

## **Kehityskeskustelukäytännön nykytila alaisten näkökulmasta pankkikonttorissa**

Sari Järvelä

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Sari Järvelä</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2007</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Kehityskeskustelukäytännön nykytila alaisten näkökulmasta pankkikonttorissa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52 + 2</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Hannu Valkama</p>	
<p>Kehityskeskustelut ovat tärkein henkilöstön työsuorituksen johtamisessa käytettävä väline. Niiden avulla organisaation visio yhdistetään yksilön päivittäiseen työsuoritukseen. Kehityskeskustelujen tavoitteena on arvioida, suunnitella ja kehittää yksilön suoritusta. Jotta kehityskeskusteluilla saavutetaan niiden mahdollistamat hyödyt, täytyy alaisten ymmärtää keskusteluiden tarkoitus ja motivoitua niitä varten.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Nordean Helsingin alueella sijaitsevan konttorin alaisten näkemyksiä nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä ja sen toimivuudesta. Tutkimus rajattiin koskemaan vain yhtä konttoria, jotta empirinen aineisto saatiin kerättyä samassa ympäristössä työskenteleviltä alaisilta.</p> <p>Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka avulla oli mahdollista syvällisesti selvittää, mitä alaiset ovat mieltä nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmän avulla yksilöhaastatteluina. Haastattelut pidettiin huhtikuun 2012 aikana.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu tutkimuksessa käsitellyn kirjallisuuden pohjalta. Viitekehys koostuu siitä, mitkä asiat vaikuttavat onnistuneen kehityskeskustelun syntymiseen ja mitä ongelmia kehityskeskusteluihin liittyy. Onnistunut kehityskeskustelu koostuu viitekehyksessä keskustelun tarkoituksen ymmärtämisestä, valmistautumisesta, ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta, keskustelun sisällöstä sekä jatko-toimenpiteistä ja seurannasta.</p> <p>Kehityskeskustelujen nykytilaa voi tässä tutkimuksessa kerättyjen haastattelujen perusteella pitää hyvänä. Kehityskeskustelujen sisältö koettiin laadukkaaksi ja ainoaksi todelliseksi kehityskohteeksi nousi kehityskeskustelussa tehtyjen tavoitteiden seuranta.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Kehityskeskustelut, esimies-alaiskeskustelut, kehittäminen</p>	

Degree Programme in Business

<p><b>Authors</b> Sari Järvelä</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2007</p>
<p><b>The title of thesis</b> The present state of appraisal interviews from the perspective of personnel in bank office</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 52 + 2</p>
<p><b>Supervisor</b> Hannu Valkama</p>	
<p>Appraisal interviews are the most important part in managing personnel work performance. With appraisal interviews the company's vision can be integrated with daily performance of an individual. The goal of appraisal interviews is to measure, plan and improve individual performance. To achieve the benefits of appraisal interviews, personnel must understand the objective of appraisal interviews.</p> <p>The objective of the thesis was to find out employees' experiences from appraisal interviews in one Nordea bank office in Helsinki. The intention was to study how the personnel feel about the present state of appraisal interviews. The study was limited to one specific branch because the author wanted empirical data to be collected from individuals in a similar environment.</p> <p>The study was carried out in the form of thematic interviews, which were executed as one-on-one interviews. The analytical research methodology was qualitative. The interviews took place in April 2012.</p> <p>The theoretical framework was based on literature about factors that affect the functionality of an appraisal interview. In the framework the success of appraisal interviews consists of understanding the objective of appraisal interviews, preparation, interaction and atmosphere, content of the interview and monitoring.</p> <p>The findings revealed that the present state of the appraisal interviews in Nordea branch was seen to be good. Especially the content of the appraisal interviews was seen to be high in quality. The only issue that really needed developing in employees' opinion was monitoring the objectives set in the appraisal interviews.</p> <p>In conclusion, there might be room for appraisal interview redesign in the company. The most useful method means could be monitoring the objectives set in the appraisal interviews.</p>	
<p><b>Key words</b> Appraisal interviews, superior-subordinate discussions, development</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta .....	2
1.3	Työn rakenne .....	2
2	Kehityskeskustelu.....	4
2.1	Kehityskeskustelun tavoitteet ja hyödyt.....	4
2.2	Kehityskeskustelun vaiheet .....	6
2.2.1	Valmistautuminen.....	7
2.2.2	Keskustelutilanne.....	9
2.2.3	Kehityskeskustelun seuranta .....	13
2.3	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa .....	15
2.4	Arvostava ja kehittävä palaute .....	17
2.5	Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset.....	19
2.6	Kehityskeskustelun ongelmia.....	21
2.7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	22
3	Nordea.....	25
3.1	Helsingin alueen Nordean konttori .....	25
3.2	Kehityskeskustelukäytäntö .....	26
4	Tutkimusmenetelmät .....	29
4.1	Menetelmien valinta .....	29
4.2	Aineiston hankinta .....	30
4.3	Aineiston analyysi.....	31
4.4	Tutkimuksen reliabelius ja validius.....	32
5	Tutkimustulokset.....	34
5.1	Käsitys kehityskeskusteluista yleensä .....	34
5.2	Kehityskeskustelun tarkoitus ja hyödyt .....	35
5.3	Valmistautuminen .....	36
5.4	Keskusteluilmapiiiri ja vuorovaikutus.....	37
5.5	Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö .....	39
5.6	Jatkotoimenpiteet ja seuranta.....	40

5.7 Yhteenveto .....	41
6 Johtopäätökset.....	43
6.1 Käsitys kehityskeskusteluista yleensä.....	43
6.2 Kehityskeskustelun tarkoitus ja hyödyt .....	43
6.3 Valmistautuminen .....	44
6.4 Keskusteluilmapiiri ja vuorovaikutus.....	45
6.5 Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö .....	46
6.6 Jatkotoimenpiteet ja seuranta.....	47
6.7 Tutkimuksen hyöty .....	48
6.8 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusaiheet .....	49
Lähteet.....	50
Liitteet.....	53
Liite 1. Haastattelurunko .....	53

# 1 Johdanto

Kehityskeskustelut ovat johtamisen väline, jonka avulla kehitetään esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Kehityskeskusteluja pidetään tärkeimpänä yksittäisenä työkaluna alaisen suorituksen johtamisessa. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on antaa palautetta alaisen saavutuksista edellisellä toimintakaudella, keskustella hänen tulevaisuuden odotuksistaan ja tehdä hänelle henkilökohtainen kehityssuunnitelma tulevaisuutta varten. Tämän lisäksi kehityskeskustelussa on tarkoituksena viestiä organisaation kannalta tärkeät asiat alaiselle. Alaiselle kehityskeskustelu toimii mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön yhteisiin asioihin. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen luovat yhteistyössä yhteisen näkemyksen käsiteltävistä asioista.

Tässä työssä tutkitaan Helsingin alueella sijaitsevan Nordean konttorin kehityskeskustelukäytännön nykytilaa. Kehityskeskusteluja tarkastellaan konttorissa työskentelevien alaisten näkökulmasta ja tarkoituksena on selvittää alaisten kokemuksia käydyistä kehityskeskusteluista. Alaisten kokemuksia kehityskeskusteluista kerättiin haastattelujen avulla.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokemuksia Nordeassa toteutettavien kehityskeskustelujen toimivuudesta alaisten näkökulmasta ja luoda kuva kehityskeskustelujen nykytilasta yrityksessä. Tarkoituksena on saada syvällistä tietoa nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä ja selvittää, mitkä asiat edistävät ja mitkä estävät keskustelujen onnistumista. Tutkimuksen avulla saadaan selville, mitä voidaan tehdä jatkossa kehityskeskustelujen kehittämiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella esimies pystyy ymmärtämään, mitä hänen alaisensa ovat mieltä nykyisistä kehityskeskusteluista. Näin esimies voi kehittää konttorin sisäistä kehityskeskustelukäytäntöä vastaamaan paremmin alaisten tarpeita.

## 1.2 Tutkimusongelma ja aiheen raja

Tutkimuksessa on tavoitteena vastata päätutkimusongelmaan, joka on ”Millainen on alaisten käsitys kehityskeskustelukäytännön nykytilasta?” Päätutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien osaongelmien avulla:

- Miten alaiset ovat kokeneet käydyt kehityskeskustelut ja niiden tarkoituksen?
- Mitkä ovat onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset ja millaisia ovat keskusteluihin liittyvät ongelmat?

Tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan kehityskeskustelukäytännön nykytilaa alaisten näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Alaisten kokemuksia kerättiin käyttäen hyväksi teemahaastattelumenetelmää, jonka avulla alaiset ovat voineet vapaasti kertoa omin sanoin näkemyksistään. Teemahaastattelun avulla saatiin esille tutkittavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset.

## 1.3 Työn rakenne

Tutkimus rakentuu teoriaa käsittelevästä kirjallisuusosasta sekä empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus käydään läpi työssä ensimmäiseksi ja työn lopussa käsitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti kehityskeskusteluun liittyviä tekijöitä. Kehityskeskustelua kuvataan prosessina ja käydään läpi, mitä hyötyjä keskusteluilla on saavutettavissa, mitkä ovat kehityskeskustelun onnistumisen edellytykset ja mitä ongelmia keskusteluihin liittyy. Luvun lopuksi on muodostettu tutkimukselle teoreettinen viitekehys kirjallisuusosan perusteella.

Luvussa kolme esitellään Nordea yrityksenä ja kuvataan yrityksen kehityskeskustelukäytäntö. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustulokset tutkimuksessa käytetty-

jen teemojen mukaisesti. Haastattelut toteutettiin seuraavien teemojen kautta: kehityskeskustelujen yleistilanne, kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet, keskusteluedellytysten luominen ja keskusteluihin valmistautuminen, keskusteluilmapiiri ja vuorovaikutus, keskustelun toteutus ja sisältö sekä jatkotoimenpiteet ja seuranta.

Viimeisessä, eli kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulosten ja teorian avulla tehdyt johtopäätökset. Johtopäätösten pohjalta on tehty kehitysehdotuksia nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä koskien. Tämän lisäksi ehdotetaan myös aihetta jatkotutkimusta varten ja arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.



## 2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelua on kuvailtu kirjallisuudessa monella eri tavalla. Valpola (2002, 13) on kuvaillut kehityskeskustelun tärkeänä osana ketjua, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. Sydänmaanlakan (2007, 91) mukaan kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen työkalu, jota käytetään suorituksen johtamisessa. ”Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välillä käytävä systemaattinen ja toistuva keskustelu, jonka tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia.” (Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Kehityskeskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan esimerkiksi organisaatioon, työtehtäviin ja keskustelukumppanien välisiin suhteisiin liittyvistä asioista (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 94). Valpolan (2002, 9) mukaan kehityskeskustelulla voidaan varmistaa, että organisaatiolle tärkeä asia on tavoittanut organisaation jokaisen yksilön. Kehityskeskustelu on keino tarkistaa, että vuoden aikana tarpeellisista asioista on tullut keskusteltua (Valpola 2002, 9). Kehityskeskustelu eroaa normaalista työkeskustelusta siinä, että se on etukäteen valmisteltu ja siinä on määrätty sisältö (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 98).

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuden yleistä näkemystä kehityskeskusteluista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aluksi käydään läpi keskustelun tavoitteita ja hyötyjä, jonka jälkeen siirrytään kehityskeskustelun vaiheisiin. Kehityskeskustelun vaiheisiin kuuluvat valmistautuminen, keskustelutilanne ja keskustelun seuranta. Vaiheiden jälkeen tarkastellaan vuorovaikutuksen ja palautteen merkitystä keskustelussa. Sitten selvitetään onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä ja keskusteluihin liittyviä ongelmia. Lopuksi esitellään kirjallisuuden avulla luotu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 2.1 Kehityskeskustelun tavoitteet ja hyödyt

Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden tarkastella aikaisempia suorituksia, joita käytetään perusteena kehitys- ja parannussuunnitelmissa. Keskustelujen tarkoituksena on yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. (Armstrong & Baron

1998, 329–330.) Sydänmaanlakka (2007, 92) listaa kehityskeskustelun tavoitteita seuraavasti:

- arvioida saavutetut tulokset
- sopia tavoitteista seuraavalle kaudelle
- määritellä kehittämistarpeet ja laatia alaiselle henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- parantaa esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
- kehittää työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

Organisaatio saa kehityskeskusteluista hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. Kehityskeskustelut lisäävät henkilöstön motivaatiota hyvien tulosten saavuttamiseen sekä parantavat yksikön ja tiimin tuloksia. (Juuti 1998, 8–9.) Lisäksi kehityskeskustelu edistää luottamuksen ja avoimuuden rakentumista esimiehen ja alaisen välillä (Österberg 2009, 119–120).

Kehityskeskustelujen avulla yritys saa ajantasaista tietoa yksilö- ja yksikkötason tilanteesta ja kehittämistarpeista, minkä ansiosta yrityksellä on mahdollisuus kohdentaa voimavarat oikein (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 69). Ronthy-Östberg ja Rosendahl (1998, 99) ovat todenneet, että kehityskeskustelujen tärkeimpänä tavoitteena on organisaation kehittäminen, joka voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kehityskeskusteluista on hyötyä vain silloin, kun ne edistävät sekä organisaation että yksilöiden tavoitteita (Rauramo 2008, 157). Kehityskeskustelun tavoitteena on aina varmistaa, että alaisen toiminta kohdistuu yrityksen keskeisiin päämääriin (Helsilä 2009, 60). Keskusteluissa alaisen odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä verrataan organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja asettamiin tavoitteisiin. Organisaation menestys riippuu siitä, miten organisaatiossa työskentelevät ihmiset saavuttavat omat henkilökohtaiset tavoitteensa. (Österberg 2009, 120.)

Kun työntekijät kehittyvät yksilöinä ja ammatillisesti, kehitty samalla koko organisaatio. Kehityskeskustelun tavoitteena on myös vuorovaikutuksen kehittäminen. Alaiselle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kertoa näkemyksiään, toiveitaan ja parannusehdotuksiaan työhönsä liittyen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99.) Kehitys-

keskustelu tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle, koska keskustelulla luodaan edellytykset kuunnella sekä esimiestä että alaista. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on tehokas keino, jolla tuetaan työntekijän jaksamista ja kehittymistä. (Valpola 2002, 10.)

Kehityskeskustelussa alainen saa tiedon siitä, mitä tuloksia häneltä odotetaan ja miten hän on suoriutunut tehtävistään (Österberg 2009, 120). Alainen saa myös tietoa oman yksikön ja yrityksen tilasta. Tämän lisäksi keskustellaan niistä mahdollisuuksista, joihin alainen voisi osallistua. Kehityskeskusteluissa alaisen sitoutuminen tehtävään ja organisaatioon vahvistuu. Keskustelun ansiosta alainen kokee itseään ja kehittymistään arvostettavan organisaatiossa. Kehityskeskustelu myös tukee sekä työhön että esimieheen vaikuttamisen kautta alaisen työskentelyä ja kehittymistä yksilönä. Alaista pitäisi kuunnella ja arvostaa hänen näkemyksiään niin, että hän voi kehittyä tarpeidensa mukaan. (Lankinen ym. 2004, 70.)

Sen lisäksi, että jokainen yksilö on itse vastuussa itsestään ja kehittymisestään, tulee myös esimiehen olla vastuussa alaistensa kehittämistä ja kehittymisestä. Kehityskeskustelu on keino, jolla varmistetaan vastuun kantaminen alaisten kehittymisestä. (Lankinen ym. 2004, 63.) Österbergin (2009, 120) mukaan kehityskeskustelun avulla esimiehelle selviää, minkälaista tietoa ja tukea alainen tarvitsee tavoitteidensa saavuttamisessa. Kehityskeskustelujen myötä esimies saa myös alaisiltaan tukea oman työnsä suorittamiseen. Keskusteluissa esimiehelle muodostuu käsitys jokaisesta yksilöstä ja esimies-alaisuudesta tulee aitoja ihmissuhteita. (Lankinen ym. 2004, 70.) Esimies saa palautetta johtamistavastaan ja sen kehittämistarpeista. Hän voi myös puuttua heikkoon suoriutumiseen ja saa uusia ideoita kehityskeskustelujen ansiosta. (Juuti 1998, 8.)

