työntekijän kanssa käyty, esimiehen tulisi käsitellä esille nousseet kehitystarpeet ja käydä keskusteluja siitä, millaisella kehittämisohjelmalla tarpeisiin vastataan. Jos useamman työntekijän kohdalla nousee esiin saman-

lainen kehittämistarve, olisi viisasta toteuttaa organisaatiossa koulutusta tarpeen täyttämiseksi. (Strömmer 1999, 198.)

Esimies ja organisaatio saavat kehityskeskusteluista tietoa työntekijöiden osaamiskartoitukseen sekä urasuunnitteluun. Osaamiskartoituksella selvitetään mitä osaamista työntekijöillä on jo olemassa ja miten heidän tulisi kehittyä, jotta osaaminen saadaan vastaamaan organisaation tavoitteita. Yleensä osaaminen kartoitetaan yksiköittäin ja esimies yhdessä työntekijöidensä kanssa tarkastelee yksikkönsä tulevaisuudessa tarvitsemaa osaamista, joiden pohjalta tehdään kehityssuunnitelma yksikkö tai yksilötasolla. (Strömmer 1999, 198–200.)

2.3 Kehityskeskustelu työntekijän näkökulmasta

Oikein toteutetulla kehityskeskustelulla on merkitystä myös työntekijän työlle. Hän saa tilaisuuden keskustella rauhassa kahdestaan esimiehensä kanssa työhönsä liittyvistä asioista sekä muista itselleen tärkeistä asioista. Kahden kesken käyty keskustelu antaa tilaisuuden tuoda julki sellaisiakin mielipiteitä, mitä ei muun työyhteisön edessä tahdo ilmaista. Keskustelun aikana työntekijällä on tilaisuus selkiyttää omaa rooliaan ja mahdollisuuksiaan sekä tuoda omia näkemyksiään työstään esille. (Meretniemi 2012, 26-27.)

Keskustelussa on mahdollisuus tuoda ilmi työtehtäviä, joista esimies ei ole välttämättä edes tietoinen, mutta jotka vievät kuitenkin aikaa ja energiaa töiltä, joita hänen odotetaan hoitavan. Tärkeää olisi, että työntekijä toisi esille keskustelussa mahdolliset koulutustarpeet sekä toiveet oman työn kehittymisen suunnasta. Työntekijä kokee työnsä mielekkääksi silloin kun hän tietää organisaation ja omien tehtäviensä suhteen. Kun omat tehtävät, vapaudet sekä vastuu on määritelty, kykenee työntekijä hahmottamaan työnsä hallittavana ja järkevänä kokonaisuutena. (Meretniemi 2012, 26-28.)

Työntekijälle tulisi painottaa kehityskeskustelun tärkeyttä johtamisen työvälineenä sekä antaa ohjeet siitä kuinka keskusteluun tulisi valmistautua. Työntekijän tulisi ymmärtää kehityskeskustelun tärkeys ja hyödyt, jolloin motivaatio ja valmistautumi-

nen keskustelua kohtaan olisi suurempi. Yleensä työntekijä täyttää ja palauttaa etukäteen keskustelulomakkeen, jolloin kumpikin osapuoli saa miettiä etukäteen asioita, joita keskustelun aikana halutaan käydä läpi. (Österberg 2008, 109-110; Aarnikoivu 2008, 123.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen antaa työntekijälle mahdollisuuden huolella pohtia, mitä asioita hän haluaa tuoda esille keskustelussa. Jo pienikin valmistautuminen auttaa kehityskeskustelun onnistumista, mutta lisää samalla odotuksia sitä kohtaan. Huolellinen valmistautuminen lisää työntekijän tyytyväisyyttä esimiehen toimintaan sekä työntekijän kokemaan hyötyyn, jos tuloksia verrataan työntekijöihin, jotka eivät ole valmistautuneet ollenkaan kehityskeskustelun käymiseen. (Lahti, 2006)

Perinteisesti kehityskeskustelun käymistä on pidetty tilanteena, jota esimies johtaa, joka on johtanut tilanteeseen, missä esimies puhuu ja työntekijä kuuntelee. Tilanne tulisi nähdä myös työntekijän kannalta yhtä tärkeänä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisönsä asioihin. Tällöin esimies ja työntekijä kirjaavat yhdessä ylös suoritettavat toimenpiteet tasavertaisen keskustelunsa päätteeksi, jolloin vastuu kehityskeskustelun toteutumisesta on ikään kuin tasavertainen. (Aarnikoivu 210a, 71-73.)

Jollei kehityskeskustelu johda oikeasti toimintaan ja asiat eivät muutu parempaan lupauksista huolimatta, on selvää, että työntekijä ei välttämättä jaksa edes yrittää motivoitua keskustelusta. Motivaation puutteeseen saattaa olla syynä myös luottamuspuola, joka johtuu esimiehen riittämättömästä tiedotuksesta organisaation todellisesta tilasta tai siitä mitä organisaatio oikeasti työntekijältään odottaa. Kehityskeskustelun huonoon lopputulokseen saattaa johtaa myös tilanne, jossa avointa, rehellistä keskustelua työpaikalla ei synny päivittäisessä kanssakäymisessä, jolloin työntekijä pelkää antaa esimiehelleen rehellistä palautetta, peläten mielipiteensä vaikuttavan esimiehen suhtautumiseen. (Koivunen n.d, Monster.fi – rekryointipalvelun www-sivut.)

3 ESIMIESTYÖ

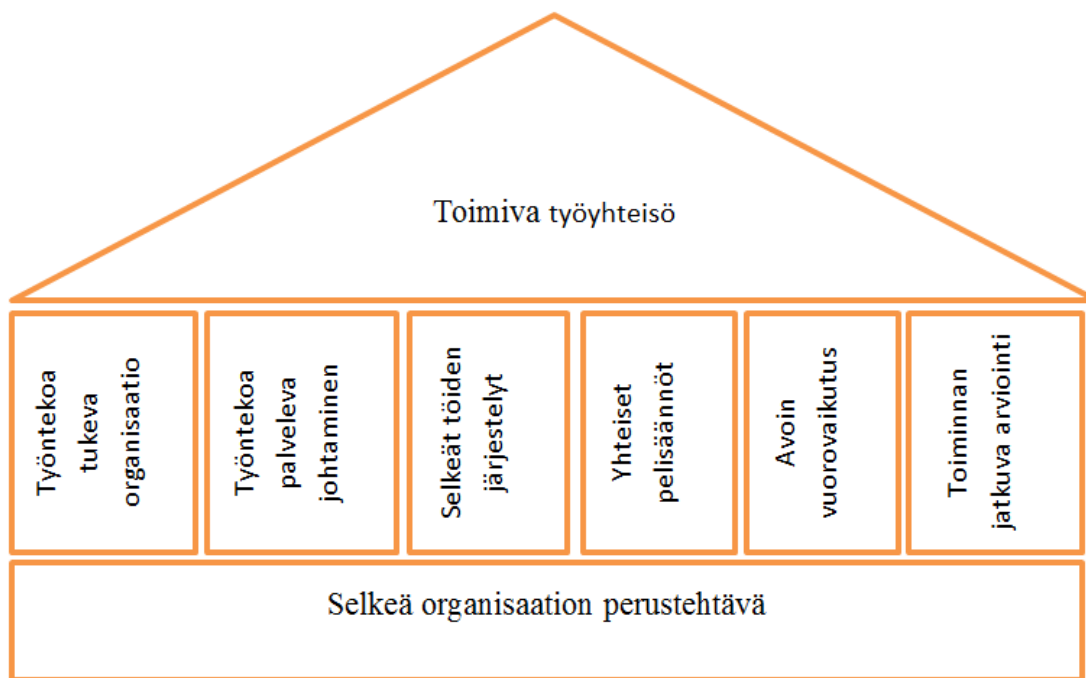
3.1 Esimiestyö käytännössä

Esimiestyö on ihmisten, ongelmien ja erilaisten tilanteiden kohtaamista. Varsinainen esimiestyö pitää sisällään karkeasti kaksi erillistä osuutta; osuuden, jonka esimies käyttää työntekijöidensä kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen eli johtamiseen ja osuuteen, johon kuuluvat erilaiset esimiestyön rutiinit ja hallinnolliset tehtävät, joiden avulla varmistetaan työnteon toimintaedellytyksiä. Onnistunut esimiestyö vaatii tekijältään hyvää ihmistuntemusta sekä sosiaalista että emotionaalista älykkyyttä. Hyvä esimiestyö edellyttää esimieheltä itseltään myös hyvää itsetuntemusta, jonka avulla hän kykenee ymmärtämään toisten ihmisten reaktiot tiettyihin tilanteisiin ja vastaamaan niihin. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2010, 118 – 119; McKee 2011, 10.)

