



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KEHITYSKESKUSTELU OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Case: Yritys Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Tomi Leinonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

LEINONEN TOMI:

Kehityskeskustelu osana
henkilöstöjohtamista
Case: Yritys Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 48 sivua, 22 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Suomalaiset organisaatiot voivat kohdata globaalin kilpailun ja työelämän haasteita tulevaisuudessa. Huomiota kannattaa kiinnittää työväestön potentiaalihin hyödyntämiseen, työssä jaksamiseen sekä henkilöstön tarpeiden kuulemiseen.

Opinnäytetyössä tarkastellaan kehityskeskustelua henkilöstöjohtamisen henkilöstöratkaisuna, ja tavoitteena on tuottaa tietoa teoriasta sekä haastatteluaineistosta, joiden avulla voidaan luoda kehityskeskustelukäytäntö kohdeyrityksessä. Teorian viitekehysessä käydään läpi henkilöstöjohtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, osaamisen johtamista ja kehityskeskustelua.

Empiirisessä osiossa kuvataan teemahaastattelujen avulla kohdeyrityksen henkilökunnan käsityksiä esimies-alaiskeskusteluista, osaamisen johtamisesta ja yrityskulttuurista. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen ylimmälle johdolle, keskijohdolle ja työntekijöille, yhteensä 9 henkilölle.

Tutkimuksessa havaittiin, että kehityskeskustelulla voidaan tukea osaamisen ja ilmapiirin kehittämistä. Lisäksi toimivaa kehityskeskustelukäytäntöä voivat tukea valmis keskustelupohja, vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä yhteiset tavoitteet.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, kehityskeskustelut

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LEINONEN TOMI:

Performance Development Discussion as
Part of Personnel and Human Resource
Management

Bachelor's Thesis in Business Studies 48 pages, 22 pages of appendices
Autumn 2012

ABSTRACT

Finnish organizations may encounter the challenges of global competition and working life in the future. It may be a good idea to pay attention to the utilization of labour potentiality and the ability to stay at work as well as listen to the needs of personnel.

In this study performance development discussion is examined as part of personnel and human resource management. The objective of the study is to generate knowledge from both the theory and interview material which will be used as support in creating a continuing practise of performance development discussions in the target organization. Personnel and human resource management and the factors that affect it, competence management and performance development discussion are the framework of the theory.

The empirical part of the study reveals opinions from the target organization's personnel about development discussions, competence management and business culture by means of focused interviews. The study was conducted by performing nine interviews to the general management, mid-level management and general labourers.

The study results show that performance development discussion may be supportive in the development of competence and work atmosphere. Furthermore, a functional model of performance development discussion practice may support one's possibility to influence one's work as well as common goals.

Key words: Personnel and Human Resource Management, Performance Development Discussion

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	2
2	KEHITYSKESKUSTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HENKILÖSTÖRATKAISUNA	3
2.1	Henkilöstöjohtamisen taustaa	3
2.2	Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat tekijät	4
2.3	Henkilöstöjohtamisen roolit ja tehtävät	8
2.4	Osaamisen johtaminen	10
2.5	Kehityskeskustelu	12
2.5.1	Kehityskeskustelujen viitekehykset	15
2.5.2	Keskustelujen vuorovaikutussuhteet	17
2.5.3	Kehityskeskusteluprosessi	18
2.6	Esimiestaidot kehityskeskustelun onnistumisessa	28
2.7	Yhteenveto	30
	LÄHTEET	32

1 JOHDANTO

Suomalaiselle työelämälle kohdistuu paineistavia tekijöitä, joista työelämään kiinni pääsemisen lisäksi olisi huomioitava työssä olemista ja jaksamista motivoituneina sekä terveinä pidempään kuin muissa maissa. Työttömyysjaksot olisi saatava lyhemmiksi. Maahanmuuttajien, osatyökykyisten ja vajaatyöllistettyjen mahdollisuuksia tulisi varmistaa. Työministeri Lauri Ihalainen toteaa yhdeksi merkittävimmäksi tulevaisuuden työpaikkojen tarjoajaksi kilpailukykyisen ja tuottavan yrityksen. Niiltä odotetaan ketteryyttä ja henkilöstön tarpeiden huomioimista. Näillä menestyvillä työpaikoilla luodaan uusia tuotteita, palveluja ja tapoja toimia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012/a, 4.)