## **2.2 Kehityskeskustelun vaiheet**

Tässä luvussa esitellään kehityskeskustelun vaiheet. Kehityskeskustelun vaihteita ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja keskustelun jälkihoito. Usein keskitytään siihen, mitä keskustelutilanteessa tapahtuu, mutta on muistettava, että jokainen näistä vaihteista on kriittinen kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. (Aarnikoivu 2011, 90.)

## 2.2.1 Valmistautuminen

Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä on huolellinen valmistautuminen. Sekä esimiehen että alaisen tulee valmistautua kehityskeskusteluun. Näin keskustelussa voidaan keskittyä oleellisiin asioihin ja säästää aikaa. (Sydänmaanlakka 2007, 98.) Hyvän kehityskeskustelun tunnuspiirteenä on suunnittelu ja systemaattisuus. On kuitenkin tärkeää, että muutoseikkoja ei korosteta liikaa. Tämä tarkoittaa ennalta sovittua ja säännöllisesti toistuvaa yhteistä käytäntöä. (Lankinen ym. 2004, 71.)

Tavallisimmin esimies tekee aloitteen kehityskeskustelusta ja huolehtii keskusteluun liittyvistä käytännön järjestelyistä. Esimiehen tulee kertoa alaiselle minä päivänä ja mihin aikaan keskustelu käydään. Keskustelun ajankohdasta pitää sopia aina muutamaa päivää ennen kuin se käydään. Näin keskustelun osapuolet ehtivät valmistautua kehityskeskusteluun sekä henkisesti että käytännössä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 125.) Esimiehen on valittava sopiva ajankohta, jota keskeytykset eivät häiritse (Scott-Lennon 1999, 70). Tulevasta keskustelusta tulee tiedottaa sen tarkoitus, sisältö, ajankohta ja siihen käytettävissä oleva aika (Hätönen 1999, 42). Kehityskeskusteluja toteuttaessa työt on myös mahdollista jakaa alaisen ja esimiehen välillä. Alainen voi kantaa kehityskeskusteluista selkeämmin vastuuta ja käyttää niitä tukenaan, kun hän on aktiivinen keskustelujen organisoimisessa. (Valpola 2002, 50.)

Kehityskeskustelut on käytävä rauhassa ilman keskeytyksiä ja häiriöitä, mikäli halutaan saada aikaan avoin kahden henkilön välinen vuorovaikutus ja tilanteen arviointi (Lankinen ym. 2004, 71). Kehityskeskustelujen käymistä varten tarvitaan rauhallinen paikka, jossa voidaan keskustella tarvittava aika ilman häiriöitä ja keskeytyksiä (Valpola 2000, 144). On tärkeää, että keskustelua varten varatussa tilassa saadaan olla rauhassa ilman, että joku koputtaa ovelle tai tulee kyselemään asioista. Neutraali tila on paras paikka toteuttaa kehityskeskustelu. Keskustelua ei kannata pitää esimiehen tai alaisen huoneessa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 129.)

Molempien osapuolten täytyy valmistautuessa miettiä, mikä on keskustelun tarkoitus. Tarkoituksen pohtiminen ja ennakkovalmistelu auttavat välttämään yhdentekevän keskustelun sekä liiallisen keskittymisen yhteen aiheeseen. Kehityskeskustelujen säännöllisi-

syys on avuksi keskusteluissa, koska se antaa jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Keskustelujen säännöllisyyden johdosta osapuolet voivat rakentaa luottamusta välilleen. Lisäksi keskusteluun osallistujat oppivat keskustelutaitoa. (Juuti 1998, 10.) Kehityskeskustelun tarkoitus liittyy yhteen keskusteluun ryhtymisen motivaation kanssa. Kun keskustelun tarkoitus tuntuu henkilölle tärkeältä ja se vastaa hänen omia arvojaan, kasvaa myös hänen motivaationsa keskustelua kohtaan. Tämän takia esimiehen on tärkeää ilmaista kehityskeskustelun tarkoitus selvästi ja avoimesti. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 116.)

Esimiehen on valmistauduttava huolellisesti jokaiseen keskusteluun, koska hän on ensisijaisesti vastuussa sen onnistumisesta. Kehityskeskusteluun valmistautuminen saattaa olla vaativaa, varsinkin, jos esimiehellä on paljon suoria alaisia. Esimiehen tulee kuitenkin ilmaista kiinnostuksensa jokaista alaista ja tämän osaamista kohtaan. Esimies ilmaisee kiinnostuksensa parhaiten kuuntelemalla, vastaamalla kysymyksiin sekä paneutumalla uusiin ideoihin ja kehittämistarpeisiin. (Lankinen ym. 2004, 72.) Esimiehen oma valmistautuminen on paras tapa motivoida myös alainen keskustelua varten (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 119). Valmistautuessa esimies laatii suunnitelman kehityskeskustelun kulusta. Esimiehen täytyy selvittää itselleen keskustelun aloitus, väliosa ja lopetus. Etenkin kehityskeskustelun väliosa vaatii pohdintaa ja suunnittelua. (Scott-Lennon 1999, 69.)

Alaiselle kehityskeskustelu on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Alainen voi kertoa keskustelussa omista toiveistaan ja varmistaa, mitä häneltä odotetaan. (Valpola 2002, 19.) Alaisen täytyy pohtia ennen keskustelua, mitkä hänen tavoitteensa ovat. On kannattavaa tutustua edellisessä keskustelussa sovittuihin asioihin. (Hätönen 1999, 42.) Yleensä kehityskeskustelujen pohjana käytetään lomaketta, jonka avulla osapuolet voivat pohtia näkemyksiään keskusteluaiheista. Alainen voi palauttaa täytetyn lomakkeen esimiehelle jo ennen keskustelua. Näin näkemykset ovat jo keskustelun alussa molempien osapuolten tiedossa ja asiaan pääsy on helpompaa. (Österberg 2009, 123.) Lomakkeen ennakkoon toimittamisessa on myös riskejä. Keskustelun dialogi saattaa kärsiä, jos esimies olettaa alaisen vastausten olevan alaisen lopullinen näkemys asioista. Esimies saattaa myös valmistella argumentit alaisen vastauksille, jolloin keskustelussa molemmat

osapuolet vain puolustelevat omia näkemyksiään keskustelun sijasta. (Aarnikoivu 2011, 98–99.)

## **2.2.2 Keskustelutilanne**

Kehityskeskustelussa käsitellään edellisen toimintakauden tulokset ja se, miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Keskusteluissa olisi hyvä myös käsitellä kokemukset edelliseltä toimintakaudelta, seuraavan kauden tavoitteet ja toiminnassa esiintyvät ongelmat, jotka vaativat kehittämistä. Tämän lisäksi tarkastellaan henkilön omaa kehittymistarvetta ja sovitaan kehittämistoimenpiteistä. (Juuti 1998, 14.) Kehityskeskustelussa käydään läpi, miten henkilö voi kehittyä nykyisessä työtehtävässään ja kuinka hän voi kehittyä työurallaan (Sydänmaanlakka 2007, 93).

Sydänmaanlakan (2007, 94) mukaan kehityskeskustelun sisältö käsittää neljä eri osa-alueita (kuvio 1). Osa-alueita ovat tulosten arviointi, tavoitteista sopiminen, kehityssuunnitelma ja keskustelun opit. Tulosten arvioinnissa keskitytään alaisen menneen toiminnan analysointiin ja palautteen antamiseen työskentelystä. Tavoitteista sovittaessa käydään läpi tulevan kauden tärkeimmät tavoitteet ja aikataulu niiden toteuttamiseen. Kehityskeskusteluosuudessa tavoitteena on selvittää, mitä osaamista nykyinen työ vaatii ja mitkä ovat henkilön osaamistarpeet. Kehittämistoimenpiteistä tehdään alaiselle kirjallisesti henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Keskustelu voidaan nähdä myös oppimisen apuvälineenä. Keskustelun lopuksi on hyvä kysyä, mitä keskustelussa opittiin. (Sydänmaanlakka 2007, 94–96.)

<p><b>I Tulosten arviointi</b></p> <p>a. Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen</p> <p>b. Yleinen suoriutuminen</p> <p>c. Tavoitteiden toteutumista edistäneet tai haitanneet tekijät</p> <p>d. Arvot ja toimintatavat</p> <p><b>II Tavoitteista sopiminen</b></p> <p>a. Toimenkuva</p> <p>b. Avaintehtäväalueet</p> <p>c. Avaintavoitteet</p> <p>d. Toimen osaamisalueet</p> <p><b>III Kehityssuunnitelma</b></p> <p>a. Alaisen omat tavoitteet ja näkemykset</p> <p>b. Esimiehen odotukset</p> <p>c. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma</p> <p>d. Pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma</p> <p>e. Kokonaiskuntoisuus</p> <p><b>IV Keskustelun opit</b></p> <p>a. Mitä keskustelussa opittiin?</p> <p>b. Miten keskustelua voidaan parantaa jatkossa?</p>
---

Kuvio 1. Kehityskeskustelun sisältö (Sydänmaanlakka 2007, 94)

Kauhasen (2010, 102) mukaan työmenestyksen mittaamisesta on tullut entistä keskeisempi henkilöstön palkitsemisen ja kehittämisen perusta, minkä johdosta suoritusarvioinnin merkitys on kasvanut. Kehityskeskustelun suoritusarviointi voidaan tehdä alaisen oman arvioinnin pohjalta (Kauhanen 2010, 105). Arviointivaiheessa on hyvä, jos alainen ensin kertoo oman näkemyksensä siitä, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen. Esimiehen tehtävänä on täydentää alaisen näkemyksiä ja mielipiteitä. On tärkeää, että esimies ja alainen yhdessä miettivät, mitä arvioinnin pohjalta voidaan oppia. (Sydänmaanlakka 2007, 98.) Kehityskeskustelun arvioinnissa on oikeastaan kyse palautteen antamisesta ja yhteisen näkemyksen luomisesta (Ranki 1999,

77). Käytännössä arviointikeskustelu toteutetaan siten, että edellisessä keskustelussa asetettuja tavoitteita verrataan saavutettuihin tuloksiin (Surakka & Laine 2011, 161).

Suorituksen arvioinnin yhteydessä keskustellaan myös työskentelytyylistä, työotteesta ja yrityksen arvojen toteuttamisesta. Tulevaa toimintaa voi jo tässä vaiheessa painottaa sopimalla tavoitteet seuraavalle kaudelle. (Valpola 2002, 42.) Suoritusarviointia käytetään lähinnä sisäisten siirtojen, palkitsemisen sekä organisaation tai alaisen kehittämisen suunnitteluun (Kauhanen 2010, 107).

Suoritusarvioinnin tarkkuuden kannalta on hyvä, jos arvioinnissa on mahdollista käyttää objektiivisiä mittareita. Alaisen omaa arviointia auttaa myös se, jos siihen yhdistetään suoritusstandardit, jotka kuvaavat sitä tasoa, jonka mukaiset tulokset ovat ominaisia hyväksyttävälle työsuoritukselle. Suoritusarvioinnin tarkkuuteen vaikuttavat myös esimiehen ennakkokäsitykset arvioitavasta, tarkoitus, jota varten arviointi tehdään ja arviointiin käytettävissä oleva aika. (Ruohotie & Honka 1999, 76–81.)

Suoritusarvioinnissa selvitetään hallitseeko työntekijä nykyisessä työssään tarvittavat taidot onnistua nykyisessä tehtävässään ja mihin suuntaan tehtävän osaamisvaatimukset muuttuvat sekä mitä uusia tietoja ja taitoja tarvitaan. Tämän lisäksi on hyödyllistä selvittää, onko alaisella sellaista osaamista, jota ei työssä tarvitse, voisiko hänen tehtäviään laajentaa ja voisiko hän siirtyä mahdollisesti vaativampiin tehtäviin. Voi olla, että työtehtävien sisältö ei ole tarkoituksenmukainen tai kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. (Ranki 1999, 69.)

Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että keskustellaan, mikä on alaisen toimen tarkoitus ja mitä lisäarvoa se tuo organisaatiolle. Sen pohjalta tehdään alaiselle avaintavoitteet, jotka tulisi täyttää seuraavan kauden aikana. Tämän jälkeen on hyvä käsitellä, mitä osaamista tavoitteiden täyttäminen edellyttää. Samalla laaditaan myös toimen vaatima osaamisprofiili. On tärkeää, että osaamisprofiili tehdään ennen kehityssuunnitelman laatimista. (Sydänmaanlakka 2007, 98–100.) Esimies ja alainen käyvät yhdessä läpi, mitä mittareita tavoitteisiin sisällytetään. On myös tärkeää pitää huoli siitä, että alainen ymmärtää, mitä tavoitteiden kriteerit ja kuvaukset tarkoittavat. Tavoitteet kirjataan lomakkeelle, josta molemmat osapuolet ottavat kopion itselleen. (Valpola 2002, 41.) Valpolan



(2002, 14) mukaan tavoitteiden mitattavuus on tärkeää, koska sovittujen tunnuslukujen ja mittareiden avulla suoritus voidaan määritellä täsmällisesti ja ymmärrettävästi. Mittarit voivat olla tuoton kaltaisia numeerisia mittareita tai asiakaspalvelun kaltaisia laadullisia mittareita (Surakka & Laine 2011, 161).

Lankinen ym. (2004, 63) mukaan alaisen tulisi ymmärtää omien tavoitteidensa ja suunnitelmiansa kytkeä yksikön ja organisaation kokonaistavoitteisiin. Kehityskeskustelussa on tavoitteena varmistaa, että henkilön toiminta suuntautuu yrityksen ja yksikön keskeisiin päämääriin (Helsilä 2009, 60). Kun alaisen tulevia tavoitteita suunnitellaan, täytyy myös pohtia, mitä organisaatio- ja työyhteisötason tavoitteet merkitsevät työntekijän kannalta. Tavoitteen asettaminen ja mittaaminen koetaan yleensä hankalaksi asiaksi, etenkin henkilötason toiminnan seuranta sekä toimivien tavoitteiden ja mittareiden löytäminen tuottavat ongelmia. (Aarnikoivu 2011, 108–109.)

Hyvä tavoite on spesifinen, mitattavissa oleva, asiaan liittyvä ja ajansuhteen seurattavissa, realistinen ja riittävän haasteellinen sekä tuloksiin johtava. Yrityksen arvot, missio, liiketoimintastrategiat ja operatiiviset prosessit tulee olla lähtökohtana tavoitteiden asettamisessa. Tällä tavoin turvataan se, että tavoitteet tukevat yrityksen liiketoimintaa. (Aarnikoivu 2011, 109.) Jotta tavoitteista on hyötyä työn kestäessä ja sitä arvioitaessa, pitää Scott-Lennonin (1999, 30) mukaan niiden olla täsmällisiä ja mitattavia, saavutettavia, haastavia ja innostavia sekä yhteisesti sovittuja.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen siirrytään kehityskeskusteluvaiheeseen. Kehityskeskusteluvaiheessa on tärkeä tehdä alaiselle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jota tehtäessä kannattaa myös käsitellä esimiehen ja alaisen odotuksia tulevaisuudesta sekä alaisen pitkän tähtäimen suunnitelmia (Sydänmaanlakka 2007, 100). Organisaation tarpeet muodostavat perustan alaisen henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle. Organisaation tarkoituksena on luoda edellytykset alaisen kehittymiselle ja tukea oppimista, mutta itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti alaisen vastuulla. (Kauhanen 2010, 153.)

Kehitystarpeet määritellään yleensä kahden kriteerin avulla. Ensimmäinen kriteeri on henkilöstön halu ja motivaatio kehittyä tehtävässään ja toinen on yrityksen tarve saada

uutta osaamista. Työntekijöille koulutustarpeen määrittely on yleensä vaikeaa. (Hätönen 1999, 20.) Vaikka työntekijä ei aina itse osaa määrittellä koulutustarvettaan, kaipaa hän usein tietoa organisaation tarjoamista kehittymismahdollisuuksista ja kehityssuunnitelmista. Kuvaukset eri tehtävistä auttavat työntekijää havainnoimaan omaa mahdollista kehityspolkua. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 78.) Työssä tarvittavien osaamistarpeiden lisäksi halu kehittyä voi saada alkunsa työntekijästä itsestään. Tällöin esimiehen ja alaisen täytyy tarkistaa yhdessä sopivatko organisaation strategian asettamat osaamistavoitteet ja alaisen henkilökohtaiset kehittymistavoitteet yhteen. (Surakka & Laine 2011, 161–162.)