Ensimmäinen esimiestyön osuus eli johtajuus ja vuorovaikutus voidaan nähdä tavoitteiden asettamisena työntekijöille, tavoitteiden seuraamisena, palaverien sekä kehityskeskustelujen pitämisenä. Lisäksi sen katsotaan pitävän sisällään monitasoista viestintää, palautteen vastaanottamista ja sen antamista sekä erilaisten ongelmatilanteiden ratkomista. Toinen esimiestyön kokonaisuus eli esimiestyön rutiinit sekä hallinto katsotaan pitävän sisällään ainakin seuraavia toimintoja; toiminnan suunnittelua, työnjaon antamista, yhteydenpitoa organisaation toisiin yksiköihin, raportointia, raporttien lukemista sekä päätöksen tekoa. Johtajuuteen kuuluvana osana pidetään myös tehtävien delegointi ja tilannekohtainen opastus. Asiakassuhteiden ylläpito kuuluu käytännössä myös esimiehelle. Osana johtajuutta ne mielletään silloin, kun esimies hoitaa asiakassuhteita yhdessä työntekijöidensä kanssa. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2010, 118 – 119.)

Yksikään työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että työskentelyn edellytykset toteutuvat. Yksi esimiehen tärkeä tehtävä onkin varmistaa, että työntekijät tietävät mitä varten he työtään tekevät, koska työn päämäärän tietäminen lisää työmotivaatiota enemmän kuin vain epämääräisen syyn takia työskentely. Esimiesten ja muun johdon onkin tärkeää jat-

kuvasti työskennellä sen eteen, että työntekijät tietäisivät sekä oman perustehtävänsä että koko organisaation perustehtävän, kuten kuvio 1. osoittaa, jolloin toimivalle työyhteisölle on rakennettu jo pohja sekä yksi pilari. Liian usein tehdään työtä tietämättä miksi, jolloin motivoituminen omaa työtä kohtaan kärsii. (Järvinen. 2001, 27-29.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta. (Järvinen 2001, 28.)

Järvisen mukaan työelämän aina vain kiihtyvämpi tahti edellyttää esimieheltä aina vain tiukempaa otetta työyhteisön johtamisessa. Jotta työyhteisö hänen mukaansa kykenisi toteuttamaan perustehtävänsä ja tätä kautta perustehtävään liittyviä tavoitteita, vaaditaan organisaatiolta selkeitä toiminnallisia rakenteita. Tämän edellytyksenä on selkeä kuva organisaatiosta, jotta työntekijät tietävät työn eri vaiheet ja miten toiminta on yleensäkin yrityksessä organisoitu. Yrityksen esimiehillä on tässä organisaation kuvan selkeyttämisessä suuri rooli. (Järvinen 2001, 32-33.)

Fredmund Malik listaa kirjassaan viisi eri esimies- ja johtamistyön osa-alueita, joiden avulla esimiehen työtehtävistä saadaan jonkinlainen käsitys. Nämä osa-alueet Malikin mukaan ovat:

1. Tavoitteista huolehtiminen
2. Organisointi
3. Päätöksenteko
4. Valvonta
5. Ihmisten kehittäminen ja tukeminen

Malikin mukaan muiden tehtävien lisäämistä esimiehen työnkuvaan pitää pohtia harkiten. Hänen mukaansa johtamisessa ei voi onnistua ilman näiden viiden kohdan hyvin hoitamista, jolloin niihin tulisi keskittyä ja lisätä osa-alueita vain jos niiden tärkeys kyetään perustelemaan riittävän hyvin. (Malik 2002, 154-224.)

Tavoitteista huolehtimisella Malik tarkoittaa huolehtimista siitä, että tavoitteita ylipäätään on. Se kuinka tavoitteet syntyvät ovat hänen mukaansa toissijaisia. Organisaatioissa on useita erityyppisiä tavoitteita; on eri aikavälin tavoitteita, strategisia tavoitteita, operatiivisia tavoitteita, yhteisiä tavoitteita sekä henkilökohtaisia tavoitteita. Tämän takia on tärkeää tehdä selväksi, mitä tavoitteilla milloinkin tarkoitetaan. Malikin mukaan tavoitejohtamisella tulisi tarkoittaa johtamista henkilökohtaisten vuositavoitteiden avulla. (Malik 2002, 154-156.)

Organisoinnilla Malik tarkoittaa tässä tehtävien tai organisaation uudelleen järjestämistä. Organisointia ilman tarvetta tulisi Malikin mukaan välttää sillä tehokkaat ihmiset organisoivat itse itsensä. Lisäksi työntekijät tarvitsevat vakaita jaksoja ilman muutoksia, jotta he kykenevät tuottaviin tuloksiin. Jatkuva uudistus aiheuttaa hänen mukaansa tulosten merkittävää laskua, lamautumista sekä pelkoa. Hänen mukaansa hyvä esimies ottaa avukseen organisoinnin jos kaikki muut keinot on jo koettu hyödyttömiksi. Sittenkin muutokseen ryhdytään vasta kun se on huolellisesti suunniteltu ja loppuun harkittu. (Malik 2002, 168-169.)

Päätöksien tekeminen on Malikin mukaan merkittävin tekijä, jolla erottaa johtajan. Hänen mukaansa vain johtajat tekevät päätöksiä, oli henkilön titteli mikä tahansa. Hänen mukaansa hyvät päätökset vievät aikaa ja ovat kalliita, joten hyvien johtajien

tulisi tehdä vain vähän päätöksiä, sellaisia millä on oikeasti merkitystä. Hän painottaa, että varsinaista päätöstäkin tärkeämpi vaihe on sen toteutus. Hyvien johtajien tulisi ottaa toteutus osaksi päätöksentekoa, koska huonolla toteutuksella hyvästäkin päätöksestä voi tulla väärä. Johtajan tulisi pohtia jo etukäteen prosessin vaiheita eteenpäin ja miettiä, ketkä ovat vastuussa päätöksen toteuttamisesta ja mitä heidän tulisi tietää, jotta he ymmärtäisivät päätöksen ja osaisivat toteuttaa sen tarkoituksen mukaisesti. Tämän takia on tärkeää ottaa toteutuksessa mukana olevat henkilöt mukaan jo päätöksentekoon, ei demokraattisista syistä vaan siksi, että tämä mahdollistaa parhaan mahdollisen toteutuksen. Lisäksi tulisi panostaa päätöksen jälkiseurantaan ja seurantaan jo toteutusvaiheessa; tämä ei Malikin mukaan tarkoita raportteja vaan johtajan tulisi todeta tulos itse. (Malik 2002, 177–182.)

Neljäs johtamisen osa-alue on Malikin mukaan valvonta. Tämä osa työtä on johtajille yhtä epämieluisin kuin työntekijöille, mutta valvonta on silti välttämätöntä. Hänen mukaansa kysymys ei ole siitä saako työskentelyä valvoa vai ei, vaan siitä miten sitä valvotaan. Hänen mukaansa valvonnan lopettamisen perustelut motivaation laskulla sekä valvonnasta pitämättömyydellä ovat turhia; valvoa voi myös motivaatiota laskeutta ja elämässä joutuu olemaan tekemisissä asioiden kanssa joista ei pidä, mutta joiden kanssa on vain elettävä. Hän kirjoittaa, että motivaatiota laskeva valvontatapa on helppo muuttaa, koska yleensä tämä johtuu vain johtajan ajattelemattomuudesta tai johtajan tehtävän puutteellisesta ymmärtämisestä. Lisäksi valvonnan tarkoituksena ei ole rajoittaa työntekoon tarvittavaa liikkumavaraa, koska liikkumavara ja valvonta eivät liity itsessään toisiinsa. Liikkumavaraa täytyy myös valvoa; tarvitaanko sitä ollenkaan ja käytetäänkö sitä oikein. Valvonnan perustana täytyy olla luottamus työntekijän suorituskykyyn sekä hänen suoritusvalmiuteensa. (Malik 2002, 198 – 200.)

Viides tehtävä Malikin mukaan on ihmisten kehittäminen ja tukeminen. Malikin mukaan hyvä henkilöstöhallinto on hyvänä osana ihmisten kehittämisessä sekä tukemisessä, mutta se ei kykene toimimaan sellaisena jos yksittäinen esimies epäonnistuu. Päinvastoin hänen mukaansa kuvio voi toimia; hyvin työnsä hoitava esimies saattaa tehdä henkilöstöhallinnon lähes tarpeettomaksi. Tärkeää olisi nähdä työntekijä yksilönä, jota kehitetään – ei numerona tai osana jotain joukkoa. Hänen mukaansa on

olemassa neljä tekijää, jotka täytyy ottaa huomioon ihmisten tukemisessa sekä kehittämisessä:

1. Työtehtävä
2. Olemassa olevat vahvuudet
3. Esimies
4. Sijoittuminen

(Malik 2002, 211-213.)

Työtehtävän tulee täyttää muutamia kriteerejä, jos sen päämääränä on kehittää ja tukea. Sen on oltava suurempi ja vaikeampi kuin tähänastiset tehtävät, sillä ihmiset pystyvät tekemään yleensä enemmän mitä itse luulevat ja heille pitää antaa mahdollisuus kokea tämä. Tämän takia Malikin mukaan uuden tehtävän ei tarvitse liittyä korkeampaan asemaan ja hänen mukaansa se saattaa olla jopa haitallista, jos kehittämisen täytyy liittyä aina parempaan asemaan tai parempaan palkkaan. Jotta ihminen voi kehittyä, häneltä täytyy vaatia asioita eikä tarjota niitä. Kehittyminen ja hierarkiassa eteneminen tulisi siis erottaa käsitteinä toisistaan. Toinen kriteeri, joka tehtävän tulee täyttää on, että uusi tehtävä koetaan palkinnoksi tai tunnustukseksi. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi uuden vastualueen avulla. (Malik 2002, 213-214.)