Suomalaiset organisaatiot voivat kohdata globaalin kilpailun haasteita ilman sen henkilöstön täyttää potentiaalia sekä sen kehittämiskykyä (Autio, Juuti, Wink 2010, 8). Niinpä perinteinen johtoryhmän päässä tapahtuva strateginen ajattelu on ehkä aikansa elänyt, ja se tulisi nykyisin tapahtua yrityksen kaikilla tasoilla (Sydänmaanlakka 2009, 148).

Strategisia pyrkimyksiä voidaan muuttaa toiminnaksi johtamisella. Toimeenpano on kykyä muuttaa tieto teoksi, ja tällä kyvyllä voidaan juurruttaa käytäntöjä, joilla hankitaan oikeita taitoja, lisätään tietämystä ja tehdään tulosta. (Smallwood, Sweetman, Ulrich 2009, 56.) Strategian muuttamisessa päivittäiseksi toiminnaksi yksilöiden kykyjen ylläpitämiseen ja yhdistämiseen tarvittava osaaminen on hyvä määritellä uudelleen. Tämä on haastava henkilöstöammattilaisten tehtävä. Henkilöstöammattilaisten olisi pystyttävä määrittelemään oma tehtävänsä luotavan osaamisen mukaan. Nämä tehtävät kannattaa suorittaa niin, että niillä saadaan organisaatiolle tarvittavaa osaamista. (Ulrich 2007, 30-31.) Sekä henkilöstöammattilaisille että yritysjohdolle olisi tärkeää korostaa henkilöstöasioiden johtamiseen liittyvää pitkäjänteisyyttä. Henkilöstöjohtamisen hyöty saadaan usein vähitellen, edellyttäen kehittymistä monen muun organisaation toimintaa ohjaavan osa-alueen suhteen. (Luoma 2006, 81.)

Henkilöstön kehittämisellä pyritään varmistamaan organisaation tuloksenteekokykyä. Osaava henkilöstö mahdollistaa sopeutumista organisaation toiminnan muutoksiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Kehityskeskusteluilla voidaan

saavuttaa hyötyä johtamisessa. Niiden tavoitteena on jakaa tietoa organisaatiosta, sen toiminnasta, tavoitteista ja tulevaisuudesta kaikkialle henkilöstön keskuuteen. Kehityskeskusteluissa etsitään ja luodaan mahdollisuutta henkilöstön voimavarojen kehittämiseen sekä parempaan hyödyntämiseen organisaatiossa. (Meretniemi 2012, 19-22.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan luoda kehityskeskustelukäytäntö kohdeyrityksessä.

Teoriasta ja haastatteluaineistosta etsitään tietoa uuden henkilöstöratkaisun suunnitteluun ja käyttöönottoon.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on

1. kuvata kohdeyrityksen henkilökunnan kokemuksia ja käsityksiä
 - 1.1. esimies-alaiskeskusteluista ja niiden toteuttamisesta
 - 1.2. osaamisen johtamisesta
 - 1.3. yrityskulttuurista sekä
2. luoda keskustelumalli kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu teorian käsittelystä, Case-osuudesta ja johtopäätöksestä.

2 KEHITYSKESKUSTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HENKILÖSTÖRATKAISUNA

2.1 Henkilöstöjohtamisen taustaa

Keenoy (1999) kuvailee henkilöstöjohtamisen olevan muotoaan muuttava hologrammi, koska sille ei ole yhtä tarkkaa määritelmää, vaan sillä pyritään proaktiivisesti henkilöstöresurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen (Kotila 2005, 9). Viitala (2009, 20) esittää nykyisen henkilöstöjohtamisen laajaksi määritelmäksi kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä, jaettuna kolmeen pääalueeseen:

1. *henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM)*
2. *työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR)*
3. *johtajuus (leadership) (Viitala 2009.)*

Viitala (2009, 37) toteaa, ettei henkilöstöjohtamisesta ei löydy kattavaa yhtenäistä teoriaa eikä yhtä sitä selittävää tieteenalaa. Saman pulmaa pohtii Luoma (2006, 72), kuitenkin uskoen, että tulevaisuudessa tulemme hahmottamaan henkilöstöjohtamisen nykyistä rikkaammalla tavalla.