Jokaisella henkilöllä tulee olla kehityskeskustelun jälkeen henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka koskee henkilön koko kyvykkyyttä, eikä vain tietoja ja taitoja (Kauhanen 2010, 153). Kun kehityssuunnitelma on saatu valmiiksi, keskustelu on hyvä lopettaa yhteenvetoon koko keskustelusta, ja näin varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla (Sydänmaanlakka 2007, 100).

### **2.2.3 Kehityskeskustelun seuranta**

Kehityskeskustelun jälkeen on varmistettava, että keskustelu dokumentoidaan asianmukaisella tavalla ja jatkotoimenpiteistä on sovittu selvästi. Dokumentoinnin avulla varmistetaan, että molemmat osapuolet sitoutuvat yhteisesti sovittuihin asioihin. (Sydänmaanlakka 2007, 100.) Jotta kehityskeskustelu täyttää hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun kriteerit, täytyy se dokumentoida. Jos dokumentointia ei toteuteta, sovittujen asioiden ja kehittymisen jatkuva seuranta on pitkällä tähtäimellä mahdotonta. (Aarnikoivu 2011, 114.)

Dokumentoinnissa keskustelun oleelliset asiat kirjataan ylös tietojärjestelmään, paperilomakkeelle tai sähköiselle lomakkeelle. Asioita voidaan kirjata ylös jo keskusteluvaiheessa tai vaihtoehtoisesti vasta keskustelun jälkeen. Dokumenttiin kirjataan ainoastaan ne asiat, joista on sovittu yhdessä. (Hyppänen 2007, 62.) Lähes poikkeuksetta esimies on vastuussa kehityskeskustelun dokumentoinnista. Esimiehen vastuu kehityskeskusteluissa korostuu, kun hän kirjoittaa keskustelulomakkeen puhtaaksi ja hakee alaiselta allekirjoituksen siihen. Alaisen aktivoimiseksi voidaan käyttää toimintatapaa,

jossa alainen kirjoittaa puhtaaksi muistiinpanot keskustelusta ja hakee allekirjoituksen esimieheltään. (Aarnikoivu 2011, 117.)

Dokumentoinnilla on saavutettavissa monenlaisia hyötyjä. Ylös kirjattuja asioita voidaan käyttää hyväksi toimintakauden aikana ja seuraavassa keskustelussa sen avulla voidaan palauttaa mieleen, mitä keskustelussa sovittiin. Dokumentointi sitouttaa osapuolet toisiinsa, kun heidän välillään vallitsee yhteisymmärrys sovituista asioista. Se, että kehityskeskustelulomake allekirjoitetaan, tekee siitä sopimuksenluonteisen. (Aarnikoivu 2011, 114.) Dokumentointi auttaa muistamaan, mistä asioista keskustelussa puhuttiin. Molemmille keskustelun osapuolille jää dokumentti, josta näkyy mitä keskustelussa sovittiin. Lomake on erityisen hyödyllinen silloin, kun esimies vaihtuu. Lomakkeen avulla uusi esimies saa tiedon siitä, mistä asioista alainen on aiemmin sopinut esimiehensä kanssa. (Hyppänen 2007, 63.)

Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 134–135) mukaan dokumentointi ei kuitenkaan ole asia, joka pitää ehdottomasti toteuttaa kehityskeskustelussa. Kehityskeskusteluissa muistiinpanojen käyttö vie pohjan pois luottamukselta, johon kehityskeskusteluilla pyritään. Dokumentointi tehdään organisaatioissa usein siksi, että sillä seurataan ketkä esimiehistä käyvät kehityskeskusteluja. Tämä kertoo missä laajuudessa kehityskeskusteluja käydään, mutta se ei kerro mitään keskustelujen laadusta. Keskusteluja ei pitäisi dokumentoida ja vielä vähemmän niihin pitäisi vaatia osapuolten allekirjoituksia. Kehityskeskustelun tarkoituksena on vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, joten esimiehen vaihtuessa aiemmista kehityskeskustelulomakkeista ei ole hyötyä myöskään uudelle esimiehelle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 134–135.)

Kehityskeskustelun dokumentoinnin puolesta puhuu kuitenkin se, että siitä saatuja tietoja voidaan käyttää johtamisessa laajemminkin. Ylimmän johdon määrittelemät arvot, visio, missio, strategia ja yrityskohtaiset tavoitteet ovat läsnä kehityskeskustelussa, mutta viesti voi kulkea myös toiseen suuntaan. Kehityskeskusteluissa syntyy myös ylimmälle johdolle arvokasta tietoa, jota se voi käyttää hyväksi johtamisessaan. Ylin johto voi hyödyntää saatua tietoa esimerkiksi koulutussuunnittelussa tai mahdollisessa henkilöstönkehittämisyksikössä. Koska kehityskeskustelulomakkeen tietoja käytetään myös muualla organisaatiossa, täytyy esimiehen ja alaisen päättää, mitä tietoja lomakkeeseen

sisällytetään ja mitkä asiat voidaan jättää yksityiskohtaisesti dokumentoimatta. (Aarnikoivu 2011, 114–116.)

Seuranta kuuluu myös tärkeänä osana kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelut täytyy nähdä kokonaisuutena, jossa jokainen keskustelu on jatkoa aiemmalle keskustelulle. Seuranta saattaa olla enemmänkin ajankohtaisiin kysymyksiin vastaamista ja tilanteen selvittelyä kuin konkreettisia tehtäviä. Seurannalla osoitetaan, että kehityskeskustelu otetaan todesta ja välitetään keskustelukumppanista. Sen jälkeen, kun kehityskeskustelu on käyty jokaisen kanssa, ylimmälle johdolle voi esittää ne ideat ja tiedot, joita organisaatiossa on tarjolla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 157–158.)

Esimiehen täytyy myös varmistaa, että lupauksista pidetään kiinni ja työsuoritusten arviointi tapahtuu säännöllisesti. Tämän takia tarvitaan seurantajärjestelmää. Seurantajärjestelmän avulla pidetään huoli siitä, että seurattavat asiat on toteutettu seuraavaan kehityskeskusteluun mennessä. (Scott-Lennon 1999, 79.) Seuranta on hyvä keino selvittää, onko alainen oikealla tiellä ja ovatko tavoitteet olennaisia ja palvelevatko ne joka päiväisiä työtehtäviä. Seurannassa voidaan käyttää lyhyitä täydentäviä kehityskeskusteluita, joissa esimies antaa palautetta alaiselle. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 156.) Keskustelussa sovittujen asioiden, kuten tavoitteiden toteutumisen seuranta kehityskeskustelujen jälkeen, on yksi niistä asioista, joissa on eniten parannettavaa keskusteluita koskien (Rantamäki ym. 2006, 77).

### **2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa**

Keskustelutaidon hallinnasta on hyötyä työelämässä. Hyvän keskustelun perusedellytyksiä ovat itsetunto, empatia ja kuunteleminen. Kehityskeskustelussa keskustelun onnistumiselle on omat edellytyksensä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92.) Avoin vuorovaikutus on hyödyllisen kehityskeskustelun perusta, eikä sen merkitystä voi korostaa liikaa (Aarnikoivu 2011, 141). Kehityskeskustelussa on läsnä kaksi henkilöä ja heillä molemmilla on vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta. Molemmat voivat kysymällä ja vastaamalla vaikuttaa keskusteluun. (Valpola 2000, 165.)

Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista ja vaatii sekä tahtoa että taitoa. Vuorovaikutukseen vaikuttavat sanat, eleet ja tapa, jolla asia viestitään. Vuorovaikutusta voi parantaa miettimällä, mitä sanoo ja miten. Luottamuksen rakentaminen on myös tärkeää vuorovaikutuksen kannalta. (Valpola 2002, 126–127.) Ratkaisukeskeinen esimies on sekä kannustava että rohkaiseva, mikä näkyy vuorovaikutuksessa kiinnostuksena ja läsnäolona, kysymyksien esittämisenä, kuuntelemisena sekä luottamuksena toiseen ihmiseen (Aarnikoivu 2011, 141).

Alaisen täytyy saada tuntee olonsa turvalliseksi kehityskeskustelussa. Alaiselle pitää selvittää, että esimies käsittelee tietoja luottamuksellisesti ja loukkaamattomuusperiaatteen mukaisesti. Saattaa olla, että alainen uskaltaa avautua ja paljastaa syvemmin tunteitaan, ideoitaan, toiveitaan ja ajatuksiaan vasta parin tai kolmen keskustelukerran jälkeen. (Mossboda ym. 2008, 153.) Keskusteluilmapiirin merkitys on tärkeä vuorovaikutuksen kannalta. Keskusteluilmapiirille on hyödyksi, jos osapuolet arvostavat ja kunnioittavat toisiaan, ilmaisevat mielipiteensä avoimesti ja rehellisesti sekä luottavat toisiinsa. (Juuti 1998, 12.)

Kehityskeskustelujen apuna käytetään lomakkeita, mutta itse keskusteluissa kannattaa pyrkiä avoimuuteen ja vapaaseen keskusteluun sekä joustavaan ilmapiiriin (Sydänmaalakka 2007, 93). Vapaasti virtaava viestintä osapuolten välillä ei saa estyä ennalta suunnitellun kehityskeskustelurungon takia. Rutiinit helpottavat keskustelun aloitusta, mutta niitä ei saa seurata liikaa. Täytyy muistaa, että ehdottomasti tärkeintä on itse keskustelu. (Juuti 1998, 10.) Vuorovaikutuksessa on tärkeää esittää avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaajan on helppo kertoa omin sanoin, mitä mieltä hän on asioista. Avointen kysymysten tarkoituksena on, että niihin ei voi vastata vain myöntävästi tai kieltävästi. (Valpola 2000, 175.)

Kehityskeskustelu tulisi aina aloittaa siitä, että keskustelun osapuolet kertovat mistä heidän mielestään pitäisi puhua ja mitä keskustelulta odotetaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 114). Kehityskeskustelun vuorovaikutuksessa tulisi lyhyen arkipäiväisen keskustelun jälkeen siirtyä keskustelemaan toiminnasta ja tunteista. Toiminnasta keskusteltaessa käsitellään työhön ja tavoitteisiin liittyviä asioita, kuten tehtyjä ja tekeväksi tuloja sekä yksikön tilannetta. Kun keskusteluun lisätään tunteet, auttaa se

yhteistyön kehittämisessä. Tunteista puhuttaessa keskustellaan esimerkiksi siitä, mikä innostaa tai mikä harmittaa. Tämä auttaa osapuolia ymmärtämään toisiaan. On myös helpompaa antaa palautetta ja arvioida yhdessä yhteistyötä, kun vuorovaikutukseen sisällytetään tunteet. (Valpola 2000, 171–173.)

Jokainen kehityskeskustelu on hyvä lopettaa yhteenvetoon. Yhteenvedossa voidaan lyhyesti arvioida käytyä keskustelua ja pohtia, täyttikö keskustelu sille asetetut odotukset ja puhuttiinko siinä siitä mistä sovittiin. On tärkeää, että kumpikin osapuoli pystyy kertomaan toinen toiselleen ja samalla itselleen, mitä hyötyjä hän sai keskustelusta. Lopuksi esimies voi sanoa muutaman sanan seuraavasta kehityskeskustelusta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.)

#### **2.4 Arvostava ja kehittävä palaute**

”Palaute on kehittymisen edellytys ja kuuluu olennaisena osana myös kehityskeskusteluun.” (Aarnikoivu 2011, 147.) Palautteen merkitys on tärkeää yksilön motivaation ja oppimisen kannalta. Palautteen avulla tunnistetaan nykytilanteen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Sen lisäksi, että alainen saa palautetta toiminnastaan, tulee hyödyllisen kehityskeskustelun syntyä myös esimiehen saada palautetta omasta esimiestyöstään. Palaute voi olla luonteeltaan kannustavaa tai rakentavaa. Olipa kysymys kummasta tahansa, palaute ei parhaimmillaan tarkoita yksipuolista arviota esimieheltä alaiselle, vaan aktiivista keskustelua osapuolten välillä. (Ranki 1999, 95.)

Ratkaisukeskeinen esimies antaa niin kannustavaa kuin rakentavaakin palautetta. Kehityskeskustelussa palautteenannon painopiste on heikon suoriutumisen sijaan onnistumisissa. (Aarnikoivu 2011, 147.) Myönteinen palaute kannustaa alaista kehittymään edelleen ja onnistumaan (Armstrong & Baron 1998, 335). Hyödyllisen kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää sitä, että palautetta annetaan myös mahdollisesta heikosta suoriutumisesta ja epäonnistumisista. Esimiehen tulee suhtautua palautteeseen siten, ettei mikään palaute, jonka tavoitteena on tukea alaisen kehittymistä, ole merkitykseltään negatiivista. Tärkeää on palautteen antamistapa, jota valittaessa esimiehen tulee ottaa huomioon alaisen yksilöllisyys. (Aarnikoivu 2011, 147–148.)

Palautetta antaessa esimiehen tulee huomioida ulkoisten tekijöiden vaikutus alaisten työsuorituksiin. Esimies ja alainen saavat ympäristöstä erilaista informaatiota, minkä johdosta he tarkastelevat asioita eri lähtökohdista. Esimiehet arvioivat epäonnistumisen johtuvan usein tilannetekijöiden sijaan alaisesta itsestään. Lisäksi esimiehet, joilla on kokemuksia alemman portaan tehtävien hoidosta, selittävät alaisten tekemiä virheitä useammin ulkoisilla tekijöillä verrattuna esimiehiin, joilta tämä kokemus puuttuu. (Ruohotie & Honka 1999, 99.) Tämän takia on tärkeää, että esimies ottaa huomioon myös alaisen näkemyksen arviointivaiheessa. Jos keskustelun osapuolet ovat valmistautumisen yhteydessä muodostaneet valmiit näkemykset käsiteltävistä asioista, saattaa kuunteleminen jäädä toteutumatta kehityskeskustelussa. Näin keskustelutilanteessa ei jää tilaa yhteisille tulkinnoille ja yhteisen ymmärryksen syntymiselle. (Aarnikoivu 2011, 157–158.)

Kehityskeskustelujen yhteydessä esimies antaa alaiselle palautetta, mutta myös alaisen antama palaute esimiehelle on tärkeää. ”Kypsässä organisaatiossa sekä esimies että alainen antavat tasavertaisesti palautetta toinen toisilleen.” (Kansanen 2004, 120.) Aarnikoivun (2011, 152) mukaan palautteen antamisen onnistumiseen vaikuttaa myös vastaanottajan kyky ottaa palautetta vastaan rakentavasti. On tärkeää, että esimies ja alainen panostavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kehityskeskustelussa. Jos keskusteluun osallistujat eivät panosta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, he eivät toimi vastuullisesti työyhteisön jäseninä. (Aarnikoivu 2011, 154.)

Palaute alaisilta on hyödyllistä esimiehelle hänen toimessaan tiiminsä vetäjänä ja johtajana. Palautteen avulla esimiehen oma käsitys selkiintyy niillä osa-alueilla, joissa kehittymistä tarvitaan. (Lankinen ym. 2004, 80.) Esimies voi pyytää palautetta omasta johtamisestaan ja käyttäytymisestään. Esimies saa hyödyllistä palautetta kysymällä alaiselta mitä haluat minun esimiehenä tekevän enemmän, minkä tekemisen haluat minun lopettavan ja minkä tekemistä haluat minun jatkavan. Näin esimies saa kokonaiskuvan omasta toiminnastaan esimiehenä ja neuvoja siitä, miten muuttaa omaa käyttäytymistä, tehtävien priorisointia ja ajankäyttöä. (Valpola 2002, 140.)