Työntekijöiden vahvuuksia Malikin mukaan ei voida selvittää erilaisten analyysien tai testien avulla. Hänen mukaansa ainut tapa löytää vahvuudet on tarkastella edellisiä tehtäviä ja niissä suoriutumista. Tämän takia Malikin mukaan nuoria työntekijöitä ei voi arvioida, koska heistä ei tiedetä mitään. Siksi heille tulisi antaa heti tehtäviä, joiden kautta heidän vahvuutensa ja heikkoutensa voidaan kartoittaa. Kun olemassa olevat vahvuudet on havaittu, tulisi niitä kehittää entuudestaan. (Malik 2002, 216–217.)

Kolmas edellytys ihmisten kehittymiselle on Malikin mukaan esimies. Esimiehen tulisi olla esikuvana ammatillisesti. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla alansa huippu onnistuakseen esikuvana olemisessa, tukemisessa sekä kehittämisessä, mutta ammatillisesti epäpätevänä hänen on vaikea olla uskottava. Esikuvana esimiehen tulisi kuitenkin hoitaa tehtävänsä sekä ottaa niistä vastuu. (Malik 2002, 218.)

Neljäs edellytys ihmisten kehittymiselle ja tukemiselle on sijoittuminen, joka liittyy läheisesti henkilön tehtävään ja henkilökohtaisiin vahvuuksiin, mutta ei ole Malikin mukaan kuitenkaan sama asia. Hän kuvaa tätä pohdinnalla siitä, minkälaisiin tehtäviin joku henkilö soveltuisi parhaiten; innovatiivisiin tehtäviin vai rutiininomaisiin tehtäviin. Tässä tulee ilmi se, mitä henkilö tarvitsee enemmän yltääkseen hyvin suoriutuksiin; tarvitseeko hän varmuutta ja rutiineja vai joka päivä jotain uutta ja inspiroivaa. (Malik 2002, 219.)

Johtamistyön sisältöön vaikuttaa myös ymmärrettävästi yksittäisen johtajan asema organisaatiossa, jota kuva 2. selventää. Pääsääntöisesti hierarkian yläpäässä johtaminen on strategiaa ja suuria linjauksia kun taas lähiesimiestasolla työ painottuu toimintaan ja sen edellytysten johtamiseen. (Stenvall & Virtanen 2010, 68–69.)

Johtamisen taso	Henkilöstön hankinta	Arviointi	Palkitseminen	Kehittäminen
Strateginen taso	Pitkällä aikavälillä tarvittava henkilöstö	Millainen osaaminen tärkeää ja millaiset arviointi järjestelmät	Palkitsemisen periaatteet	Urapolkumallin periaatteet
Yksikön johtamisen taso	Valintakriteerit ja rekrytoinnin käynnistäminen	Arviointijärjestelmän suunnittelu	Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu	Urapolkumallin suunnittelu
Lähiesimiestaso	Tehtävien täyttäminen	Vuosittaisten arviointien toteutus	Toteutus	Kehityskeskustelut ja työntekijöiden tukeminen

Kuvio 2. Henkilöstönjohtamisen tehtävät eri hierarkiatasoilla. (Muunneltu Stenvall & Virtanen 2002, 69.)

Esimiehen tehtävien määrittäminen tyhjentävästi on kuitenkin lähes mahdotonta, koska esimiehen työtehtävät vaihtelevat suuresti organisaation tilasta, organisaation luonteesta ja työpäivästä riippuen. Malikin luokittelu on vain yksi mahdollinen tapa yrittää luoda kuvaa esimiehen eri tehtävistä. Käytännön esimiestyö on pirstaleista ja yhdenkin työtunnin aikana esimies saattaa joutua käsittelemään hyvin erilaisia ja eritasoisia asioita. (Stenvall & Virtanen 2010, 66–67.)

3.2 Esimiestyö julkishallinnossa

Julkisten organisaatioiden taloudellinen itsenäisyys sekä vastuu ovat lisääntyneet viime vuosina. Tämä muutos on tuonut esimiehille paineita pohtia, miten julkiset palvelut saadaan järjestettyä sekä tuotettua entistä pienemmillä kustannuksilla. Tämä luo esimiehille uudenlaisia osaamisvaatimuksia; pelkkien määräysten tunteminen ei enää riitä, vaan täytyy ymmärtää taloutta ja sen lainalaisuuksia. Menot johtuvat aina toiminnasta ja tässä toiminnan ja talouden suhteessa esimies on avainasemassa. Esimies on ylempää johtoa lähempänä toimintaa, jolloin heille on muodostunut tarkempi kuva siitä mitä mikin toiminto maksaa. Yleensä esimies joutuu käsittelemään talousasioita vaikeissa oloissa, jolloin talous on jatkuvaa tulojen ja menojen tasapainottelua, pysymistä menokehyksen sisällä sekä säästöpaineita ylemmältä johdolta, johon esimiehen oletetaan heti tarttuvan. Julkishallinnon yksikön esimiehen tulisikin saada tukea kunnan talousjohtajalta. Hänellä on oikeus saada ajantasaista ja selkeää taloustietoa oikeaan aikaan talousjohtajalta, heidän tulee toimia tiiminä. Tästä tuesta huolimatta julkishallinnon yksikön esimiehen tulee omaksua talouden johtaminen yhdeksi omaksi tehtäväalueekseen. (Johansson & Raudasoja 2009, 16)

Julkishallinnon johtaminen ei sinänsä eroa yritysten johtamisesta, kummassakin johdetaan samoja asioita. Julkishallinnon organisaatiot tuottavat kuitenkin yhteistä hyvää, kun yritykset tuottavat arvoa omistajilleen. Tämä tuo omat erityisosaamistarpeensa julkishallinnon johtamiseen. Yhteisen hyvän tuottaminen on julkisen sektorin kohde ja tavoite, tämän takia toimintaympäristö on hyvin laaja, sillä se pitää sisällään monenlaisia ryhmiä, joiden tarpeet sen tulee ottaa huomioon. Julkishallinnon johtajat eivät ole vastuussa organisaationsa toiminnasta vain taloudellisesti, vaan vastuu on myös siitä, että toiminta on myös yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. (Stenvall & Virtanen 2010, 244–245)

Julkishallinnon kehityksen voidaan nähdä muuttuneen viimeisen 20 vuoden aikana hallinnollisesta ja byrokraattisesta ajattelumallista entistä enemmän kohti tuloksia, tuotoksia sekä vaikuttavuutta. Tavoitteena on luoda hallinto, joka toimisi yhä kustannustehokkaammin. Tämä tarkoittaa kustannusperusteista harkintaa siitä, missä julkisten resurssien käyttö olisi tehokkainta. Julkisella hallinnolla on rajalliset resurssit käytössä, jonka takia johtajankin tulisi olla ammattilainen niiden käytössä. Julkinen

johtaminen on myös saanut enenevässä määrin vaikutteita yrityspuolelta. Monet julkishallinnon johtamisopeista ovatkin kehittyneet analysoimalla menestyviä liikeyrityksiä ja siirtämällä niiden toimivat johtamistavat julkishallinnon puolelle. Johtajien tulee saavuttaa tuloksia sekä vastata asiakkaiden vaatimuksia. Nykyään siis onnistuneen johtamisen kriteerit julkishallinnossa muodostuvat entistä enemmän alhaalta ylöspäin, kun perinteisesti johtamisen onnistumisen kriteerinä on ollut kyky palvella poliittista päätöksentekoa. (Stenvall & Virtanen 2010, 50–51, 60–61.)

Suomessa julkista johtamista on alettu lähestyä entistä enemmän erillisenä ammattina eikä siihen pätevoidytä pelkästään työskentelemällä asiantuntijatehtävissä. Esimies-tehtävissä onnistumista tulisi arvioida, jolloin tilanne luo parhaimmillaan yksittäisillekin esimiehille motivaation onnistua tehtävässään. Esimiehiltä odotetaan laajaa osaamista; täytyy hallita muutosjohtaminen, strateginen johtaminen, viestintä sekä laadun johtaminen. Nykyään myös henkilöstövoimavarojen johtaminen on korostunut, jolloin henkilöstöstä on tullut jopa johdon strateginen kumppani. Uusi julkinen johtaminen on lisännyt kysyntää johtamisosaamiselle, jolla on vaikutusta tulokselliseen ja tuottavaan toimintaan. Tämä tarkoittaa järjestelmien, työyhteisön ja yksilöiden hallintaan liittyvän johtamisosaamisen lisäämistä (Stenvall & Virtanen 2010, 49)

Politiikan tekemisen ja tehtävien toimeenpanon erottamisen takia edellytetään osassa julkishallintoa toisenlaista johtamisosaamista kuin toisaalla. Ylimmillä virkamiehillä tulisi olla kykyä toimia poliittisen neuvonantajan roolin lisäksi asioiden eteenpäin viejinä. Toimeenpanotasolla johtajilta taas edellytetään kykyä johtaa yksikköään tuloksellisesti julkisen politiikan toteuttajana. Tämä tarkoittaa vastuuta esimerkiksi tehokkaasta ja laadukkaasta palveluiden toteuttamisesta. Toimeenpanotasoa edustaa esimerkiksi jostain palvelukokonaisuudesta vastaava julkinen organisaatio, esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimi. Sen toiminnan tulisi olla itsenäistä, ammatillista, mutta poliittisiin linjauksiin perustuvaa. Julkinen johtaminen edellyttääkin nykyään johtavassa asemassa työskentelevältä henkilöltä kykyä toimia asiantuntijana yhteistyössä poliittisten päätöksentekijöiden kanssa. (Stenvall & Virtanen 2010, 48–49.)