Schmidt ja Vanhala (2010, 20) väittävät, että henkilöstöjohtamisen asema on muuttunut yhdeksi yrityksen menestystekijäksi, eriydyttyä aiemmasta sosiaalityöstä ja linjajohdon työvoiman valvonnasta. Bourdareau ja Ramstad (2008, 23) uskovat henkilöstötehtävien olevan nykyisin erilaisia ja kehittyneempiä, kuin vuosikymmen tai kaksi taaksepäin. Tietojärjestelmät, tulokortit, benchmarkit, ulkoistussopimukset, ja kompetenssimallit ovat kehittyneet ajan kuluessa, ja työkalut ovat vaikuttaneet tehokkuuteen sekä tuloksellisuuteen. Uudenlaisen strategisen menestyksen luomisessa tarvitaan ehkä laajemman viitekehyksen omaksumista. (Bourdareau, Ramstad 2008, 23.)

Ulrich (2007, 13-14) moittii henkilöstöjohtamisen perinteisiä lähestymistapoja. Yleensä henkilöstöjohtamista käsittelevissä kirjoissa keskitytään siihen, mitä henkilöstöammattilaiset tekevät. Henkilöstövalinnat, kehittäminen, palkitseminen, henkilöstöedut, viestintä, organisaatiosuunnittelu ovat otsikoita, jotka heijastavat

vallalla olevaa ajattelutapaa, jossa pyritään varmistamaan tehtävien suorittaminen yhä kekseliäämmin, hyödyllisemmin ja tyylikkäämmin. Ajattelutavassa pitäisi keskittyä vähemmän siihen, mitä henkilöstöammattilaiset tekevät ja enemmän siihen, mitä he saavat aikaan, jolloin huomio olisi tuloksissa ja tavoitteissa. (Ulrich 2007, 13-14.) Asiaa on pohtinut myös Lindström (2012, 15), tarkentaen henkilöstöjohtamisen tavoitteissa olennaiseksi myös sen, kenen näkökulmasta tavoitteet on määritelty.

Yhteenvedona voi todeta, että henkilöstöjohtamisen luonne on muuttunut (Schmidt, Vanhala 2010, 20; Bourdareau, Ramstad 2008, 23) ja usein keskittyy käsittelemään henkilöstöammattilaisten työtä (Ulrich 2007, 13-14). Sen sijaan liian vähän on arvioitu sen tuloksia (Ulrich 2007, 13-14).

2.2 Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat tekijät

Suomen työelämään ja henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa työelämän säätely, jossa havaittavassa osassa ovat esimerkiksi Suomen lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä (Viitala 2009). Näillä pyritään huolehtimaan mm. oikeudenmukaisesta, kohtuullisesta ja heikompaa osapuolta suojelevasta toiminnasta työelämässä. Lainsäädännössä esimerkiksi hyviä poimintoja ovat työsopimuslaki, työaikalaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja vuosilomalaki. Työehtosopimusjärjestelmässä työnantajaliitot ja ammattiliitot sopivat alojen työehdoista määräajoin. Työehtosopimuksilla turvataan työntekijöiden työehtojen vähimmäistaso ja sillä sidotaan sen piiriin kuuluvat osapuolet työrauhavelvollisuuteen. (Työehtosopimuslaki 436/1946, 8 §; Viitala 2009, 32-33; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012/b, 3.)

Organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakentunutta, ja se syntyy ihmisten välisen kanssakäymisen tuloksena (Helsilä 2002, 56). Yrityskulttuuria voitaisiin pitää perusolettamuksen mallina tai eräänlaisena selviytymismallina, joka on kehittynyt ajan kuluessa. Se on havaittu niin hyväksi, että se halutaan opettaa myös sen uusille jäsenille oikeana tapana nähdä, ajatella ja tuntea yritykseen liittyviä kysymyksiä. (Paalumäki 2004, 17.)