## 2.5 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Juutin (1998, 13) mukaan kehityskeskustelun tunnuspiirteenä on keskustelun sujuvuus ja asioiden käsittely rakentavassa ilmapiirissä. Keskustelutilanteessa on tärkeää muistaa myönteinen suhtautuminen toiseen osapuoleen, kiinnostus toisen esittämiin näkökantoihin ja myönteisen palautteen antaminen keskustelun kuluessa. Tulisi myös varmistaa, että keskustelujen tarkoitus ja tavoitteet on ymmärretty molemmin puolin. Sen lisäksi, että esimies kuuntelee aktiivisesti, tulee hyödyllisen kehityskeskustelun syntymiseksi myös alaisen keskittyä käsiteltäviin asioihin. (Juuti 1998, 11–13.) On erittäin tärkeää, että esimies antaa alaiselle mahdollisuuden tuoda esille omat näkemyksensä keskustelutilanteessa (Holbrook 2002, 111).

Kehityskeskustelu ei saisi olla esimieskeskeinen arviointitilanne, vaan jokainen on aktiivisessa roolissa ja hänen kehitty misensä ja kehittäm isensä tulee olla keskustelun tavoitteena. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on avoin kommunikaatio, joka on mahdollista vain silloin, kun esimiehen ja alaisen välillä vallitsee luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Onnistunut ja tuloksellinen kehityskeskustelu edellyttää myös yhteistä valmennusta avoimeen vuorovaikutukseen ja palautteeseen. Valmennus antaa tarvittavat tiedot ja taidot kehityskeskustelujen toteuttamiseksi. Lisäksi valmennuksen avulla luodaan henkilökohtaiset valmiudet niin, että kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat kaksisuuntaista. (Lankinen ym. 2004, 70–71.) Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii sekä esimieheltä että alaiselta huolellista suunnittelua ja paneutumista asiaan (Sydänmaanlakka 2007, 94).

Aarnikoivun (2011, 84) mukaan asenne on ratkaiseva tekijä kehityskeskustelussa. Esimiehen ja organisaation johdon asennoituminen kehityskeskusteluihin vaikuttaa siihen, miten alaiset kokevat keskustelut. Alaiset ovat usein tyytymättömiä kehityskeskusteluihin, jos esimies ei pidä keskusteluita tärkeänä eikä panosta niihin. Alaisten tyytymättömyys näkyy muun muassa passiivisuutena ja välinpitämättömyytenä kehityskeskustelutilanteessa. Myös esimiehen motivaatio keskusteluiden käymiseen on tärkeässä roolissa. Jos organisaatiossa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluita, on keskusteluihin suhtauduttava myönteisesti organisaation kaikilla tasoilla. Lisäksi on tärkeää varmistaa ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluihin. Jos ylin johto ei pidä keskusteluita



tärkeänä eikä panosta niihin, ei voi myöskään olettaa, että organisaatiossa käydään laadukkaita kehityskeskusteluita. (Aarnikoivu 2011, 84–85.)

Sydänmaanlakan (2007, 104–105) mukaan on erittäin tärkeää tiedostaa kehityskeskusteluihin liittyvät ongelmat ja ne tekijät, jotka vaikuttavat keskustelujen onnistumiseen. Näitä tärkeimpiä keskustelujen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat (Sydänmaanlakka 2007, 105) seuraavat:

- Esimies on valmistautunut keskusteluun ja antaa alaisilleen riittävän selkeät ohjeet valmistautumisesta.
- Alainen on hyvin valmistautunut ja ymmärtää oman aktiivisen roolinsa.
- Keskustelutilanteessa esimies kuuntelee aktiivisesti, ilmapiiri on kannustava ja alaisen on helppo ilmaista omat mielipiteensä.
- Keskusteluissa käsitellään konkreettisesti asioita ja varmistetaan, että asiat on ymmärretty molemmin puolin.
- Keskustelussa opitaan yhdessä jotain uutta, joka auttaa kehittymään ja parantamaan suorituksia.
- Keskustelussa käsitellään avoimesti yhteistyön kehittymistä ja rakentumista alaisen ja esimiehen välillä.
- Esimies on halukas vastaanottamaan palautetta ja pyytää sitä aktiivisesti.
- Keskustelut on rytmitetty oikein muiden johtamisprosessien kanssa.
- Keskustelussa laaditaan alaiselle henkilökohtainen kehityssuunnitelma.
- Keskustelun pohjalta tehdään tarvittavat päätökset ja sovitaan jatkotoimenpiteistä, joihin yhteisesti sitoudutaan.

Rauramon (2008, 158) mukaan osapuolten on ymmärrettävä kehityskeskustelun tarkoitus ja miksi se käydään. Oleellista on myös sekä esimiehen että alaisen huolellinen valmistautuminen etukäteen. Kehityskeskusteluun on varattava riittävästi aikaa. Keskustelua varten on myös varattava rauhallinen paikka, jossa se voidaan toteuttaa ilman häiriötekijöitä. Rauhallisen paikan lisäksi tarvitaan myös avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa esimiehellä on kuunteleva rooli. (Rauramo 2008, 157–158.)

## 2.6 Kehityskeskustelun ongelmia

Kehityskeskustelut eivät aina onnistu hyvin. Keskustelu, joka epäonnistuu, voi olla turhauttava sekä esimiehen että alaisen kannalta ja laskea työmotivaatiota pitkäksi aikaa. Tämän takia on tärkeää tiedostaa keskusteluihin liittyvät ongelmat ja poistaa ne riittävän koulutuksen, ohjeistuksen ja konsultoinnin avulla. (Sydänmaanlakka 2007, 100–105.) Sydänmaanlakka (2007, 102) on listannut kehityskeskusteluissa esiin nousseita ongelmia seuraavasti:

- alaisen tai esimiehen valmistautuminen puutteellista
- nopea tehtäväkierto tai esimies vaihtuu turhan usein
- kehityssuunnitelma ei välttämättä liity tehtävän edellyttämään osaamiseen
- alaisen mukaan saaminen ja palaute
- rutiininomaisuus, tavoitteiden samanlaisuus
- alaisen asenne vihamielinen
- alaisen osaamistason arviointi vaikeaa
- kytkentä palkkaukseen epäselvä
- kritiikin sieto puutteellista.

Sydänmaanlakan (2007, 101) mukaan kehityskeskustelujen suurin ongelma on se, että keskustelujen tarkoitusta ei ole ymmärretty ja keskusteluihin suhtaudutaan kielteisesti. Näiden lisäksi myös huono valmistautuminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä tavoitteiden määrittely ovat yleisiä ongelmia. Vaikeudet palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa liittyvät useasti puutteellisiin vuorovaikutustaitoihin. Keskusteluissa ei osata luoda tarvittavaa avoimuutta eikä osata käsitellä ristiriitaitilanteita, jotka ovat haitaksi keskusteluilmapiirille. (Sydänmaanlakka 2007, 101.) Helsilä (2009, 60) on kuvaillut tavanomaisimpia kehityskeskustelujen haasteita samalla tavalla. Hän on maininnut puutteellisen valmistautumisen sekä tottumattomuuden palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Näiden lisäksi kehityskeskustelujen haasteita ovat (Helsilä 2009, 60–61) seuraavat:

- ei ole yksimielisyyttä, mitä keskustellaan ja miksi
- toimitaan vain velvoitteen vuoksi

- kokemattomuus puhua vaikeistakin asioista
- kokemukset aikaisemmista keskusteluista huonoja
- liian vähän aikaa, häiriöitä
- ei kuunnella toista osapuolta.

Helsilän (2009, 60) mukaan käytyjä kehityskeskusteluja ei aina koeta hyödyllisiksi. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että keskusteluihin valmistautuminen on ollut puutteellista tai niihin on liittynyt vääriä odotuksia. Suurin virhe tehdään siinä, ettei kumpikaan osapuoli sitoudu toteuttamaan sovittuja asioita eikä sitä pidetä edes tärkeänä. Tämän takia monet yritykset joutuvat muutaman vuoden välein käynnistämään kehityskeskustelukäytännön uudestaan. Toinen syy on se, että kehityskeskustelut ovat täysin erillään palkitsemisesta. On myös tilanteita, jolloin kehityskeskusteluihin ei ole varsinaista tarvetta. (Helsilä 2009, 60–61.)

Luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, miten keskustelu vaikuttaa esimerkiksi tehtäväkuvaan, yhteistyöhön ja kehittymiseen. Luottamus kehityskeskusteluihin vähenee ja seuraavaan keskusteluun suhtaudutaan kielteisesti tai välinpitämättömästi, jos mikään ei muutu keskustelujen seurauksena. (Valpola 2002, 48.) Esimiehen suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaikuttaa myös alaisen motivaatioon. Alainen voi kokea esimiehen käytöksen välinpitämättömäksi, minkä johdosta motivaatio keskusteluiden käymiseen voi laskea. Jos esimies ei ole tuonut riittävän selkeästi esille keskustelujen tarkoitusta, ei alainen välttämättä ymmärrä miksi keskusteluja käydään ja miksi ne ovat tärkeitä. Jos ei ole ymmärretty kehityskeskustelujen tarkoitusta ja tavoitteita, on hyvin epätodennäköistä, että keskustelut onnistuvat. Myös huonot välit esimieheen ja välinpitämättömyys työtä kohtaan ovat alaisen motivaation puutteeseen vaikuttavia syitä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 120.)

## **2.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

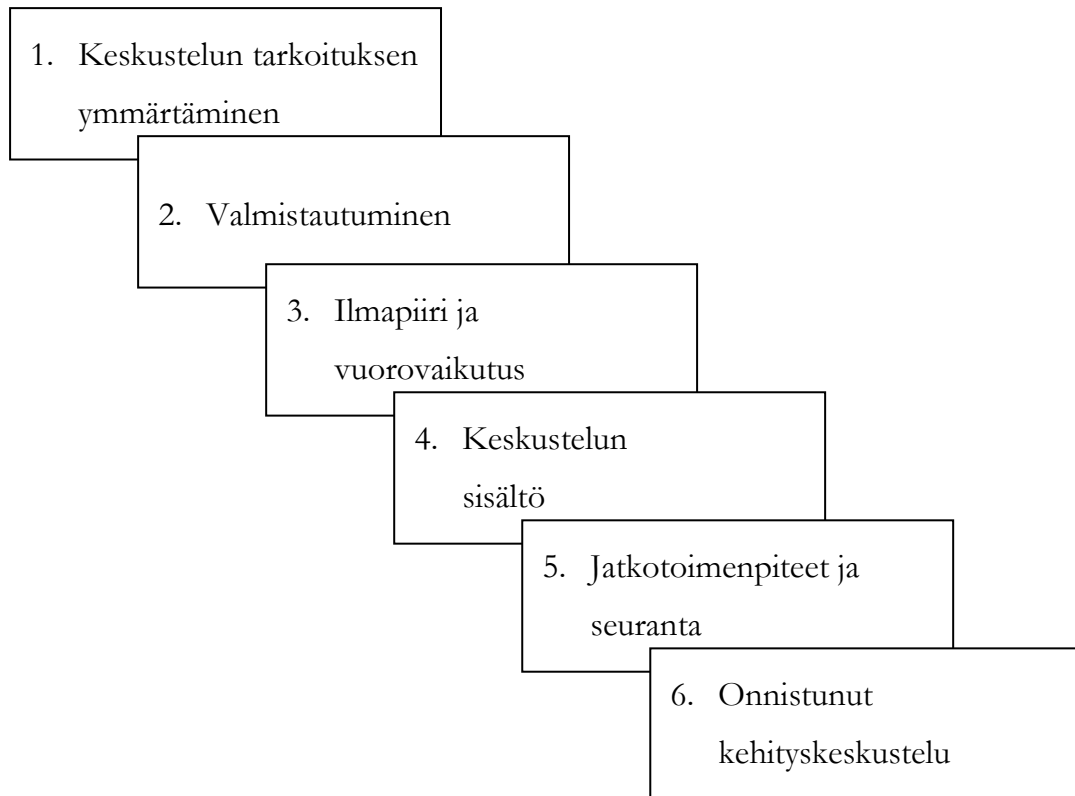
Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu tutkimuksessa esitellyn tietoperustan pohjalta (kuvio 2). Viitekehysten tarkoituksena on kuvata, mitkä asiat vaikuttavat onnistuneen kehityskeskustelun syntymiseen ja mitkä ovat keskusteluihin liittyviä ongelmia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 2.

On tärkeää, että esimies ja alainen ymmärtävät, mikä on kehityskeskustelun tarkoitus. Jos keskustelun tarkoitusta ei ole ymmärretty, on todennäköistä, ettei kehityskeskustelulla ole saavutettavissa sen tarjoamia hyötyjä. Kun keskustelun tarkoitus ymmärretään, ovat osapuolet motivoituneita keskustelun käymiseen ja keskustelun onnistumiselle on hyvät edellytykset. Jos osapuolten aiemmat kokemukset kehityskeskusteluista ovat positiivisia, asennoituvat molemmat myönteisesti myös tulevaan keskusteluun. Esimiehellä on tärkeä rooli kehityskeskustelun tarkoituksen ymmärtämisessä ja alaisen asennoitumisessa keskustelun käymiseen. Jos esimies suhtautuu välinpitämättömästi keskusteluun, vaikuttaa se myös alaisen asennoitumiseen.

Molempien osapuolten täytyy myös valmistautua kehityskeskusteluun asianmukaisella tavalla. Valmistautuminen luo edellytykset onnistuneelle kehityskeskustelulle, kun keskusteluun osallistujat ovat tietoisia siitä, mitä he keskustelulta haluavat. Valmistautuminen, sopivan paikan valinta sekä tarvittavan ajan varaaminen mahdollistavat toimivan vuorovaikutuksen ja hyvän ilmapiirin kehityskeskustelussa.

Vuorovaikutuksen keskustelussa tulisi olla dialogia osapuolten välillä sen sijaan, että keskustelusta tulee esimiehen arviointitilanne alaisen toiminnasta. Asioista täytyy pyrkiä sopimaan yhteistyössä ja avoimessa ilmapiirissä, jossa myös alainen uskaltaa luottamuksellisesti tuoda esille omat mielipiteensä. Molempien osapuolten pitäisi pystyä antamaan palautetta toisen työskentelystä. Keskustelun sisällön tulee koostua kuitenkin ensisijaisesti alaisen työsuorituksen arvioinnin lisäksi tulevista tavoitteista sekä tulevaisuuden kehityssuunnitelmista.

Keskustelun sisällön avulla tehdään suunnitelmat jatkotoimenpiteistä ja seurannasta. Molempien osapuolten on ymmärrettävä samalla tavalla, mitä keskustelussa sovittiin ja mitä tulevaisuudessa tavoitellaan. Jos keskustelusta ei tehdä minkäänlaista seurantaa, sitoutuminen kehityssuunnitelmaan saattaa jäädä heikoksi. Kaikki edellä mainitut tekijät keskustelun tarkoituksen ymmärtäminen, valmistautuminen, ilmapiiri ja vuorovaikutus, keskustelun sisältö sekä jatkotoimenpiteet ja seuranta vaikuttavat onnistuneen kehityskeskusteluprosessin syntymiseen.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 3 Nordea

Nordea on perustettu vuonna 2000, kun tanskalainen, suomalainen, norjalainen ja ruotsalainen pankki yhdistyivät uuden Nordea-nimen alle. Nordea on Pohjois-Euroopan alueen johtava finanssipalvelukonserni, jolla on kolme liiketoiminta-aluetta. Liiketoiminta-alueet ovat vähittäispankki, suuret yritys- ja yhteisöasiakkaat sekä varallisuudenhoito ja henkivakuutus. Konsernin markkina-arvo on noin 28 miljardia euroa ja taseen loppusumma 694 miljardia euroa. Nordealla on noin 1 400 konttoria ja sen henkilöstömäärä on noin 36 500. Asiakkaita konsernilla on noin 11 miljoonaa Pohjoismaissa ja Euroopan uusilla markkinoilla, joista asiakasohjelmiin kuuluvia henkilöasiakkaita on 9,4 miljoonaa ja aktiivisia yritysasiakkaita 0,5 miljoonaa. ”Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään.” (Nordea 2012a.)