Julkiseen johtamiseen oman leimansa tuo lisäksi eettisten vaatimusten täyttäminen, sillä julkisella sektorilla on mahdollisuus yksipuoliseen vallankäyttöön sekä monopoliasemaan tiettyjen palveluiden tuottajana. Eettisyyteen vaikuttavat lainalaisuus, po-

liittiset päätökset, asukkaiden tarpeet sekä julkinen etu. Lainalaisuudella tarkoitetaan yleisiä perinteisiä hallinto-oikeudellisia periaatteita, jotka liittyvät harkintavallankäyttöön viranomaistoimissa. Eettinen toiminta ei ole pelkästään lakien noudattamista, vaan siltä vaaditaan lisäksi luotettavuutta, puolueettomuutta sekä tehokkuutta. Nämä samat asiakokonaisuudet sisältyvät myös kansainväliseen hyvään hallintotapaan. Kuvio kolme havainnollistaa minkälainen keskinäinen suhde julkisen sektorin jokapäiväisellä esimiestyöllä ja eettisillä arvoilla on. (Salminen 2011, 101–102.)



Kuvio 3. Etiikan suhde esimiestyöhön käytännössä. (Muunneltu Salminen 2011, 110.)

Nykyään esimiesasema ei tuo samanlaista valtaa tehdä asioita kuin aikaisemmin. Nykyään valta riippuu yhä enemmän asiantuntemuksesta, yhteistyökyvystä sekä kyvystä tehdä yhteiskunnan tai organisaation kannalta hyödyllisiä päätöksiä. Julkisen johtajan näkökulmasta tärkeä vallan lähde on kyky luoda yhteistoiminnassa liittoumia. Tällöin valta on sellaisen liittouman aikaansaamaa, jolla on mahdollisuus saada asioita aikaan. Kuntatasolla päätöksentekoon saattaa vaikuttaa useita toimijoita, jolloin tällaisessa monitahoisessa toimintaympäristössä valta on toimijoilla, jotka kykenevät luomaan asioita eteenpäin vieviä liittoumia. On kuitenkin tärkeää, että johtaja tunnistaa vallankäyttönsä rajat. Hyvin harvoin on tilanteita, joissa johtaja pystyy vaikuttamaan kaikkiin mahdollisiin asioihin, koska hänen tulee pohtia millaisiin tahoihin hän valtaansa joutuu tilanteessa käyttämään ja minkä tason toimijoita vallan-

käytön kohteet ovat, sillä eri toimijoihin johtaja käyttää erilaista valtaa. (Stenvall & Virtanen 2010, 73–74.)

3.3 Henkilöstön kehittäminen esimiestyössä

Työyhteisö pitää sisällään valtavan määrän erilaista tietoa sekä kokemusta ja esimiestyön eräs haasteista onkin se, kuinka valjastaa tämä työyhteisössä jo olemassa oleva osaaminen organisaation käyttöön. Organisaation kehityssuunnan määrittelee ylin johto, josta se jakautuu linjajohdon kautta koko muuhun organisaatioon, kuva 2. (Järvinen 2002, 121-124.)

Henkilöstön kehittäminen on yksi keinoista varmistaa osaamisen säilyminen organisaatiossa myös tulevaisuudessa. Henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa tulee analysoida yksityiskohtaisesti millaisia kehitystarpeita on organisaatiossa työskentelevällä yksilöllä sekä koko työyhteisöllä. Henkilöstön kehittämistarpeiden kartoittamisessa esimies on avainasemassa. Organisaation toimintojen kehittämisessä henkilöstön osaaminen ja kehittyminen ovat suuressa roolissa, joten niitä ei voida erottaa omaksi osakseen muusta organisaation toiminnasta. Kehitystarpeita arvioidaan koko ajan osana jokapäiväistä toimintaa, mutta tämän lisäksi tulee olla käytössä myös systemaattista kehitystarpeiden kartoittamista ja analysointia, joka usein ensimmäisenä tarkoittaa esimiehen kanssa käytävää kehityskeskustelua. (Kauhanen 2000, 136-137; Strömmer 1999, 196.)

Perehdyttämistä pidetään osana henkilöstön kehittämistä, josta esimiehellä on vastuu, ja jonka avulla pyritään uudelle työntekijälle luomaan kuva organisaatiosta, sen työskentelytavoista sekä työntekijän omasta työnkuvasta. Vastuu perehdytyksestä on esimiehellä, hän voi itse perehdyttää työntekijän, mutta usein hän delegoi tehtävän toiselle. (Kauhanen 2000, 141.)

Henkilöstön kehitystarpeiden määrittely ja kehittäminen ovat esimiesten vastuulla, mutta käytännössä heillä on vain rajalliset resurssit paneutua työntekijöidensä tarpeisiin, jolloin ainoastaan urastaan kiinnostuneet ja aktiiviset työntekijät kehittyvät. Esimiehen tulisikin kiinnittää huomiota erityisesti hiljaisempiin ja passiivisiin työn-

tekijöihin, jotta heiden kehittymisensä ja kehitystarpeidensa määrittely voidaan taata. (Berglund 2008, 24.)

3.3.1 Kehityskeskustelut osana henkilöstön kehittämistä

Henkilöstön kehittämisestä kiinnostuttiin erityisesti 1980-luvulla. Sen tulosalueina on pidetty seuraavia kolmea asiaa:

1. Työtehtävissä suoriutumisen tehostumista
2. Organisaation oppimista
3. Yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea tietää etukäteen. Usein käy niin, että vaikka yksilöt ovat oppineet uutta, mutta vaikutukset eivät näy toiminnassa. Tämän ongelman aiheuttaa se, että henkilöstön kehittäminen nähdään edelleen erillisenä toimintana, ilman kokonaisvaltaisempaa kytkeytymistä koko organisaation kehittämiseen, jolloin kehittäminen on jäänyt tehottomaksi. Kehityskeskusteluilla onkin avainasema henkilöstön ja koko organisaation kehittämisessä, sillä niiden avulla henkilöstön kehitystarpeita ja osaamista peilataan koko organisaation kehitystarpeeseen. Organisaation panostaminen henkilöstön kehittämiseen voidaankin nähdä eräänlaisena takeena työntekijälle siitä, että hänen osaamistaan arvostetaan organisaatiossa jatkossakin, myös vaikeimpina aikoina. Tämä luo työntekijälle turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta. (Strömmer 1999, 194–196; Helsilä & Salojärvi 2009, 156.)

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka avulla edistetään henkilöstön sitoutumista sekä kehittymistä. Kehityskeskustelu on onnistuessaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta huonoimmillaan ajan ja resurssien hukkaa. Kehityskeskustelua ei voida pitää erillisenä toimintona tai vain esimiehen täsmäiskuna, jonka avulla ratkaistaan kaikki ongelmat. Kehityskeskustelun tulisi olla organisaation järjestelmällinen johtamisen väline. Sen käymistä esimiehen tulisi odottaa alaisiltaan ja päinvastoin. Se ei saa olla jotakin vapaaehtoista, mutta keskustelun onnistumisen kannalta se tulisi myydä toimintana, joka ei ole pakollista, mutta kannattavaa ja aidosti kehitettävää. Tämä onnistuu parhaiten osoittamalla oikeasti miksi keskusteluja käydään ja

mitä hyötyä niistä on. Organisaation tavoitellessa aidosti hyödyllisiä kehityskeskusteluita, olisi ensiarvoisen tärkeää tukea esimiehen omaa sitoutumista ja motivoitumista niiden käymiseen. Henkilöstön on vaikea motivoitua keskusteluista, jos niitä ei pidetä tärkeänä tai niistä ei seuraa aidosti mitään. (Aarnikoivu 2008,115, 117; Aarnikoivu 2010a, 18, 70.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuskohde

Sain toimeksiannon Rauman kaupungilta, jossa keskustelin työstäni henkilöstöpäällikön kanssa. Rauman kaupunki on vuonna 1442 perustettu, noin 40 000 asukkaan vireä Satakunnassa sijaitseva rannikkokaupunki. Rauma tunnetaan ehkä parhaiten pitsistään sekä hyvin säilyneestä, Unescon maailmanperintökohteesta Vanhan Rauman puutalokaupungistaan. Rauman suurimpia työllistäjiä on Rauman kaupunki sekä STX Finland Cruise Oy sekä UPM-Kymmene Oyj. Rauman kaupunki työllistää noin 3200 henkeä ollen suurin työllistäjä Raumalla sekä kolmanneksi suurin työllistäjä koko Satakunnassa. (Rauman kaupungin www-sivut 2011; Rauman kaupunki henkilökohtainen tiedonanto 2012.)