Nordea Pankki Suomi Oyj kuuluu osana Nordea-konserniin ja se harjoittaa pankkitoimintaa Suomessa. Pankki kehittää ja markkinoi rahoitustuotteita ja palveluita henkilöasiakkaille, yrityksille, yhteisöille ja julkiselle sektorille. Nordea Pankki Suomi Oyj:llä ja sen tytäryhtiöillä on henkilökuntaa vajaat 4 178 ja noin 2,6 miljoonaa asiakasta, joista henkilöasiakkaita 2 495 000 ja yritysasiakkaita 125 000. Pankit jakaantuvat 22 eri alueeseen. (Jussila, T. 5.4.2012.)

#### 3.1 Helsingin alueen Nordean konttori

Tämä tutkimus käsittelee Helsingin alueella toimivaa Nordean konttoria. Konttorilla on oma esimies, jolla on kuusi alaista. Alaisista kaksi työskentelee palveluneuvojina ja neljä muuta henkilökohtaisina palveluneuvojina. Henkilökohtaisina palveluneuvojina työskentelevien alaisten toimenkuva on laajempi ja sisältää enemmän vastuuta. Esimies käy kehityskeskustelut jokaisen oman yksikkönsä alaisen kanssa. Vaikka alaisten työ on itsenäistä, ovat he tiiviisti tekemisissä niin toistensa kuin esimiehenkin kanssa.

Yrityksen kehityskeskustelukäytäntö on käytössä läpi koko organisaation. Tutkimuksessa tarkastellaan kehityskeskustelukäytännön nykytilaa sekä palveluneuvojina että henkilökohtaisina palveluneuvojina työskentelevien alaisten näkökulmasta. Alaisten näkö-

kulmaa kehityskeskusteluista tarkastellaan kehityskeskustelukäytäntöä ja tutkimuksessa esiteltyä tietoperustaa vasten. Tutkimukseen haastateltiin kaikkia konttorissa työskenteleviä alaisia.

### **3.2 Kehityskeskustelukäytäntö**

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä keinoista, jolla varmistetaan osaamisen kehittäminen Nordeassa. Kehityskeskustelu täydentää säännöllistä ja jatkuvaa esimiehen ja alaisen välistä päivittäisessä työssä käytävää keskustelua, jossa käsitellään tuloksia ja kehittymistä. Se antaa mahdollisuuden tehdä kerran vuodessa yhteenveto siitä, miten alainen on tukenut liiketoiminnan tuloksia. Lisäksi kehityskeskustelu on tarpeen suunniteltaessa kehittymistä tulevan vuoden aikana. (Nordea 2012b.)

Kehityskeskustelun hyödyt vaihtelevat riippuen siitä, onko henkilö esimiehen esimies, esimies vai alainen. Alaiselle keskustelu antaa mahdollisuuden ymmärtää, miten hän tukee oman yksikkönsä tuloksia, ja keskustella osaamisensa kehittämisestä jatkossa. Kehityskeskustelun avulla esimies voi varmistaa, että tiimiin kuuluvien alaisten suoritukset ja kehitys ovat yksikön tarpeiden mukaisia. Esimiehen esimies saa keskustelussa mahdollisuuden arvioida esimiehen suorituksia ja suunnitella liiketoiminnan tarpeita vastaavia kehittymismahdollisuuksia. (Nordea 2012b.)

Eri liiketoiminta-alueilla ja konsernitoiminnoissa on erilaiset aikataulut kehityskeskusteluja varten. Useimmilla liiketoiminta-alueilla ja useimmissa konsernitoiminnoissa kehityskeskustelu käydään vuoden toisella neljänneksellä. Esimies huolehtii kehityskeskusteluun liittyvistä käytännön järjestelyistä. Kehityskeskusteluprosessi alkaa siitä, että esimies lähettää alaiselle kutsun keskusteluun (kuvio 3). Esimies varaa kehityskeskusteluajan alaisen kalenterista ja sopii paikan, jossa on rauhallista keskustella. Yleensä yhdelle keskustelulle varataan aikaa 2–3 tuntia. Kehityskeskusteluajan lisäksi esimies varaa alaisen kalenterista riittävästi aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen, noin tunnista kahteen tuntiin. (Nordea 2012b.)

Ennen kehityskeskustelua esimies valmistautuu alaisen suorituksen arviointiin ja palautteen antamiseen. Esimies tutustuu edellisen kehityskeskustelun lomakkeeseen ja siinä

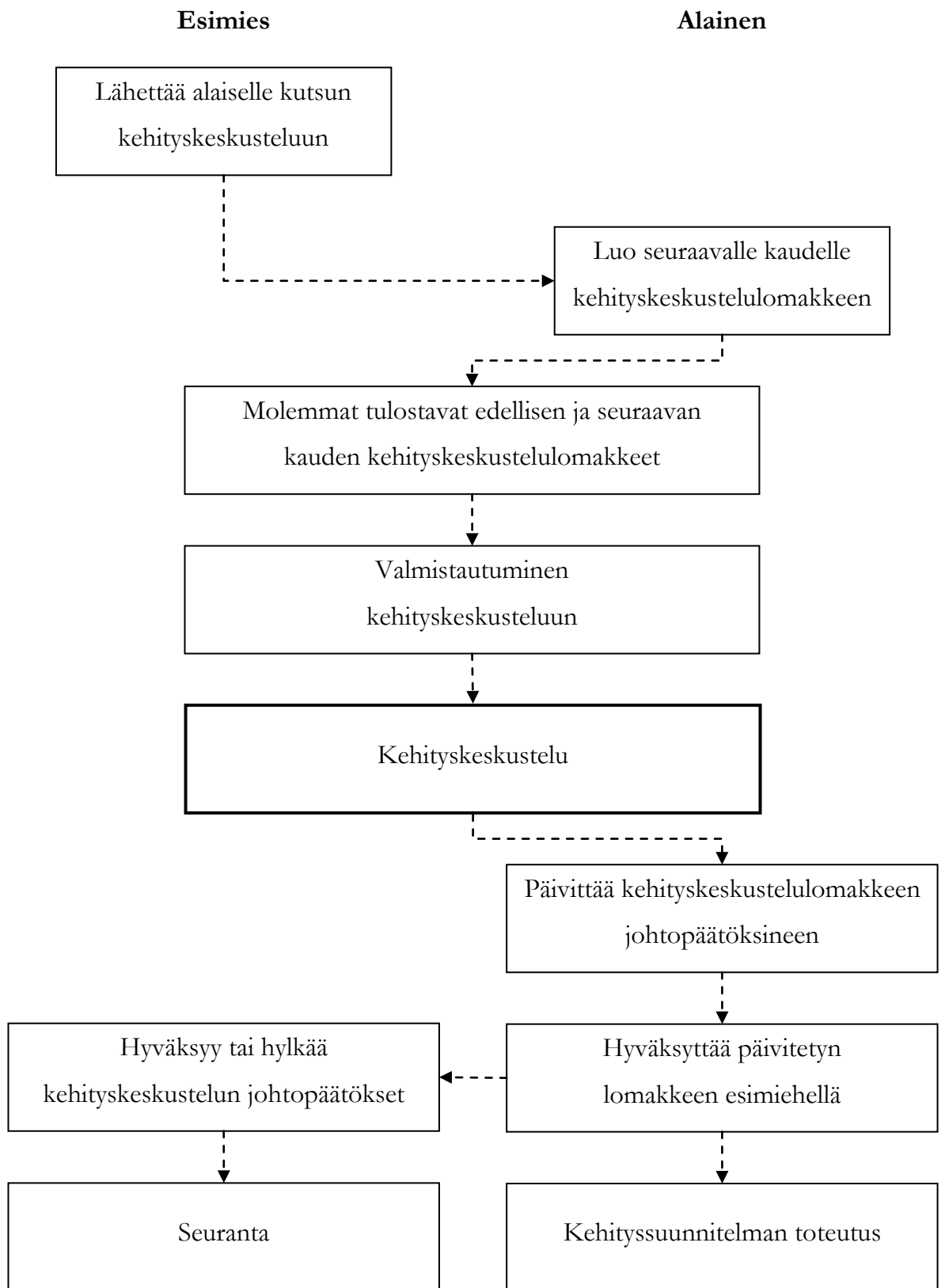
sovittuihin tavoitteisiin ja vertaa niitä saavutettuihin tuloksiin. Alaisen valmistautumiseen kuuluu myös perehtyminen edellisessä kehityskeskustelussa täytettyyn lomakkeeseen. Tämän lisäksi alainen luo kehityskeskustelulomakkeen seuraavalle työskentelykaudelle, jonka sekä esimies että alainen tulostavat. Esimies ja alainen tekevät suoritusarvioinnin tehtäväkuvaukseen tai positiokuvaukseen sisältyvien arviointiperusteiden pohjalta. Alainen arvioi omaa suoritusta ja saavutuksia. Lisäksi alainen miettii tulevia tarpeita ja tulevaa kehitystä tarkkaan ammatillisen kehittymisen, henkilökohtaisen kehityksen ja urakehityksen kannalta. (Nordea 2012b.)

Valmistumisvaiheeseen sisältyy myös esimiehen ennen kehityskeskusteluiden käynnistymistä toteuttama koko työyhteisölle suunnattu kehityskeskusteluihin liittyvä yhteispalaveri. Palaverissa esimies käy läpi ja kertaa kehityskeskustelun sisältöön ja toteutukseen liittyvät perusasiat sekä ohjeistaa valmistautumiseen ja korostaa sen merkitystä. (Nordea 2012b.)

Keskustelun perustana ovat alaisen tehtäväkuvaus ja edellisessä kehityskeskustelussa tehdyt johtopäätökset. Kehityskeskustelussa käsitellään alaisen suorituksia, saavutuksia ja osaamista. Sekä esimiehen että alaisen on tärkeää osallistua aktiivisesti keskusteluun ja ilmaista mielipiteitään. Kehityskeskustelun tukena toimii keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaa tukeva kehityskeskustelulomake. Käytössä oleva kehityskeskustelulomake on jaettu kuuteen pääkohtaan: työtilanne, viime vuoden suoritus, keskustelu palkasta, ensi vuosi, kehittyminen ja urasuunnittelu. (Nordea 2012b.)

Kehityskeskustelussa sovitut asiat kirjataan ylös kehityskeskustelulomakkeeseen tätä varten varattuun tilaan. Kehityskeskustelun jälkeen alainen päivittää kehityskeskustelulomakkeen johtopäätöksineen järjestelmään. Lisäksi alainen voi päivittää tarvittaessa järjestelmään myös osaamisprofiilinsa ja kiinnostavat työtehtävät. Tämän jälkeen alainen hyväksyttää päivitetyn kehityskeskustelulomakkeen esimiehellään. Esimies hyväksyy tai hylkää kehityskeskustelun johtopäätökset, kun saa tiedon niistä. Lopuksi esimies antaa alaisilleen yhteenvedon yleisistä suoritusarvioinnissa ja kehityskeskustelussa esille tulleista seikoista. (Nordea 2012b.)





Kuvio 3. Kehityskeskusteluprosessi (Nordea 2012b)

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja. Luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja perusteet menetelmän valinnalle, aineiston hankinta, aineiston analyysi sekä tutkimuksen reliabelius ja validius.

### 4.1 Menetelmien valinta

Tutkimus toteutettiin käyttäen hyväksi laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa kohdetta pyritään kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimaan mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan, koska tilastollisten yleistysten sijasta laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58–59).

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelua voidaan kutsua puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, koska sen avulla haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelut etenevät valittujen teemojen mukaisesti. Teemojen avulla tutkittavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset saadaan tuotua esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelun järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 1998, 86).

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen aihetta olisi ollut vaikea kuvata määrällisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä kokonaisvaltaisesti siihen, miten alaiset kokevat nykyisen kehityskeskustelukäytännön. Teemahaastattelujen avulla alaiset pystyivät kuvaamaan mahdollisimman syvällisesti näkemyksensä kehityskeskusteluista ja niiden käymisestä.

## 4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelu on yleisin tapa kerätä kvalitatiivista tutkimusaineistoa ja sen tavoitteena on selvittää, mikä on haastateltavan näkemys jostakin asiasta. Haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Perinteisen kysymys-vastaus-haastattelun sijaan on siirrytty enemmän tutkijan johdatteluihin keskustelumaisempiin haastattelutyyppeihin. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 85.)

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruutapoihin nähden on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa on mahdollista säädellä käsiteltävien aiheiden järjestystä ja tutkijalle jää enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia. Haastattelun etuna on myös se, että yleensä tutkimukseen saadaan mukaan ne henkilöt, jotka on suunniteltu vastaajiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206.) Haastattelut voidaan toteuttaa monella eri tavalla, mutta tavallisin tapa on tehdä yksilöhaastatteluja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tutkimukseen saatiin mukaan kaikki vastaajiksi suunnitellut henkilöt. Tutkimusaineisto kerättiin huhtikuussa 2012 kahden päivän aikana haastattelemalla Helsingin alueelle sijaitsevan Nordean konttorin työntekijöitä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 20 minuutista 45 minuuttiin. Hirsjärvi ym. (2009, 211) mukaan haastattelijan tulee varautua toisaalta puheliaisiin ja toisaalta niukkasanaisiin haastateltaviin. Haastatteluun valittiin kaikki konttorissa työskentelevät alaiset, joita oli yhteensä kuusi. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan alaisten näkökulmaan, sillä kehityskeskustelusta saatavat hyödyt tulevat ensisijaisesti esille alaisten toiminnan kautta. Yhdelläkään haastateltavalla ei ole omia alaisia, joten jokainen tarkasteli kehityskeskustelua vain alaisen näkökulmasta.

Haastattelussa käytetty haastattelurunko muodostettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten avulla kehityskeskusteluun liittyvistä olennaisista teemoista (liite 1). Haastattelurungon avulla pidettiin huoli siitä, että kaikki teemat tulivat

käsitellyiksi. Haastattelussa keskityttiin kuitenkin antamaan vastaajille mahdollisimman paljon tilaa kertoa omat tulkintansa käsitellyistä teemoista. Haastattelun alussa painotettiin, että haastattelutulokset ovat luottamuksellisia, jotta haastateltavien oli helppo tulla esille omat näkökantansa ja mielipiteensä. Haastateltava voi kokea haastattelun itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi ja hän saattaa antaa vain sosiaalisesti suotavia vastauksia, jotka saattavat heikentää haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Tilanne pyrittiin tekemään haastateltaville mahdollisimman mukavaksi valitsemalla haastattelutilaksi rauhallinen huone, jossa he saivat kertoa rauhassa omista näkemyksistään.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Haastattelun tallentaminen tavalla tai toisella on tutkimuksen kannalta välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 75). Tutkimuksessa kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, jonka jälkeen ne litteroitiin sanantarkasti. Mitään haastateltujen henkilöiden tunnistamistietoja ei esitetä tutkimuksessa, koska haastattelut ovat luottamuksellisia. Tutkimustuloksissa esitettyjä lainauksia ei ole eritelty millään tavalla.

Aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen siirryttiin aineiston analyysivaiheeseen. Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon ja tuottaa sitä kautta uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineisto pyritään tiivistämään siten, että luodaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto kerättiin teemahaastattelurungon mukaisiksi kokonaisuuksiksi. Aineisto on hyvä järjestää teemahaastattelun teemojen mukaan, sillä haastattelun teemat muodostavat jo itsessään eräänlaisen aineiston jäsenyyksen, josta voi lähteä liikkeelle (Eskola & Suoranta 1998, 151).

Kun aineisto oli järjestetty, tehtiin siitä tulkintoja. Tulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen ongelmallisina vaihe, eikä sitä varten ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. Tulkintojen osuvuus riippuu lopulta tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 145.) Laadullisessa analyysissä pyrittiin rakentamaan tulkintoja tiiviisti aineistosta käsin, joka on toinen Eskolan ja Suorannan (1998, 145)

mainitsemasta kahdesta periaatteellisesta lähestymistavasta laadullisen analyysin ja tulkintojen tekemiseen.

#### **4.4 Tutkimuksen reliabelius ja validius**

Tutkimuksessa pyrittiin siihen, ettei siihen sisälly virheitä. Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, vaihtelevat tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys. Näin ollen kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabeliuden ja validiuden käsitteitä. Reliabelius tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta ja validius mittaustuloksen pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen tulosta voidaan pitää reliabelina esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen saman aineiston pohjalta tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Näin mittaustulokset ovat toistettavia. Reliabelius tarkoittaaakin tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 186) mukaan ihmisen käyttäytyminen riippuu kuitenkin kontekstista ja vaihtelee ajan ja paikan mukaan, joten on epätodennäköistä saada täsmälleen sama tulos eri tutkimuskerroilla.

Validius tarkoittaa käsitteenä mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Vastaajat eivät välttämättä käsitä kysymyksiä niin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, johon vaikuttaa esimerkiksi talenteiden laatu ja litterointiin liittyvät asiat. Aineiston laatua parantaa se, että tutkija tekee sekä haastattelut että litteroinnit itse. Kun litterointi aloitetaan mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, parantaa se haastattelujen laatua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa. On tärkeää kuvata aineiston tuottamisen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa kerro-

taan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi kerrotaan myös haastatteluihin käytetystä ajasta ja mahdollisista häiriötekijöistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tutkimushaastattelut litteroitiin heti haastatteluja seuranneiden päivien aikana, jotta aineiston luotettavuus ei heikentynyt. Tutkija on tehnyt itse sekä haastattelut että litteroinnit. Litteroinnin tekeminen nopeasti syvensi haastattelujen kulun tutkijalle ja jo tässä vaiheessa pystyi aloittamaan tulkintojen tekemisen haastattelujen pohjalta. Menetelmäosuudessa on jatkuvasti pyritty mahdollisimman tarkasti kuvailemaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä asioita tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Kaikki haastattelut saatiin nauhoitettua samoissa olosuhteissa ja tallenteiden laatu oli kunnossa. Tutkimuksen luotettavuus heikentyi hieman, koska yksi haastatteluista keskeytyi hetkelisesti ulkoisten tekijöiden johdosta.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa kerätty teemahaastatteluaineisto. Tutkimustulokset käsitellään teemahaastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti. Haastateltujen kommentteissa ei ole mitään tunnistetietoja anonymiteetin säilyttämiseksi.

### 5.1 Käsitys kehityskeskusteluista yleensä

Alaisten mielipiteet kehityskeskusteluista yleisesti vaihtelivat jonkin verran. Asenteet kehityskeskusteluja kohtaan olivat kuitenkin pääsääntöisesti positiivisia ja alaiset näkivät kehityskeskustelukäytännön olevan yleisesti ottaen toimiva, vaikka kaikki eivät kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä pitäneetkään kovin merkittävänä. Kaikkien alaisten mielestä on riittävää, että kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa. ”*Kerran vuodessa on riittävä*” -kommentti ilmaistiin sana sanalta monen alaisen toimesta. Yksi alainen kuitenkin oli sitä mieltä, että kehityskeskustelukäytännön tiheyttä voisi vielä kehittää. ”*Toisaalta olis ihan kiva, et olis väliarviointi, et tietäis mis mennää ja muistais paremmin, et mitä kaikkee siihen kehityskeskusteluun pitää ottaa huomioon.*”

Yleisesti kehityskeskusteluista ja niiden käymisestä oltiin sitä mieltä, että keskustelujen käyminen on nykypäivää ja hyvä asia. Yksi alainen totesi: ”*Varmaan kuuluu tähän nykypäivään, että käydään alaisten kanssa keskustelua.*” Toisen alaisen mielestä on hyvä asia, että kehityskeskusteluja käydään, jotta saa tietää, mitä työnantaja ajattelee alaisesta. Hän korosti myös sitä, että kehityskeskustelussa saa tietää, miten työnantaja arvostaa ja arvioi alaista. ”*Kyllähän siinä on niinku vuorovaikutus, jonka avulla sä tiedät, miten työnantaja sua arvostaa tai miten arvioi.*”

Haastatelluilla oli myös kritisoitavaa koskien kehityskeskusteluja. Eräs haastateltu kyseenalaisti kehityskeskustelujen hyödyt, koska on turhauttavaa keskustella asioista, jotka lopulta unohtuvat vuoden aikana ennen seuraavaa kehityskeskustelua. ”*No, mun mielest jotenki, että onks siit hyötty loppujen lopuks, et välil se niinku hautautuu sinne, ku se on puhtaaks kirjoitettu ja näin, nii ei niit kukaa kato jälkeempään.*”

Jokainen alainen oli käytännössä tyytyväinen siihen, miten organisaatio tarjoaa koulutusta kehityskeskusteluita varten. Alaiset osasivat kertoa, mistä tietoa kehityskeskusteluja varten voi etsiä, jos niitä tarvitsee. Yksi alaisista kuitenkin totesi, että jonkinlaista palauttavaa koulutusta kehityskeskusteluja varten voisi olla. ”-- ehkä vois saada niinku semmosta palauttavaa valmennusta niihin, ku menee se vuos edellisestä.” Alaiset olivat tyytyväisiä myös siihen, että kehityskeskusteluja ennen varataan aikaa myös itse keskusteluun valmistautumiselle. Eräs alainen oli kuitenkin huolissaan valmistautumiseen varatun ajan käyttämisestä. ”-- esimies varaa aikaa valmistautumiseen, mutta usein käy niin, ettet sä ehi käyttää sitä.”

## 5.2 Kehityskeskustelun tarkoitus ja hyödyt

Kehityskeskustelun tarkoitus oli ymmärretty alaisten toimesta erittäin hyvin. Jokainen osasi kertoa, mistä heidän mielestään kehityskeskustelussa pitäisi keskustella. Eniten alaiset puhuivat kehityskeskustelusta tärkeänä vuorovaikutuskanavana, jossa käydään avointa keskustelua puolin ja toisin. Vuorovaikutuksen kannalta avoimuuden ja luottamuksen merkitys oli alaisten mielestä tärkeä asia. Tarkoituksena pitäisi olla, että asioista voidaan puhua kehityskeskustelussa vapaasti ja ilman paineita seuraamuksista. Yksi alainen totesi: ”-- et se olis niinku semmosta vapaata keskustelua, jossa pystyis suoraan sanomaan loukkaamatta puolin ja toisin.”

Tämän lisäksi alaiset painottivat, että kehityskeskustelussa on tarkoitus käydä läpi, miten esimies ja alainen ovat arvioineet alaisen suoriutumista tehtävissään. Heille on tärkeää saada palautetta omista työsuorituksistaan sekä vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Kehityskeskustelu nähtiin myös tärkeänä tilaisuutena keskustella omalla urallaan etenemisestä. Kehityskeskustelut tuotiin esiin myös mahdollisena oman työuran edistäjänä. Yksi alainen mainitsi: ”-- jos niinku arvosanat ja palaute on hirveen hyvää ja menee hirveen nappiin kaikki mitä tekee niin tota kyllähän sen sois sitten johtavan halutessa niinkun uusiin haasteisiin, että sillä olis niinku painoarvoa ja merkitystä siinä, että jos haluaa uralla eteenpäin.”

Kehityskeskustelun hyötynä nähtiin koulutusmahdollisuuksista keskustelun lisäksi se, että niissä voi tuoda esille omat mielipiteensä asioista. Keskustelujen avulla oppii myös tuntemaan esimiestä ja oppii antamaan palautetta asioista. ”No, et juttelee sit johtajan kans-



*sa kahestaa siinä. Kyl siin sitte oppii, et miten johtajalle pitää sit ihan oikeesti sanoo asiat.”* Tämän lisäksi alaiset nostivat esille myös sen, että on hyvä, että kehityskeskustelussa pystyy puhumaan esimiehen kanssa myös muista kuin työhön liittyvistä asioista. Myös esimiehen tuki ja apu koulutuksiin liittyen mainittiin kehityskeskustelujen hyödyksi. ”-- *siinä tulee sit esiin muutakin, kun pankkiin liittyvää, että saa keskustella esimiehen kanssa ja saa niinku tukea esimieheltä, kun esimies ottaa asiakseen hoitaa sut jollekin kurssille.”* Vuorovaikutus esimiehen kanssa nähtiin tärkeänä asiana kehityskeskustelujen mahdollisen hyödyn kannalta. Yksi alainen nosti asian esille ja sanoi: ”*Hirveen paljon riippuu esimiehestä ja siitä vuorovaikutuksesta, et miten teillä synkkaa, nii siitä hirveen paljon riippuu mitä sä saat siitä irti itselles, et uskallatko sä avantua siinä keskustelussa.”*

### **5.3 Valmistautuminen**

Nordeassa kehityskeskustelut organisoidaan siten, että esimies varaa alaisen kalenterista ajan sekä kehityskeskustelulle että kehityskeskusteluun valmistautumiselle. Valmistautumiselle varataan aika esimerkiksi samalle tai edelliselle päivälle ennen keskustelua, jotta alainen voi valmistautua ja tehdä muistiinpanoja keskustelua varten. Tämän lisäksi esimies antaa alaiselle ohjeistuksen siitä, mikä lomake tulostetaan ja mitä kohtia siitä täytetään valmiiksi. Alaisten mielestä tämä järjestely toimii hyvin. Yksi alainen kiteytti asian seuraavasti: ”*Oon kokenu tän hyvänä tapana järjestää kehityskeskustelu.”* Kehityskeskustelut käydään Nordeassa keväällä ja alaisista kukaan ei maininnut ajankohdan olevan huono.

Alaiset kokivat valmistautuvansa kehityskeskusteluun täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen rungon ja miettimällä, mitä arvosanoja antaa itselleen lomakkeessa olevista arviointikohdista. Arvosanojen antaminen itselle ja perusteet annetuille arvosanoille koettiin tärkeäksi valmistautumisessa, koska esimiehet arvioivat alaisia eri lähtökohdista. ”*Esimiehillä on erilaiset arvosteluskaalat, et joka tapauksessa sitten ei varmaankaan oo samanlaisia.”* Valmistautuminen kehityskeskusteluun vaihteli alaisten välillä jonkin verran. Jotkut kokivat, että oli tärkeää käydä tutustumassa kehityskeskustelun ohjeistuksiin, mutta useimmat olivat sitä mieltä, että riittää, kun miettii omia toimia viimeisen vuoden ajalta ja täyttää lomakkeen. ”-- *riittää, et otan sen lomakkeen ne kohdat mitä siinä arvioidaan ja teen niinkun itsearviointin omasta mielestä, että miten mä oon pärjänny ja kirjaan ylös sit asioita*

*mistä haluan puhua.*” Eräs alainen koki, että valmistautumista kehityskeskusteluun voisi tehdä jo pitkin vuotta. ”-- *vois jo vuoden aikana laittaa ylös paperille niit asioita ja omii kokemuksii, jos haluu antaa palautetta esimiehelle, ei niit muista välttämättä muuten.*” Alaisten mielestä organisaatio tukee heidän valmistautumista kehityskeskusteluihin riittävästi ja on vain alaisesta itsestään kiinni käyttäkö saatavilla olevaa materiaalia hyväksi keskusteluihin valmistautumisessa.

Alaisten mielestä esimiehet valmistautuvat keskusteluun tekemällä arvioinnit alaisesta lomakkeen mukaisesti. Esimiehen valmistautumisen oli eräs alainen pystynyt selvästi havaitsemaan: ”-- *esimies valmistautu hyvin, ties tarkkaan ja osas kertoo oman mielipiteensä.*” Esimiehen valmistautumisen havaittiin korostavan esimiehen suhtautumista alaista ja keskustelua kohtaan. Yksi alainen totesi: ”-- *huomaa kyllä, jos hän on minua tutkinut ja on ottanut kyllä ihan tosissaan.*”

Valmistautumisessa käytettävästä lomakkeesta alaisilla oli vaihtelevia kokemuksia. Kaikki kokivat lomakkeen olevan oikein riittävä, mutta joidenkin mielestä sitä voisi yhä parantaa. Yksi alainen tiivistä lomakkeessa vielä olevan heikkouden seuraavasti: ”*Ehkä siinä on pikkasen semmosta toistoa, vähän liikaa samoja asioita kysytään monta kertaa.*”

#### **5.4 Keskusteluilmapiiri ja vuorovaikutus**

Yleisesti ottaen alaiset olivat erittäin tyytyväisiä kehityskeskusteluissa vallinneeseen ilmapiiriin sekä keskustelussa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Alaiset eivät ole kokeneet, että kehityskeskustelujen ilmapiiri olisi ollut sellainen, jossa he eivät uskaltaisi tuoda esille omia mielipiteitään. Alaiset olivat tyytyväisiä siihen, että kehityskeskustelut järjestettiin sopivassa ja rauhallisessa paikassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Yksi alainen sanoi ilmapiiristä ja keskustelupaikasta seuraavasti: ”-- *koin, et oli hyvä, että hän halus rauhoittaa ilmapiirin rauhallisessa paikassa. Paikkana on ollu ihan oma tila keskustelulle, joka on hyvä.*”

Kehityskeskustelujen vuorovaikutukselle koettiin olevan hyväksi se, että keskustelussa ei käsitellä pelkästään työhön liittyviä asioita. Töihin liittyvistä asioista keskustelemisen alaiset kokevat raskaampana kuin yleisen keskustelun asioista. Tämän takia heidän mielestään on hyvä, että keskustelussa ei mennä ihan suoraan arviointitilanteeseen. Eräs

alainen sanoi ilmapiiristä: ”Hirveen hauskaa on itsellä ollut, tuli kaikkea muuta kuin puhuttua, et musta se oli ihan lepponen, ku yleistä puhetta on aluks.”

Eräs keskustelija otti esille sen, että kehityskeskustelun ilmapiiriin ei vaikuta ainoastaan kehityskeskusteluun liittyvät asiat, vaan myös yleinen suhde alaisen ja esimiehen välillä kehityskeskustelun ulkopuolella. ”-- vuorovaikutus sen esimiehen kanssa, jos on hyvä suhde niin totta kai sä saat siitä enemmän, kun on keskinäinen luottamus ja kemiat toimii.” Tämän lisäksi alaisten mielestä myös koko konttorissa vallitseva ilmapiiri vaikuttaa kehityskeskustelun ilmapiiriin. Yksi alainen totesi: ”-- ei tuu semmonen mieli, ettei uskalla jostain asiasta sanoa, koko konttorin ilmapiiri vaikuttaa kehityskeskustelun ilmapiiriinkin.”

Keskusteluiden ilmapiiri on ollut alaisten mielestä sellainen, että on ollut mahdollista puhua kaikista asioista ilman pelkoa siitä, että suututtaa toisen. ”Minun mielestäni on ollut helppo puhua ja kyllä ongelmistakin on ainakin mahdollista puhua, ilmapiiri on semmonen ollu ainakin tähän asti.” Vaikka keskusteluissa on pystynyt ilmaisemaan mielipiteensä asioista, ei kaikista asioista puhuminen ole alaisten mielestä yhtä helppoa. Eräs alainen huomautti vaikeammista käsiteltävistä asioista: ”Tai sit, jos on erimieltä omasta osaamisesta tai myynnistä. -- Omat suoritukset, jos ei oo onnistunut, se voi olla semmonen asia, että itteki olis halunnut tähdätä parempaan, nii voi olla et ne on semmosii vaikeemmin käsiteltävää.” Myös se, kenen kanssa keskustelea vaikuttaa siihen, että koetaanko jostain asiasta keskustelu vaikeaksi. Yksi alainen totesi: ”Se riippuu paljon henkilöstä, toisille asiat on helppo puhua ja toisille ei niinku ehkä sitten kuitenkaan halua ihan sitä todellista omaa kantaa sitten sanoa.”