Rauman kaupungin tehtävänä on järjestää asukkailleen peruspalvelut, joihin kuuluvat merkittävimpinä sosiaali- ja terveyspalvelut, opetus- ja sivistystoimen palvelut sekä tekninen infrastruktuuri. Suomen kuntien tehtäväkenttä on laaja verrattuna muuhun Eurooppaan ja se kattaakin n. 2/3 julkisista palveluista. Peruspalvelut katetaan pääasiassa valtionosuuksilla, kunnallisilla verorahoilla sekä palveluista perittävillä maksuilla. Peruspalvelut voidaan järjestää myös yhteistyössä toisen kunnan kanssa tai ostaa ulkopuoliselta palvelun tarjoajalta. Kunta voi ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoon kuuluvia tehtäviä sopimuksen nojalla, joita kutsutaan yleisen toimialan tehtäviksi. Tällaiset tehtävät ovat vapaaehtoisia ja niitä on esimerkiksi, kunnan yritystoiminnan tukeminen. (Suomen kuntaliiton www-sivut, 2011; Julkishallinnon yhteisen palveluportaalin www-sivut, 2011; Kuntalaki 365/1995, 2§; (Harjula, Lundström, Kirvelä, Majoinen & Myllyntaus 2004, 22)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta, tutkimusongelman täsmentäminen sekä tutkimuksen toteutus

Tutkimusstrategiat on jaettu kolmeen eri kategoriaan, joilla jokaisella on omat erityispiirteensä.

1. Kokeellinen tutkimus, jossa mitataan yhden muuttujan suhdetta toiseen muuttujaan. Tyypillistä tälle strategialle on näytteen valinta tietystä populaatiosta ja näytteen tulosta analysoidaan erilaisten koejärjestelyiden valossa. Kokeelliseen tutkimukseen sisältyy usein hypoteesien testaaminen.
2. Kvantitatiivisessa survey-tutkimuksessa kerätään informaatiota standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tyypillistä tälle strategialle on aineiston kerääminen tietyltä joukolta ihmisiä tarkan kyselylomakkeen avulla, jonka avulla pyritään vertailemaan ja selittämään ilmiötä.
3. Tapaustutkimus eli case-tutkimus kerää yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tavoitteena on yleisimmin ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126.)

Tutkimusmenetelmä voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Lähtökohtana kvalitatiiviselle tutkimukselle, eli laadulliselle tutkimukselle, on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisiä piirteitä on, että suositaan ihmistä aineiston keräämisen välineenä ja, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihinsa haastateltavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan laadullisia tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi teemahaastatteluita. Lisäksi kohdejoukko on tarkoituksenmukainen eikä satunnaisotos. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on tutkittavien henkilöiden tarkka määrittely. Tutkijan tulee määrittää perusjoukko, joihin tulosten tulee päteä ja tästä määritellystä perusjoukosta otetaan otos tutkimukselle. Tutkimusaineistoa käsitellään tilastollisesti pätevässä muodossa ja tutkimuspäätelmät tehdään analysoimalla tutkimusaineistoa tilastollisin menetelmin, esimerkiksi esittämällä tuloksia prosentuaalisessa muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130-131, 152-155.)

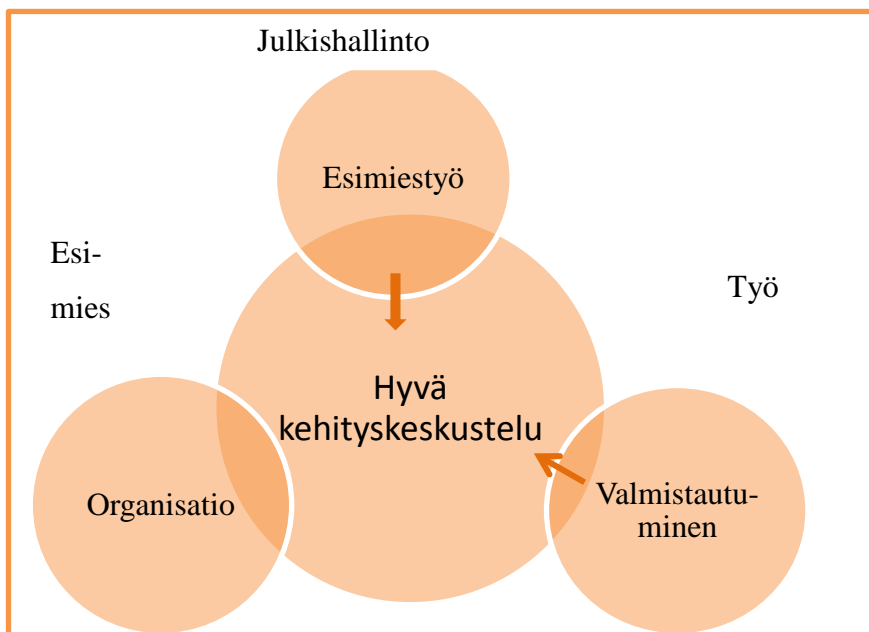
Haastattelun etuna voidaan pitää mahdollisuutta säädellä aineiston keruuta, koska haastattelutilanteessa pystytään joustamaan sekä myötäilemään haastateltavaa. Lisäksi etuna pidetään mahdollisuutta säädellä kysymysten järjestystä sekä suurempaa tulkinnan varaa haastatteluja analysoidessa kuin esimerkiksi sähköpostitse suoritettavalla kyselyllä. Haastattelun tulokset ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia. Tämä tulee ottaa huomioon tuloksia analysoidessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 195-196.)

Tutkimukseni on kvalitatiivinen case-tutkimus, sillä pyrin kartoittamaan kohdeorganisaatiostani valikoitujen esimiesten haastattelujen avulla esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista julkishallinnosta sekä esimiehen kokemia mahdollisia haasteita esimiestyössä sekä sitä, johtuvatko haasteet osaltaan julkishallinnon laajasta toimikentästä. Opinnäytetyöni tutkimusosassa tarkoituksena on kartoittaa esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista julkishallinnon organisaatiossa sekä esimiehen kokemia mahdollisia haasteita esimiestyössä.

Tutkimuksen aineisto on kerätty nauhoittamalla ennalta sovittuja teemahaastatteluja kuuden julkishallinnon eri hallintokunnissa toimivien esimiesten kanssa. Haastateltavat valitsimme yhteistyössä Rauman kaupungin henkilöstöpäällikön kanssa, jotta haastateltavien joukko kattaisi kummatkin sukupuolet, eri hallintokuntia sekä eri johtotasolla toimivia. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, miten esimiehet hahmottavat omaa työtään esimiehenä, esimiestyön haasteita sekä kehityskeskusteluja. Haastatteluissa käytin pohjana liitteenä 1. olevaa teemahaastattelurunkoa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisestä jokainen haastattelu oli hieman erilainen, jonka takia haastattelujen purkuvaiheessa tuli olla tarkkana, jotta ei irrota yksittäisiä asioita pois asiayhteydestä ja näin vaaranna tutkimuksen luotettavuutta.

4.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma

Työni tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osatekijöistä, jotka vaikuttavat osaltaan kehityskeskustelun onnistumiseen tai siinä epäonnistumiseen. Tavoitteena on keskellä oleva onnistunut kehityskeskustelu, johon vaikuttaa kaikki ympärillä olevat osa-alueet. Esimiehillä on mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa kaikkiin kehityskeskustelun onnistumista edesauttaviin osa-alueisiin.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Työni tutkimusongelmana on selvittää, millainen on hyvä kehityskeskustelu julkishallinnossa työskentelevien esimiesten näkökulmasta. Lisäksi toisena tutkimusongelmana on selvittää, millaista hyvä esimiestyö on julkishallinnossa työskentelevien esimiesten mielestä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, johon kyetään vaikuttamaan monin tavoin. Laadukkuutta voidaan tavoitella sillä, että tehdään huolellisesti hyvä haastattelurun-

ko. Haastatteluvaiheessa laatua voidaan parantaa huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö toimii kunnolla. Lisäksi haastattelun päätteeksi on hyvä tarkastella haastattelurunkoa ja esittää sen pohjalta selventäviä lisäkysymyksiä jos haastattelija kokee sen tarpeelliseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217; Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185.)

4.4.1 Tutkimuksen reliabelius ja validiteetti

Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai jos sama tulos saadaan kahdella eri haastattelukerralla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä haluttiinkin mitata. Tutkimusmenetelmä tai mittari ei aina vastaa sitä, mitä tutkija on kuvitellut sillä tutkivansa. Esimerkiksi kysymyksiin saadaan haastatelluilta vastaukset, mutta he ovat saattaneet ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on ne tarkoittanut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validiteetti eivät välttämättä ole täysin toimivia käsitteitä, sillä ne liitetään enemmän kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tapaustutkimuksen tekijällä on aihetta ajatella, että kaikki ihmistä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, jolloin perinteinen luotettavuuden arviointimenetelmä ei ole käyttökelpoinen. Tärkeimpinä luotettavuuden mittareina laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää henkilöiden, paikkojen tai aikojen kuvauksia. Validiteetti merkitsee laadullisessa tutkimuksessa enemmän kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten yhteensopivuutta eli voidaan kysyä: Sopiiko selitys kuvaukseen ja tätä kautta tarkastella luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004; 217.)

Tutkimukseeni on haastateltu kuutta Rauman kaupungin eri hallintokuntien esimiehiä. Haastattelut pidettiin jokaisen esimiehen omalla työpaikalla helmi-maaliskuun aikana 2012 Jos tutkimus toistettaisiin muutaman kuukauden kuluttua, tulokset olisivat todennäköisesti hyvin samankaltaisia. Jos tutkimus toistettaisiin esimerkiksi vuoden kuluttua, tulokset voisivat hieman vaihdella kehityskeskustelun osalta, koska vuodessa voidaan olettaa tapahtuvan kehityskeskustelukäytäntöjen kehittymistä yk-

sittäisen esimiehen tasolla tai Rauman kaupungin toimesta. Tutkimukseni luotettavuuden puolesta puhuu huolella tehty haastattelurunko sekä haastattelutilanteessa tapahtuneet tarkentavat kysymykset. Lisäksi kysymyksiin saadut vastaukset vastaavat alkuperäisiä kysymyksiä. Minulla ei ole ollut ennakkokäsityksiä tai oletuksia esimiesten toiminnasta muuten kuin, mitä olen johtamisen pääaineopiskelijana oppinut, joten olen kyennyt mielestäni suhtautumaan jokaiseen haastateltavaan objektiivisesti. Tutkimusta tehdessä ei ole kerätty esimiehistä tietoja, joiden avulla heidät voisi jäljittää, tämä kerrottiin heille haastattelupyynnössä sekä haastattelun aikana. Tämän takia voidaan olettaa vastausten olevan aidosti esimiesten kokemusten mukaisia.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi haastatteluiden tulokset. Haastattelun aluksi selvitettiin hieman haastateltavien esimiestaustaa eli kauanko he olivat toimineet tähän mennessä esimiestehtävissä ja millaista koulutusta he siihen ovat saaneet. Seuraavaksi selvitettiin esimiestyöhön ja esimiestaitoihin liittyviä seikkoja, jonka jälkeen keskustelimme kehityskeskusteluihin liittyvistä teemoista.

Kävi ilmi, että jokaisella esimiehellä oli jo runsaasti kokemusta esimiestyöstä; he olivat toimineet esimiestehtävissä noin 3-28 vuotta, suurin osa lähemmäksi kymmen vuotta. Jokainen heistä oli saanut myös koulutusta esimiestyöhön. Yksi oli saanut teoreettiset taidot esimiestyöhön jo opiskeluaikana, jonka lisäksi hän oli käynyt muita lyhyempiä alan koulutuksia. Kaikki muut haastateltavat olivat saaneet esimieskoulutusta lähinnä lyhyemmiltä kaupungin tai muun tahon tarjoamilta esimiestyön kursseilta. Yksi esimiehistä koki, ettei ollut saanut mitään kunnollista koulutusta. Kaksi haastatelluista oli käynyt lisäksi omaan hallintoalaansa liittyvää esimieskoulutusta.

Kaikki haastateltavat kokivat yhdeksi tärkeimmistä esimiestyön osa-alueista henkilöstöjohtamisen ja sitä kautta suurimpana yksittäisenä esimiehen tehtävänä he pitivät hyvien työskentelyolosuhteiden ja hyvän työilmapiirin luomista. Haastateltavat nostivat lisäksi esiin esimiehelle kuuluvat erilaiset hallinnolliset tehtävät sekä taloushal-

linnon. Kävi ilmi, että budjetit määrittelevät pitkälle raamit, joiden puitteissa he voivat hoitaa tehtäviään.

Esimiestyössä kaikki haastateltavat kokivat vahvuudekseen hyvät ihmissuhdetaidot, moni kuvaili lisäksi itseään työntekijöistään välittäviksi esimiehiksi. Melkein kaikki kokivat olevansa lisäksi hyviä organisoijia sekä kokonaisuuksien hahmottajia. Kolme haastatelluista piti vahvuutenaan taloushallinnon ja numeroiden kanssa työskentelyn. Kaikki haastateltavat kokivat esimiestyössä haastavana ihmissuhteet; työpaikan ihmissuhteisiin liittyvät asiat ja mahdolliset työntekijöiden väliset ristiriidat tai työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat, joita nykyään ilmenee entistä useammin ja jotka vaikuttavat väistämättä työnteekoon.

Haastateltavat kertoivat, että heillä on tarvetta sekä kiinnostusta lisäkoulutuksiin, joiden avulla he saisivat lisävalmiuksia ja tukea esimiestyöhönsä. Haastatteluissa nousi esille muun muassa toiveita työnohjauksesta tai keskustelumahdollisuuksista muiden esimiesten kanssa sekä konkreettisesta koulutuksesta, kunhan se olisi hyvin sidoksissa käytännön työhön. Kukaan haastatelluista ei pitänyt lisäkoulutuksia tarpeettomina; kaikki ajattelivat, ettei ikinä ole valmis esimies ja aina on tarpeen päivittää tietojaan. Lisäksi nousi useasti esille mielipiteitä siitä, että oman esimiehen suurempi tuki ja hyvä keskusteluyhteys auttaisivat omaa jaksamista esimiestyössä.

Kävi ilmi, että kaikki esimiehet eivät ole päivittäin tekemisissä työntekijöidensä kanssa. Tämä johtui siitä, että esimies työskentelee eri paikassa kuin työntekijät, jolloin yhteydenpito hoidetaan sähköpostilla. He, jotka eivät ole päivittäin tekemisissä työntekijöidensä kanssa pyrkivät tapaamaan heitä kuitenkin muutaman viikon välein. He painottivat lisäksi sitä, että aina voi soittaa ja jos on tarvetta, niin aina yrittää olla työntekijöidensä tavoitettavissa. Haastateltavat kokivat yhteydenpidon tärkeänä ja välttämättömänä. Eräs haastateltavista oli siirtänyt tämän takia työpisteensä samoihin tiloihin muiden kanssa, jotta hän olisi helpommin tavattavissa päivittäin.

Palautteen antaminen sekä omasta työstä palautteen saaminen nähtiin haastavana. Korjaavaa ja välitöntä palautetta pidettiin haastavana antaa muun muassa siksi, koska ei itse olla paikalla näkemässä tilannetta, jolloin tilanteeseen on vaikeaa enää puuttua. Eräs haastatelluista pohti syynä olevan lisäksi, että on toiminut itse kauan työn-

tekijöidensä kollegana ja siirtynyt siitä esimiestehtäviin, jolloin korjaavaa palautetta ei ole helppoa antaa. Positiivisen palautteen antaminen koettiin helpommaksi, mutta sen kertomista voisi olla vieläkin enemmän. Ainoastaan yksi haastatelluista sanoi itse saavansa riittävästi palautetta omasta työskentelystään. Kaikki toivoivat enemmän välitöntä ja rakentavaa palautetta omasta työskentelystään, sillä nyt palaute tulee ilmi lähinnä kyselyissä tai kehityskeskusteluissa. Yksi haastatelluista koki positiivisena sen, ettei palautetta tule, koska silloin voi olettaa asioiden toimivan.

Kaikki paitsi yksi haastateltavista kävi kehityskeskustelut työntekijöidensä kanssa lähes kerran vuodessa. Aikaväliä pidettiin riittävänä, sillä tarvittaessa voidaan aina keskustella muulloinkin. Lisäksi suuri työntekijöiden määrä ja kehityskeskusteluihin kuluva aika koettiin syyksi sille, ettei kehityskeskusteluja voisi käydä useammin, koska useammin toteutetut keskustelut veisivät liikaa resursseja esimiesten muilta töiltä.

Kaikki haastatellut pitivät nykyään kehityskeskusteluja hyödyllisenä itselle ja työntekijälle. Aikaisemmin kehityskeskusteluilla on ollut huono maine, koska siitä ei ole saatu haluttua hyötyä irti lainkaan, ja sitä on pidetty vain pakollisena esimiehen ja työntekijän tapaamisena tai se on koettu tilanteena, jossa esimies yksin kertoo mielihiteensä työntekijän suorituksesta eikä ole saavutettu oikeaa keskustelua. Lisäksi eräs haastatelluista toi esille, että kehityskeskustelusta irti saatu hyöty riippuu paljon siitä, kuinka paljon työntekijä itse uskaltaa ja haluaa kertoa asioistaan.