Kehityskeskusteluissa vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä on ollut avointa. Alaiset ovat pystyneet puhumaan kehityskeskusteluissa kaikista asioista niin, etteivät tunteet ole päässeet pintaan, vaikka joistakin asioista on oltu eri mieltä. ”Oon pystynyt puhumaan asioista, ei ihmiset riitele, vaikka asioista ollaan eri mieltä.” Kehityskeskusteluissa ollaan oltu tyytyväisiä siihen, että esimies on antanut alaiselle mahdollisuuden tuoda esille omat näkökantansa ja mielipiteensä. ”Esimies kuunteli ja vastas, ja antoi ilmaista oman mielipiteen, enemmänkin se oli niin, et esimies kuunteli työntekijää ja niin sen pitäski olla.” Toinen alainen korosti myös esimiehen kuuntelutaitoa ja lisäsi esimiehen taidot tärkeäksi asiaksi kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen kannalta. ”Esimieheltä toivoisi enemmän kuuntelutaitoa, tukea ja tietysti se johtaminen pitäis olla semmosta, että huomioi enemmän eikä mennä liikaa laput

*silmillä ohjeiden mukaan. Pitäs pystyä luovimaan asioita, semmosta kokonaisvaltaista johtamista ja huomioi ihmiset ihmisenä.” Alaiset ovat kokeneet, että kehityskeskustelun vuorovaikutukseen vaikuttaa negatiivisesti johtajien vaihtuminen konttoreiden välillä. ”Kehityskeskusteluiden kannalta olis hyvä, jos johtajat ei kiertäisi.”*

Kehityskeskustelussa oman näkemyksen esille tuominen koettiin helpoksi. Osa alaisista kuitenkin oli kokenut ongelmalliseksi tilanteet, joissa esimiehen ja alaisen tekemät arviot alaisen suoriutumista poikkesivat selvästi toisistaan. ”-- jos mä oon omassa arvioinnissa onnistunu ja esimies saattaa sanoo, et joo että et sä oo siin onnistunu. Se on sit bankala perustella miks mä oon eri mieltä ja sit eriyttää se.”

## **5.5 Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö**

Kehityskeskustelun käymiseen on varattu aikaa alustavasti noin kaksi tuntia, jota kaikki alaiset pitivät riittävänä keskustelun toteuttamista varten. Alaiset kokivat keskustelussa käsiteltävien asioiden olevan sellaisia, mistä he tahtovatkin keskustella. Käsiteltäviin asioihin kuului yhden työntekijän mielestä: ”*Kaikki tää mitä me voidaan työnantajaa ja asiakasta kohtaan tehdä.*” Vaikka haastatellut eivät osanneet kertoa, miten kehityskeskustelun sisältöä pitäisi muuttaa, yksi alainen kuitenkin kertoi, että kehityskeskusteluissa pitäisi keskittyä enemmän yksilöihin. ”-- mutta toisaalta sitten voi olla, et on vaan tuotu niitä Nordean arvoja, et pitäs niinku ottaa yksilöt huomioon.”

Alaiset eivät osanneet sanoa, mitä muita asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä nykyisen sisällön lisäksi. Konttorin yleisen mielipiteen voi tiivistää siihen, mitä yksi työntekijä asiasta kertoi. Hänen näkemyksensä keskustelun sisältöön lisättävistä asioista kuului seuraavasti: ”*Ei tuu mielee, paljon siinä kuitenkin käydään niitä, tän hetkinen tilanne, tulevaisuus ja koulutusmahdollisuudet siinä on.*” Haastateltujen kommentteista tuli esille, että kehityskeskusteluissa käsiteltiin pankin arvoja, työtehtävien sisältöä, suoriutumista työtehtävissä, tavoitteita tulevalle kaudelle, alaisen omaa tyytyväisyyttä sekä alaisen oppimista ja koulutusmahdollisuuksia. Ainoa ongelma, joka kehityskeskustelun toteutukseen liittyi, oli se, että aina keskustelulle ei ollut löydetty sopivaa tilaa. ”-- joinain vuosina on ollut tämä ongelma, ettei ole tilaa kehityskeskusteluille eikä niitä ole voitu käydä rauhassa.”

Haastatellut kokivat palautteen antamisen ehkä tärkeimmäksi asiaksi kehityskeskustelussa. Sen lisäksi, että alaiset ovat saaneet palautetta esimieheltään, ovat he myös uskaltaneet antaa sitä esimiehelle. Palautteen antaminen alaiselta esimiehelle nähtiin myös tärkeäksi osaksi kehityskeskustelun sisältöä. ”Käytännössä tietysti tota siinä on mahdollisuus sanoa puolin ja toisin, negatiivista rakentavaa palautetta tai sitten antaa kiitosta puolin ja toisin.” Palautteen antamisessa tulee olla aina mahdollisuus sanoa asiat niin, ettei toinen osapuoli ota palautetta liian henkilökohtaisesti. Näin alaiset ovat kokeneet palautteen antamisen toteutuneen. Yksi alainen kommentoi asiaa näin: ”Se on just tärkeätä, et pystyis antamaan rebellisesti, ilman et kukaan suuttuu. Palautetta on annettu rebellisesti negatiivisista ja positiivisista asioista.” Palautteen antaminen esimiehelle koettiin helpoksi etenkin silloin, kun esimies erikseen pyysi sitä. ”Oli silleen helppoa sanoa, kun esimies pyysi palautetta ja hankasti kysyi, voiko hän tehdä jotain paremmin.”

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa saadaan palautetta, mutta usein saatu palaute koskee vain negatiivisia asioita. ”Onnistumisista pitäis ehdottomasti antaa enemmän sitä palautetta, kyllä kielteistäkin pitää antaa, muttei aina sitä, et miks ei sitä oo tehty.” Toinen alainen kertoi, että negatiivisen palautteen jälkeen pitäisi yhdessä selvittää, miten toimintaa voidaan muuttaa jatkossa parempaan suuntaan. ”-- yhdessä niitä sitten yritetään ratkasta, ettei se oo niinku, et pelkästää haukutaan ja se on siinä sitten.”

## 5.6 Jatkotoimenpiteet ja seuranta

Kehityskeskusteluiden jälkeinen seuranta oli haastateltujen mukaan heikkoa. Mitään organisoitua suunnitelmaa seurannan toteuttamiselle ei alaisten mukaan yrityksessä ole. Seuranta tehdään vasta vuoden kuluttua järjestettävässä seuraavassa kehityskeskustelussa, kuten eräs alainen asian ilmaisi: ”-- seuraavassa kehityskeskustelussa näkyy sitten, miten sä oot edellisen vuoden aikana päässyt tavoitteisiin.” Seuranta jää aina alaisen itsensä hoidettavaksi, jolloin se jää yleensä toteuttamatta kokonaan. ”Seuranta kyl unohtuu, mul ainaki unohtunut”, kertoi yksi haastatelluista. Kehityskeskusteluissa sovitut koulutukseen liittyvät asiat olivat ainoa asia, jossa seurantaa oli toteutettu jo toimintakauden aikana.

Vaikka kehityskeskustelun seurantaa ei yrityksessä järjestetä toimintakauden aikana, seurataan keskustelun ulkopuolella sovittuja asioita kuukausittain. Yksi haastatelluista

otti esille, että hän koki muista asioista seurantaan olevan merkittävästi enemmän verrattuna kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin. ”-- seuranta on liiankin paljon tuloksenteon kannalta ja asiakasnäkökulman kannalta, et käytännössä kuukausikeskusteluissa ei oteta esille niitä kehityskeskustelussa sovittuja asioita, esimerkiksi omaan kehittymiseen liittyviä asioita.”

Osa alaisista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelun seuranta ei välttämättä tarvitse erikseen järjestää. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että asiat ja sen myötä tavoitteet muuttuvat nopeasti. Seuranta olisi kuitenkin mahdollista tehdä omatoimisesti. Yksi haastateltu sanoikin: ”Ei yrityksen välttämättä tarvii, se on hyvin paljon itsestä kiinni, et jos halua seurata niitä tavoitteita, vaikka neljän kuukauden välien, niin kyllähän sitä sillee voi.” Tavoitteet kuitenkin yleensä unohtuvat seuraavien kuukausien aikana. Tämän takia suurin osa haastatelluista olikin sitä mieltä, että jonkinlainen seuranta myös kehityskeskusteluista olisi hyvä järjestää. ”Vois olla tällöinen väliarviointi, jos käytäs sitä edellisen, et onks siinä otettu huomioon ne mitä siin toises sovittii.” Jotkut ehdottivat, että seurannan voisi toteuttaa esimerkiksi toimintakauden puolessa välissä. Tässä yhteydessä voitaisiin tarkastella ja arvioida alaiselle asetettujen tavoitteiden täyttymistä.

## 5.7 Yhteenveto

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kuudelta konttorissa työskentelevältä alaiselta. Haastatteluita saatiin paljon materiaalia tutkimuksen toteuttamista varten. Kaikki haastatellut olivat toimineet rahoitusallalla ja kohdeyrityksessä vuosia, toiset jopa vuosikymmenien ajan. Pitkän kokemuksen ansiosta haastatellut pystyivät rakentamaan näkökulmia, joilla oli vahvat perusteet. Kehityskeskusteluita koskien haastateltujen mielipiteet olivat suhteellisen samankaltaisia, mutta esimerkiksi työntekijän ikä vaikuttaa siihen, mitä hyötyä henkilö voi kehityskeskusteluista saada. Siksi on hyvä, että aineistoon saatiin erilaisen taustan omaavia henkilöitä, joilla on erilaisia tarpeita kehityskeskusteluun liittyen.

Melkein kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat hyödyllinen ja tarpeellinen väline oman työssä kehittymisen ja työuran kannalta. Kehityskeskustelukäytännöstä oltiin yleisesti sitä mieltä, että se ei sisällä suuria puutteita. Nykyinen käytäntö, jonka mukaan kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa, on riittävä ja toimiva.

Kehityskeskusteluiden jälkeinen seuranta jakoi alaisten mielipiteitä. Toiset alaisista kokivat nykyisen mallin hyväksi, jossa alainen on itse vastuussa tavoitteidensa seurannasta. Osa alaisista puolestaan oli sitä mieltä, että lyhyen seurantakeskustelun järjestäminen esimerkiksi puolesta välissä toimintakautta voisi olla hyödyllinen.

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Helsingin alueen Nordean konttorissa työskentelevien alaisten kokemuksia nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä ja hahmottaa, kuinka toimivana alaiset pitävät kehityskeskustelukäytäntöä ja mitkä tekijät edistävät tai estävät keskustelun onnistumista. Johtopäätöksissä käydään myös läpi kehitysehdotuksia kehityskeskustelukäytäntöä koskien. Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset, joilla vastataan asetettuihin tutkimusongelmiin. Luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen hyödyt.

### 6.1 Käsitys kehityskeskusteluista yleensä

Haastateltujen käsitykset kehityskeskusteluista yleisesti olivat suhteellisen samanlaisia. Suhtautuminen kehityskeskusteluiden käymiseen oli positiivista, vaikka osa alaisista ei kokenutkaan kehityskeskustelujen olevan tarpeellisia. Kukaan alaisista ei tuonut esille, että kehityskeskustelu olisi hänen työssään erityisen tärkeä väline, mutta silti keskustelut nähtiin hyvänä asiana.

Kehityskeskustelu nähtiin keinona, jonka avulla voidaan syventää esimiehen ja alaisen välisiä suhteita. Kehityskeskustelujen avulla alainen saa myös oman mielipiteensä kuuluviin ja esimiehen palautteesta selviää, miten alaista arvostetaan. Alaiset olivat tyytyväisiä siihen, että esimieheltä ja organisaatiolta saa apua kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ja siihen, että valmistautumiselle oli varattu aikaa. Kehityskeskustelun onnistumisen yhtenä esteenä nähtiin se, että on turhauttavaa keskustella ja sopia asioista, kun seuranta ei järjestetä. Toinen ongelma on siinä, että valmistautumiseen varattu aika voidaan käyttää muiden työasioiden hoitamiseen, joten toimintaa voisi kehittää siten, ettei muita töitä voisi tehdä valmistautumisajalla.

### 6.2 Kehityskeskustelun tarkoitus ja hyödyt

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on kirjallisuuden mukaan tärkeää, että molemmat keskustelun osapuolet ymmärtävät keskustelun tarkoituksen. Konttorissa esimies on selvittänyt alaisille selkeästi, mikä on keskustelun tarkoitus ja mitkä ovat keskustelun tavoitteet. Haastatellut näkivät kehityskeskustelun ensisijaisesti tärkeänä vuo-



rovaikutuskanavana esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on olla tilanne, jossa osapuolet voivat vapaasti keskustella ilman huolta siitä, mitä seurauksia palautteella on. Keskustelussa tahdotaan saada palautetta omasta työsuorituksesta, jotta sitä voidaan tulevaisuudessa parantaa ja kehittää. Kehityskeskustelu on alaisille myös tärkeä osa oman työuran suunnittelua. Keskusteluissa saadaan ja tahdotaan tietoa koulutusmahdollisuuksista, joiden järjestämistä esimies tukee.

Kehityskeskustelu tarjoaa alaisten mielestä myös mahdollisuuden tutustua esimieheen muutenkin kuin esimiehenä, joten on aina tärkeää muistaa, että keskustelussa ei tulisi keskittyä pelkästään työhön liittyviin asioihin. Esimies voi kehittää toimintaansa kehityskeskustelussa panostamalla yhä enemmän siihen, miten alainen voi tavoitteensa saavuttamalla edetä urallaan. Tällä hetkellä kaivataan tietoa siitä, mikä on annettujen arvosanojen merkitys uralla etenemiseen, joten esimies voisi paremmin yhdistää arvosanat alaisen tulevaisuuden suunnitelmien kanssa.

### **6.3 Valmistautuminen**

Alaiset olivat erittäin tyytyväisiä nykyiseen käytäntöön, jossa esimies varaa ajan ja paikan kehityskeskustelulle sekä alaiselle ajan keskusteluun valmistautumiseen. Se, että keskustelut järjestetään joka vuosi samoihin aikoihin keväällä, tuo toimintaan jatkuvuutta ja alaisten on helpompi sitoutua kehityskeskusteluiden käymiseen. Valmistautumiseen tarjotaan yrityksessä hyvät ohjeistukset, joihin kaikki alaiset olivat tyytyväisiä. Kovinkaan moni alaisista ei kuitenkaan käyttänyt hyväksi mahdollisuutta tutustua valmistautumista koskeviin ohjeisiin joka kerta ennen kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta esimiehen voisi olla hyvä kannustaa alaisiaan tutustumaan paremmin ohjeisiin, jotka sisältävät neuvoja kehityskeskusteluihin valmistautumiseen. Valmistautuminen on kuitenkin paras tapa varmistaa, että kehityskeskustelu onnistuu ja asiat, joista halutaan keskustella, tulee varmasti käsitellyiksi.

Alaiset pitivät kehityskeskustelussa käytettävää lomaketta hyvänä apuvälineenä keskusteluun valmistautumisessa ja oman suorituksen arvioinnissa. Kehityskeskustelulomakkeen käyttö koetaan helpoksi ja esimies kertoo selkeästi, mitkä kohdat lomakkeesta tulee täyttää ennen keskustelua. Lomakkeen sisällöstä oli kuitenkin alaisten välillä eriä-

viä mielipiteitä. Joidenkin mielestä tietyissä lomakkeen kohdissa oli liikaa toistoa. Esimiehen voi olla kannattavaa ottaa tämä mielipide huomioon ja antaa alaiselle tilaa kertoa keskustelussa, jos jokin osa käydään liian perusteellisesti läpi hänen mielestään. Lomakkeen ongelma on siinä, että alaisten valmistautuminen riippuu liikaa lomakkeen sisällöstä, vaikka kehityskeskustelun tarkoituksena olisi nimenomaan mahdollisimman vapaa keskustelu esiin nousseiden asioiden ympärillä. Alaiset tulisi saada motivoitua kirjaamaan ylös vuoden aikana tapahtuneita asioita ja kokemuksia jo pitkin vuotta. Alaiset tiedostavat kyllä valmistautumisen tärkeyden ja sen, että asioita pitäisi kirjata ylös jo tarkastelukauden aikana, mutta kirjaaminen ei silti toteudu. Esimies voi omalta osaltaan yrittää motivoida alaisia valmistautumalla itse keskusteluun mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti. Esimiehen valmistautuminen motivoi alaisia valmistautumaan paremmin keskusteluja varten. Alaisten kommentteista pystyi havaitsemaan, että esimiehen valmistautumista todella arvostetaan.