Haastavana kehityskeskustelussa nähtiin hyvin erilaisia asioita. Yksi tunsi haastavana kehityskeskustelut, koska keskustelutilanteessa joutuu joka kerta antamaan itsestään paljon ja tätä hän piti uuvuttavana. Muutama tunsi haastavana oman asenteen, sillä he kokivat, ettei kehityskeskustelu toimi nykyisellään. Syynä tähän nähtiin kaupungin virallisten ohjeiden tai kehityskeskustelulomakkeiden soveltumattomuus omaan hallintokuntaan sellaisenaan. Lisäksi haastavana koettiin se, että miten kyetä suhtautumaan jokaiseen yksilönä ja ottaa juuri sillä hetkellä juuri sen työntekijän tarpeet ja tilanteet huomioon, jonka kanssa keskustelee. Esiin nousi myös haaste oikean ajan ja paikan löytyminen rauhalliselle ja puolueettomalle keskustelulle.

Esimiehet valmistautuvat yhtä lukuun ottamatta tulevaan kehityskeskusteluun palauttamalla mieleen edellisessä kehityskeskustelussa käytyjä asioita sekä käymällä läpi keskusteluun saapuvan työntekijän tilannetta ja lukemalla etukäteen täytettyä kehityskeskustelupohjaa, kaikki esimiehet eivät kuitenkaan toimittaneet työntekijöilleen minkäänlaista esitäytettävää lomaketta täytettäväksi ennen keskustelua. Suuria eroja oli siinä, kuinka työntekijöiden tuli valmistautua kehityskeskusteluun. Kahdella esimiehellä oli käytössään kaupungin virallinen lomake, toisella kahdella oli käytössään oma lomake ja kaksi esimiehistä ei odottanut minkäänlaista kirjallista pohdintaa omasta työstä ennen kehityskeskustelua.

Kehityskeskustelussa ilmenneitä kehittämistarpeita kirjasi ylös kolme esimiestä, eli puolet haastatelluista. Kaikki esimiehet kertoivat kuitenkin vievänsä kehittämistarpeita eteenpäin mahdollisuuksiensa mukaan; joko viemällä asiaa eteenpäin tai itse ottamalla asian huomioon omassa toiminnassaan. Kehityssuunnitelmien toteuttamista kaikki esimiehet seurasivat viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa. Kaksi haastatelluista sanoi palaavansa kehityssuunnitelmien etenemiseen jo aikaisemmin ennen kehityskeskustelua.

Ryhmäkehityskeskustelun mahdollisuus jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osa oli sen mahdollisuutta pohtinut ja piti sitä kokeilemisen arvoisena. Ongelmaksi nousi kuitenkin se, miten se toteutetaan käytännössä, jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty. Mietintää aiheutti esimerkiksi se, miten jakaa työntekijät sopiviin tiimeihin, jotta keskustelussa käytäisiin heidän työtehtäviensä kannalta olennaisia asioita tai että tiimin koko ei paisuisi liian suureksi. Negatiivisena nähtiin lisäksi se, että ryhmässä ei saavutettaisi tarpeeksi avointa keskustelua, vaan hiljaiset jäisivät jalkoihin. Koettiin, että ryhmäkehityskeskustelun rinnalla olisi kuitenkin hyvä säilyttää myös yksilökeskustelut.

Suurin osa haastatelluista ei kokenut lisäkoulutuksen kehityskeskustelun tiimoilta parantavan kehityskeskusteluja. Kaksi haastatelluista kaipaisi koulutusta, mutta ajattelivat, että pitivät muita koulutuksia tärkeämpinä, sillä kaikkiin koulutuksiin osallistumiseen ei aika riitä. Kaikki sen sijaan nostivat esiin sen, etteivät kokeneet kaupungin valmiista kehityskeskustelupohjasta olevan toivottua hyötyä. Nousi esiin toiveita, että kehityskeskustelupohjan tulisi olla paremmin muokattavissa oman alan tarpei-

siin. Lisäksi toivottiin parempaa valmistelua ja ohjausta kaupungin ylemmiltä tahoilta, jotta asiat olisivat selkeitä ja toimivia ennen lähiesimiehille toimittamista, jotta heillä olisi selkeät ohjeet kuinka toteuttaa haluttuja toimintoja.

6 POHDINTA JA TOIMINTASUOSITUKSET

Tutkimuksesta voidaan todeta haastatelluilla olevan pitkä esimiestyön kokemus takana, mutta yllättävän vähän he ovat saaneet esimieskoulutusta tai eivät ainakaan ole kokeneet sitä riittäväksi. Tämä saattaa selittyä sillä, että julkishallinnossa esimiehen tulee hallita oma toiminta-alansa, jonka lisäksi tulee olla perillä hyvin monesta muusta osa-alueesta, jotta kykenee toimimaan menestyksekkäästi esimiestehtävissä. Laaja-alainen tietämys on hankittava yleensä ensin eri asiantuntijatehtävistä, joiden kautta edetään esimiestehtäviin ja tällöin koulutuksen tarvetta ei välttämättä siirtymävaiheessa tiedosteta, koska kyseessä on jo pitkän uran tehnyt henkilö vaikka työt ovatkin aivan erilaisia keskenään. Jos koulutusta järjestetään vain muutamia lyhyempiä teoriapainotteisia kokonaisuuksia, joiden aikana esimiestaitoja tulisi omaksua, ja joissa käy eri hallintokuntien esimiehiä, on oletettavaa, että yksittäinen esimies kokee opitun soveltamisen haastavana omaan työhönsä ja hallintokuntaansa. Ehdottaisinkin, että koulutusta järjestettäisiin esimerkiksi hallintokunnittain ja käytännönläheisesti, esimerkiksi luomalla mahdollisuuksia esimiesten väliselle keskustelulle säännöllisesti oman tiimin tavoitteista ja haasteista sekä oman työskentelyn kompastuskivistä. Keskustelutilanteessa esimiehet saisivat mahdollisuuden peilata omaa toimintaansa verrattuna muihin esimiehiin, jonka avulla he löytäisivät mahdolliset kehityskohteet omasta työstään sekä ideoita niiden ratkaisemiseksi ja tukea työassajaksamiin.

Palautteen antamisessa ja saamisessa koettiin parantamisen varaa. Uskon, että palautteen määrää ja laatua kyettäisiin parantamaan lisäämällä esimiehen ja työntekijöiden välistä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, sillä avoin ja usein tapahtuva vuorovaikutus on edellytys ilmapiirille, jossa kyetään antamaan rehellistä ja suoraa palautetta kun siihen ilmenee tarvetta. Jokapäiväinen, avoin keskusteluyhteys edesauttaisi työntekijää sekä esimiestä kehityskeskustelutilanteessa tuomaan rohkeasti esille asi-

oita, jotka vaikuttavat työntekoon, sillä luottamuksellinen keskusteluilmapiiri täytyy luoda jo ennen kehityskeskusteluja. Työntekijöiden ja esimiesten eri toimitilojen vuoksi päivittäinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus saattaa olla liian positiivinen toive, mutta jo muutaman kerran viikossa kasvokkain tapaaminen loisi paremman pohjan avoimelle keskustelulle.

Kehityskeskustelu koettiin hyödylliseksi esimiehen ja työntekijän välisenä tapahtumana, joka on ansainnut paikkansa osana henkilöstöjohtamista, mutta haastatteluista paistoi kuitenkin epävarmuus siitä kuinka kehityskeskustelut tulisi käydä, jotta niissä saavutettaisiin oikeasti kehityskeskustelulle asetetut tavoitteet. Yksittäisenä suurimpana epävarmuuden aiheuttajana nousi esiin kehityskeskustelulomake, joka Rauman kaupungin ohjeiden mukaan työntekijän tulee täyttää ja palauttaa esimiehelleen ennen kehityskeskustelua. Suurin esiin noussut syy kehityskeskustelulomakkeen toimimattomuudelle oli, että lomake on nykyisellään käyttökelvoton, koska jokaisella hallintokunnalla on omat erityispiirteensä ja aihealueensa, joita nykyisessä kaavakkeessa ei ole mahdollista huomioida. Tämä on todennäköisesti syynä siihen, miksi osa haastatteluista on ottanut käyttöön oman lomakkeen tai ei käytä lomaketta lainkaan. Lomake on tarpeellinen, sillä se valmistaa työntekijän sekä esimiehen kehityskeskustelutilanteeseen. Sen avulla haastattelulla on runko, joka varmistaa välttämättömien asioiden läpikäymisen. Jos haastattelun aikana ei ole mitään, mihin tukeutua voi keskustelu jäädä mielestäni liian pinnalliseksi ja samalle tasolle jokapäiväisen kahvihuonekeskustelun kanssa, näin on varsinkin jos osapuolille on epäselvää kehityskeskustelun tarkoitus, jolloin kehityskeskustelun tarkoitus eli työntekijän työsuorituksen ja esimiehen esimiestyön arviointimenetelmänä ei mielestäni toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Asioiden pohtiminen sekä niiden etukäteen ylöskirjaaminen auttavat sekä työntekijää että esimiestä saavuttamaan hyödyllisen kehityskeskustelun, joten Rauman kaupungin tulisi painottaa asioiden ylöskirjaamisen tärkeyttä. Ratkaisuna tähän voisi olla lomakerunko, joka olisi jokaisen esimiehen vapaasti muokattavissa, kunhan tietyt perusasiat kuten työntekijän oman työn pohdinta, esimiehen työn pohdinta ja toiveet tulisi käytyä läpi. Lisäksi kannattaisi pohtia, kuinka lomakkeesta rakentaa sellaisen, että eri hallintokuntien työntekijät joutuisivat lomaketta täyttäessään pohtimaan juuri oman työn erityisalaan liittyviä kysymyksiä.