#### **6.4 Keskusteluilmapiiri ja vuorovaikutus**

Haastatellut olivat tyytyväisiä kehityskeskusteluissa vallinneeseen ilmapiiriin. Keskusteluilmapiirin todettiin olleen sellainen, missä oli ollut mahdollista tuoda esille omat näkemyksensä ja mielipiteensä käsitellyistä asioista. Koska ilmapiiri keskusteluissa oli ollut avoin, voitiin asioista keskustella rennosti ja luottamuksellisesti. Alaiset kokivat tärkeänä, että keskusteluissa voitiin käsitellä myös asioita, jotka eivät liittyneet suoranaisesti itse työhön ja työtehtäviin. Kehityskeskustelun paikan todettiin myös auttavan hyvän keskusteluilmapiirin luomisessa.

On tärkeää huomioida, että kehityskeskustelun ilmapiiriin ei vaikuta ainoastaan keskustelutilanne, vaan myös sen ympärillä vallitsevat olosuhteet. Esimiehen ja alaisen välinen suhde päivittäisessä työskentelyssä vaikuttaa siihen, miten hyvin keskustelussa onnistutaan. Esimiehen on siis tärkeää pyrkiä aina siihen, että hän pystyy olemaan rakentavassa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, ei ainoastaan kehityskeskusteluissa. Jos esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa on ongelmia kehityskeskustelun ulkopuolella, ei vuorovaikutusta ja ilmapiiriä pystytä rakentamaan hyväksi vain kehityskeskustelua varten. Hyvät välit esimiehen ja alaisen välillä auttavat alaista hyötymään kehityskeskustelusta. Myös koko toimipisteessä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa

siihen, mitä keskustelussa uskalletaan sanoa. Konttorissa oltiin tyytyväisiä kehityskeskustelujen ilmapiiriin. Esimiehen kannattaa jatkossakin pitää huolta omista suhteistaan jokaisen alaisensa kanssa ja yleisestä ilmapiiristä konttorissa. Esimiehelle on tärkeää olla tietoinen siitä, että hyvä suhde alaisen kanssa auttaa alaista kertomaan avoimesti omat mielipiteensä kehityskeskustelussa.

Haastateltujen mielestä esimiehen tärkein taito kehityskeskusteluissa oli se, että esimiehen tulee kuunnella aktiivisesti alaista. Kehityskeskustelun vuorovaikutus ei saa olla vain esimiehen arvostelutilaisuus alaisen työsuorituksesta. Alaisten mielestä esimiehet voivat aina parantaa kuuntelutaitoaan niin kehityskeskusteluissa kuin työpaikalla yleensäkin. Hyvän ilmapiirin ansiosta alaiset olivat uskaltaneet ottaa esille vaikeatkin asiat niin, että asioista onnistuttiin keskustelemaan ilman konfliktia. Ongelmalliseksi alaiset kokivat kuitenkin, jos esimiehen ja alaisen arviot erosivat toisistaan selvästi ja näin alaisen oli vaikea perustella oma kantansa. Perusteellisempi valmistautuminen auttaa alaista myös perustelemaan paremmin omat näkemyksensä keskustelutilanteessa. Koska yrityksessä esimiehet vaihtuvat konttoreiden välillä, on esimiesten entistä tärkeämpi keskittyä luomaan hyvät suhteet kaikkiin alaisiin ja hyvä ilmapiiri työpaikalle. Näin siitä on hyötyä jokapäiväisessä johtamistyössä ja luottamuksen rakentaminen on helpompaa kehityskeskusteluissa.

## **6.5 Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö**

Alaiset olivat tyytyväisiä kehityskeskustelun toteutukseen ja siihen, että keskustelulle on varattu aikaa riittävästi. Keskustelun sisältö on sellainen, kuin alaiset tahtovatkin sen olevan. Keskustelun sisältöön alaiset eivät tahtoneet muutoksia, mutta heidän mielestään asioita pitäisi painottaa eri tavalla. Yksi alaisista mainitsi, että keskustelussa käsitellään liikaa myyntiin liittyviä tavoitteita, vaikka niistä keskustellaan erikseen kuukausittain toteutettavissa myyntikeskusteluissa. Toisen alaisen mielestä keskustelussa keskitytään keskustelemaan organisaatioon liittyvistä asioista, kuten arvoista. Esimiehelle on tärkeää muistaa, että kehityskeskustelu on olemassa alaisen kehittämistä varten ja sen sisällön täytyy keskittyä oleellisiin asioihin alaisen kannalta. Jos painotetaan liikaa asioita, joita alainen ei koe tarpeelliseksi, on olemassa vaara, että hänen motivaationsa laskee myös niitä asioita kohtaan, jotka hän itse kokee tärkeäksi. Eräs alainen mainitsi myös,

että joskus kehityskeskustelun toteuttamisessa on ollut ongelmia siinä, ettei keskustelua varten ole löytynyt kunnollista tilaa yrityksessä. Tämä on asia, joka esimiehen tulee hoitaa keskusteluja organisoidessaan.

Kehityskeskustelun sisältöön liittyy oleellisesti palautteen antaminen sekä esimieheltä alaiselle että alaiselta esimiehelle. Haastateltavat kokivat kehityskeskustelun hyväksi mahdollisuudeksi palautteen antamiseen. Palautteenantoa helpottaa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Esimiehet olivat kuitenkin antaneet paljon herkemmin vain negatiivista palautetta alaisille, jonka alaiset kokivat epämukavana. On tärkeää, että positiivista palautetta annetaan enemmän negatiivisen palautteen rinnalla. Negatiivisen palautteen antamistapa saisi myös olla enemmän rakentava ja palautteeseen liittyvälle ongelmalle pitää yhdessä pyrkiä löytämään myös ratkaisu. Kehityskeskustelu on asioiden sopimista yhdessä.

## **6.6 Jatkoimenpiteet ja seuranta**

Jatkotoimenpiteet kehityskeskustelun jälkeen ovat yrityksessä ja konttorissa alaisten mielestä toteutettu heikosti. Kehityskeskustelun seurannan toteuttamiselle ei ole olemassa suunnitelmaa, minkä johdosta alaiset kokevat, että täytetty lomake, johon tavoitteet on kirjattu, laitetaan laatikkoon odottamaan seuraavaa kehityskeskustelua. Alaiset voivat toki tehdä seurantaa myös itsenäisesti, mutta kaikki ovat kokeneet sen liian rasakaaksi, eikä seuranta ole omatoimisesti onnistunut. Yrityksessä seurantaa tehdään esimerkiksi myynnillisten tavoitteiden osalta, joten olisi hyvä, jos myös kehityskeskusteluiden tuloksia seurattaisiin toimintakauden aikana erillisissä tapaamisissa. Kehityskeskustelujen seuranta on ongelma monissa yrityksissä, vain harvoilla on käytössä kunnolliset seurantajärjestelmät.

Alaisten mielestä jonkinlainen seuranta kehityskeskusteluissa sovituista asioista olisi hyvä järjestää. Nykyinen tilanne on sellainen, että keskustelussa sovitut asiat pysyvät alaisen mielessä vain lyhyen aikaa keskustelun jälkeen. Koska omatoiminen seuranta on koettu vaikeaksi, tulisi konttorissa pohtia, voisiko seurantaa varten kehittää keinon, jonka avulla esimies voisi kannustaa ja tukea alaisiaan toteuttamaan jatkuvaa seurantaa myös kehityskeskusteluista. Monet alaisista olivat sitä mieltä, että jonkinlainen seuranta-

järjestelmä olisi hyvä olla käytössä. Haastatteluissa ehdotettiin esimerkiksi kauden puolella välissä tapahtuvaa lyhyttä keskustelua, jossa tarkasteltaisiin ja arvioitaisiin, miten kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet ovat edenneet. Kehityskeskustelun seuranta voitaisiin toteuttaa myyntiä koskevan kuukausikeskustelun yhteydessä, jossa keskustellaan myös muista asioista.

## 6.7 Tutkimuksen hyöty

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää konttorissa työskentelevien alaisten kokemuksia nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka toimivana alaiset pitävät nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä ja mitkä tekijät edistävät tai estävät keskustelun onnistumista. Tutkimuksen avulla konttorissa työskentelevät alaiset saivat kertoa oman näkemyksensä siitä, miten he ovat kokeneet nykyisen kehityskeskustelukäytännön. Alaiset olivat tyytyväisiä suurimpaan osaan kehityskeskustelun osa-alueista, minkä johdosta kehityskeskustelukäytännön nykytilaa voidaan pitää yleisesti ottaen hyvänä. Kokonaisuudessaan alaiset olivat erittäin tyytyväisiä kehityskeskustelun sisältöön. Sisällössä ei nähty olevan mitään puutteita, ainoastaan asioiden painotusta voitaisiin pohtia uudelleen. Haastateltavien kokemusten kautta nousi esiin muutamia asioita, jotka ovat olleet esteenä kehityskeskustelujen toimivuudelle ja onnistumiselle.

Uraan liittyvistä asioista alaiset tahtovat tietää, minkälaisia arvosanoja kehityskeskustelussa toteuttavassa arvioinnissa pitäisi saada edetäkseen urallaan. Keskustelut pitäisi linkittää paremmin palvelemaan alaisen urakehitystä. Tämän lisäksi esteenä keskustelun toimivuudelle ja onnistumiselle koettiin olevan keskustelutilanteessa väärin asioiden painottaminen, palautteen painottuminen liikaa negatiivisiin asioihin sekä kehityskeskustelujen tavoitteiden seurannan puuttuminen. Etenkin kehityskeskustelun seurannan organisoiminen ja toteuttaminen olisi tärkeää, jotta keskusteluissa käsiteltävät asiat olisivat läsnä läpi koko työskentelykauden. Alaisten kokemukset keskusteluista vaihtelivat jonkin verran. Suurimmat erot alaisten näkemysten välillä olivat asenteessa keskusteluita kohtaan. Tärkeää on huomata, että ristiriitoja vastausten välillä oli vain lomakkeen kattavuutta koskien. Tämän takia tutkimuksen tulokset kertovat hyvin koko konttorin yleiset kokemukset kehityskeskustelukäytännön nykytilasta.

Tutkimuksen perusteella esimies saa käsityksen siitä, mikä on alaisten näkemys nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta kehityskeskustelukäytännön nykytilan olevan hyvä, mutta tuloksesta ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä muuten kuin tutkitun konttorin osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli etenkin auttaa konttorissa toimivan esimiehen työtä siten, että hän saa tietää, mitä asioita alaisten mielestä on tehty oikein ja missä on parannettavaa tulevaisuudessa. Näin tutkimuksessa esille nousseiden seikkojen avulla kehityskeskustelukäytäntöä voidaan jatkossa kehittää. Esimiehellä on vastuu siitä, että kehityskeskustelu onnistuu ja tutkimuksen tiedot antavat esimiehelle käsityksen, kuinka hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen.

## **6.8 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkijalle opinnäytetyöprosessi toimi opettavaisena ja haastavana kokemuksena. Prosessi antoi mahdollisuuden soveltaa opintojen aikana opittuja teoreettisen ajattelun taitoja yhteen käytännön asiantuntijatehtävän kanssa. Prosessin aikana haasteita tarjosi erityisesti haastattelujen toteuttaminen ja johtopäätösten tekeminen niiden pohjalta. Haastattelujen toteuttamisessa erityisen haastavaa oli reagoiminen haastattelun aikana ja jatkokysymysten luominen. Haastateltavilta olisi parempien jatkokysymysten avulla saanut vielä kattavammat vastaukset aineiston analyysia varten. Onnistunut asia empirisen aineiston keräämisen kannalta oli se, että tutkimus rajattiin yhteen konttoriin. Näin tutkijan oli helpompi saada kaikki alaiset osallistumaan tutkimukseen. Opinnäytetyöprosessi opetti tutkijalle tutkimuksen tekoa ja itsenäistä työskentelyä. Tutkija sai myös kokemusta siitä, miten kehityskeskusteluihin liittyvä kirjallisuus eroaa käytännön todellisuudesta.

Aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksen monella eri tavalla. Jatkotutkimuksena voisi laajentaa aihetta ja tarkastella myös esimiesten näkökulmaa ja sitä, miten he kokevat kehityskeskustelukäytännön. Toisena jatkotutkimuksena voisi myös selvittää, että ovatko kokemukset kehityskeskustelukäytännöistä samansuuntaisia myös muissa Nordean konttoreissa.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Armstrong, M. & Baron, A. 1998. Performance management. The new realities. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Vastapaino. Tampere.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Holbrook, R. 2002. Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview. *Human Resource Management Review*, 12, 1, p. 101–123.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus. Helsinki.

Jussila, T. 5.4.2012. Retail Banking Management Secretariat. Nordea Pankki Suomi Oyj. Sähköposti.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Johtamistaidon Opisto. Oitmäki.

- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. WSOY. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro. Helsinki.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.
- Mossboda, B.-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. WSOYpro. Helsinki.
- Nordea 2012a. Tietoa Nordeasta. Luettavissa:  
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Avaintietoja+ja+-+lukuja/831102.html>. Luettu: 4.4.2012.
- Nordea 2012b. Intranet. Koulutus ja henkilökohtainen kehittyminen. Suoritusarviointi ja kehityskeskustelu. Luettavissa: <http://www.nordea.fi/>. Luettu: 24.1.2012.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari. Helsinki.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro. Helsinki.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Tietosanoma. Helsinki.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Tietosanoma. Helsinki.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.



Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Inforviestintä. Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum. Helsinki.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Helsinki.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Helsinki.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Kauppakamari. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelurunko

### 1. Taustatiedot

- Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
- Oletko ollut muissa tehtävissä yrityksessä?
- Kauanko olet ollut töissä Nordeassa?

### 2. Yleistilanne

- Milloin viimeksi kävit kehityskeskustelun?
- Miten usein kehityskeskusteluita käydään?
- Kuinka usein kehityskeskusteluita tulisi käydä?
- Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista ja niiden käymisestä?
- Miten organisaatio tarjoaa koulutusta kehityskeskusteluista?
  - Mihin asioihin kaipaavat koulutusta?

### 3. Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

- Mikä on kehityskeskustelun tarkoitus?
- Mitkä ovat mielestäsi kehityskeskusteluista saatavat hyödyt?

### 4. Keskusteluedellytysten luominen ja kehityskeskusteluihin valmistautuminen

- Miten kehityskeskustelut organisoidaan?
  - Miten työt on jaettu keskustelija valmisteltaessa alaisen ja esimiehen välillä?
  - Kuinka paljon keskusteluihin on varattu aikaa?
- Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?
  - Kuinka organisaatio ja esimies tukevat valmistautumistasi keskusteluihin?
- Miten esimiehesi on valmistautunut kehityskeskusteluihin?
- Mitä mieltä olet käytössä olevasta kehityskeskustelulomakkeesta?

5. Keskusteluilmapiiri ja vuorovaikutus

- Millainen on kehityskeskustelun ilmapiiri?
- Mistä asioista on helppo puhua? Mistä vaikea?
- Minkälaista on vuorovaikutus esimiehen kanssa?
- Onko sinun helppo tuoda esille omat näkemyksesi ja mielipiteesi?

6. Kehityskeskustelun toteutus ja sisältö

- Mitä aiheita kehityskeskusteluissa on käsitelty?
- Mitä aiheita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä?
- Mitkä asiat koit ongelmallisiksi kehityskeskusteluissa?
- Miten mielestäsi palautteen antaminen ja vastaanottaminen liittyvät kehityskeskusteluihin?
  - Miten esimiehesi antaa sinulla palautetta?
  - Mistä asioista esimiehen tulisi antaa palautetta?
  - Miten annat palautetta esimiehellesi?

7. Jatkotoimenpiteet ja seuranta

- Miten kehityskeskusteluissa sovitaan jatkotoimenpiteistä?
  - Kuinka toimenpiteiden seuranta toteutetaan?
- Mitä mieltä olet tavoitteiden toteutumisen seurannasta?