Kaupungin tulisi mielestäni painottaa kehityskeskustelussa kirjattavien suunnitelmien toteuttamisen tärkeyttä, vastuu niiden tekemisestä jää kuitenkin loppujen lopuksi kehityskeskustelua pitävälle esimiehelle. Suunnitelmien etenemistä on hyvin vaikea seurata jälkeenpäin ilman minkäänlaista konkreettista dokumenttia sovitusta. Asioiden ylöskirjaaminen on mielestäni myös työntekijän oikeus, jolloin hän voi varmistua siitä, että hänen tarpeensa tulevat keskustelussa huomioiduksi. Vaikka kaikki haastatellut sanoivat seuraavansa suunnitelmia, luulen, että ilman kirjattuja suunnitelmia, asianosaiset eivät kykene palauttamaan mieliin sovittuja asioita sellaisenaan kun ne keskustelutilanteessa olivat, varsinkin jos niihin palataan vasta seuraavassa kehityskeskustelussa.

Rauman kaupungin taholta tullut toive pohtia ryhmäkehityskeskustelua ja sen mahdollisuuksia osoittautui aiheena esimiesten mielestä kiinnostavaksi ja sen kokeilemiseen oli kiinnostusta, mutta käytännön toteutus voi olla hankalaa. Ilmeni, että yksilökehityskeskustelutkin veivät jo paljon esimiesten aikaa, jolloin vielä uuden ryhmäkehityskeskustelun mukaan tuominen saattaisi olla hankalaa, koska sillä ei kuitenkaan voida korvata esimiehen ja työntekijän keskinäistä kehityskeskustelua. Lisäksi ryhmän tulisi olla riittävän pieni sekä avoin työilmapiiri, jottei hiljaisemmat jää äänekäämpien jalkoihin. Työntekijöillä tulisi olla myös hyvin samantyyppiset työnkuvat tai heidän tulisi jo työskennellä tiiminä, jotta ryhmässä kyettäisiin pohtimaan ongelma-kohtia ja ratkaisuja. Tämän takia mielestäni ryhmäkehityskeskustelun mahdollisuutta tulisi käyttää hyvin harkiten vain selkeille tiimeille eikä missään nimessä korvaamaan kahdenkeskisiä keskusteluja. Tässä mielestäni voisi myös ottaa huomioon esimiesten puolelta nousseen mielipiteen, että kaupungin ylemmiltä tahoilta tulee usein toimintoja, joita tulisi tehdä työntekijöiden kanssa, mutta niiden toimivuutta juuri jollekin tietylle toimialalle ei ole otettu huomioon. Tämänkin vuoksi ryhmäkehityskeskustelua ei tulisi mielestäni ottaa automaattisesti osaksi jokaisen hallintokunnan toimintaa.

Johtopäätöksenä tutkimuksestani voin päätellä, että varsinainen esimiestyö julkishallinnossa ei poikkea yksityissektorin esimiestyöstä. Julkishallinnon vaatimukset ja laaja-alaisuus sen sijaan asettavat omat haasteensa esimiestyölle. Esimiesten lisäkoulutus on aina hyödyksi, mutta mielestäni tulisi painottaa enemmän keskustelumahdollisuuksia kollegoiden sekä oman esimiehen kanssa. Kehityskeskustelusta käsit-

teenä ja sen tavoitteista esimiehillä oli selkeät käsitykset, mutta käytännön toteuttamisessa olisi pientä kehitettävää juuri ylöskirjaamisessa sekä seurannassa. Uskon, että näiden parantuessa kehityskeskusteluista saadaan uudenlaista hyötyä sekä selkiytetään sen tarkoitusta käytännössä. Mielestäni työni jatkotutkimusaiheena kannattaisi tutkia, kuinka kehityskeskustelulomake saataisiin toimivaksi ja vastaamaan julkishallinnon tarpeita.

Työni antaa mielestäni hyvän vastauksen kumpaankin tutkimusongelmaan eli siihen miten julkishallinnossa työskentelevät esimiehet kokevat itse esimiestyön sekä siihen, millainen kehityskeskustelu esimiesten näkökulmasta on julkishallinnosta. Sain mielestäni vastaukset ongelmiin, sillä tutkimustuloksista käy ilmi esimiesten hyvin erilaisia kokemuksia ja ajatuksia, joiden avulla pystyttiin hahmottamaan esimiesten kokemuksia.

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi antoi minulle tilaisuuden huomata kuinka erilaisten tilanteiden ja haasteiden parissa julkishallinnon esimiehet työskentelevät. Tätä työtä tehdessäni haastavana koin itse haastattelutilanteet ja sen, kuinka olla haastattelutilanteessa itse neutraali, ettei huomaamattaan johdattele haastateltavaa haluttuun vastaukseen. Lisäksi opin, kuinka haastavaa on tutkimusta tehdessä löytää juuri se olennainen tieto kaiken muun keskeltä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2010. Asiantuntijasta esimies. Juva: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2010a. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2010b. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. WSOYpro. Viitattu 19.9.2011.
http://www.wsoypro.fi/lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=10ty371220
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Viitattu 19.9.2011.
http://www.wsoypro.fi/lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=08jo348758
- Berglund, M. 2008. Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case St1 Oy. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 06.03.2012.
http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12005/hse_ethesis_12005.pdf
- Harjula, H., Lundström, I., Kirvelä, T., Majoinen, K. & Myllyntaus, O. 2004. Toimiva kunta. Kuntakoulutus oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), 2009 Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004 Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Johansson, M-L. & Raudasoja, K. 2009. Julkishallinnon esimies johtaa myös oman vastualueensa taloutta. Hallinto 6.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Kankare, M. 2004. Kehitä kehityskeskustelua. Talouselämä 11.2.2004. Viitattu 03.02.2012. www.talouselama.fi
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.
- Kuntalaki. 1995. L. 17.3.1995/365 muutoksineen .
- Lahti, K. Alaisten valmistautuminen parantaa huomattavasti kehityskeskustelun laatua. Kehityskeskustelu – sanahelinää, muodollisuus vai käytännön työväline. 05.05.2006. Viitattu 03.02.2012.
<http://kehityskeskustelu.blogspot.com/2006/05/alaisten-valmistautuminen-parantaa.html>

Lankinen, P., Miettinen A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Malik, F. 2001. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy.

McKee, A. 2011 Management a focus on leaders. Boston: Prentice Hall

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Monster.fi- rekryointipalvelun www-sivut. Viitattu 3.10.2011. www.monster.fi

Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 15.02.2012. www.rauma.fi

Rauman kaupungin henkilökohtainen tiedonanto. 10.02.2012.

Salminen, A. 2011. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita.

Stenvall, J. & Virtanen , P. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Suomen julkishallinnon yhteinen palveluportaali kansalaisille. Viitattu 27.9.2011.

www.suomi.fi

Suomen kuntaliiton www-sivut. Viitattu 22.9.2011. www.kunnat.net

Vainio, A-M. 2009. Autonomia piti venäläiset viranomaiset loitolla. Hallinto 5

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita

Teemahaastattelurunko

Taustat:

1. Kauanko olet toiminut esimiestehtävissä?
2. Minkälaista koulutusta olet saanut tukemaan esimiestyötäsi?

Esimiestyö:

3. Miten hahmotat esimiestyösi
4. Mitkä koet vahvuudeksesi esimiestyössä?
5. Mitkä asiat koet haastaviksi esimiestyössä?

6. Koetko tarvetta mahdollisiin koulutuksiin tukemaan esimiestaitojasi?
7. Olisiko jokin keino, minkä avulla edesautettaisiin suoriutumistasi hyvänä esimiehenä?
8. Oletko päivittäisessä tekemisessä työntekijöidesi kanssa? Jos et, miten huolehdit tiedonkulusta?

9. Annatko työntekijöillesi palautetta heidän suorituksistaan? (Millaista ja missä tilanteessa?)
10. Saatko työntekijöiltäsi palautetta omasta esimiestyöstä? (Millaista ja missä tilanteessa?)

Kehityskeskustelut:

11. Kuinka usein käyt työntekijöidesi kanssa kehityskeskustelun?
12. Koetko aikavälin riittäväksi?

13. Koetko, kehityskeskustelut hyödylliseksi?
14. Koetko, että työntekijäsi kokevat kehityskeskustelut hyödylliseksi?

15. Mitä haasteita koet kehityskeskustelussa olevan?

16. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?
17. Miten työntekijäsi on ohjeistettu valmistautumaan keskustelua varten?
18. Miten toimit kehityskeskustelussa ilmenneiden kehitystarpeiden kanssa?
19. Miten teillä seurataan kehityskeskusteluissa laadittujen kehityssuunnitelmien toteuttamista?
20. Onko teillä käytössä ryhmäkehityskeskustelu? Mitä ajatuksia se herättää?
21. Miten mielestäsi kehityskeskustelun toimivuutta voisi parantaa?
22. Kaipaisitko jotain lisäohjeistusta/koulutusta kehityskeskusteluiden käymiseen puolin tai toisin?