Henkilöstöjohtamisella voidaan luoda ja uudistaa kulttuuria. Käytännön henkilöstötyössä se merkitsee haastetta ymmärtää, millaisia henkilöstöratkaisuja voidaan ottaa käyttöön, ilman että lopputuloksena olisi konflikteja vallitsevien uskomusten ja totuttujen toimintatapojen kanssa. Lisäksi olisi nähtävä, millaisilla ratkaisuilla kulttuuria voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Yrityskulttuurin muodostumisessa vaikuttavat esimerkiksi toimiala, yrityskoko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne, koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. (Viitala 2009, 33-34.)

Viitalan (2007, 34) mukaan kulttuurin tasoissa artefaktit, arvot ja perusoletukset huomioidaan mm. rakennuksia, tiloja, työasuja, mitä pidetään tärkeänä, mitä arvostetaan, mitä vältetään ja mistä on tullut yrityksessä itsestänselvyyksiä. Arvot ovat yrityksen kompassi (Helsilä 2002, 57), joka paljastaa, miksi jotain tehdään ja mitä ei. Tärkeintä ei ole niiden sisältö vaan niiden luominen yhdessä. Näin saadaan aikaan keskustelua, yhteistä tulkintaa ja ymmärrystä (Helsilä 2002, 57). Manka (2010, 84) uskoo niiden todellisen arvon olevan tällöin merkittävämpi kuin painetussa julkaisussa ja yksipuolisessa ylhäältä alaspäin sanelussa. Arvojen yhteydessä puhutaan myös etiikasta, eli siitä mikä on hyvää ja mikä paha. Samaan liittyy usein myös moraalit, eli käsitys siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Niinpä muodostunutta kokonaisuutta voitaisiin ajatella yrityksen sisäisenä uskontona. Näihin asioihin uskotaan ja näiden mukaisesti halutaan toimia. (Manka 2010, 84.)

Kulttuureja voidaan tarkastella esimerkiksi epäluottamuksen ja luottamuksen kulttuureina. Epäluottamuksen kulttuurin syntymisessä vaikuttavat usein kuri ja tiukat ylhäältä alaspäin asetetut normit, joiden rikkomisesta rangaistaan. Tämä voi johtaa virheiden piilotteluun ja syiden vierittämiseen toisille, koska tekijää rangaistaan. Epäluottamuksen kulttuureissa esimies usein vastaa töiden sujumisesta, ja jokaisella on tarkat omat työt, eikä toisten tekemisiin sotkeuduta. Haittana voi olla se, että yrityksessä ei aidosti pyritä yhteisiin tavoitteisiin, vaan johto ja henkilöstöedustajat eli luottamusmiehet ovat kamppailussa keskenään. Riskinä voi olla myös se että, ihmisten tekemisiin suhtaudutaan epäilevästi ja negatiivisesti, sekä voidaan jopa puhua negatiivisesta ihmiskäsityksestä. (Aarnikoivu 2008, 47-48.)

Epäluottamuksen kulttuuri luo pohjaa defensiiviselle toimintakulttuurille, jossa keskinäinen yhteistyö ja tiedonkulku voivat heikentyä. Silloin syventyvistä ongelmista ei välttämättä keskustella, ja niistä voi tulla pysyviä. Defensiiviset rutiinit näkyvät esimerkiksi sekavina viesteinä, peittämisenä, hyökkäämisenä tai löysäämisenä. Joskus turvaudutaan jopa kohteliaisuuteen, jolloin ei tarvitse ottaa kantaa tai vältetään sekä väistetään asia. Nämä defensiiviset rutiinit nousevat usein uhkaavissa ja noloissa tilanteissa käyttäytymisen ohjaajiksi, ja ne voivat johtaa tiedon panttaamiseen, kilpailuun ja kontrollointiin. (Aarnikoivu 2008, 47-48; Manka 2010, 65.)

Manka (2010, 65) varoittaa defensiivisten rutiinien ilmentymisissä olevan riskin työtehtävistä etääntymiseen, koska aika voi kulua itsensä puolustamiseen. Defensiivisten rutiinien yksi tarkoitus on suojata hämmentymiseltä ja auttaa ylläpitämään psyykkistä tasapainoa. Virheen korjaaminen on tällöin melkein mahdotonta, koska totuutta ei nähdä, vaan se peitetään keksityllä tavalla. Tällä itsensä huijauksella saadaan näyttämään, ettei virhettä tapahtunutkaan. Myös ryhmällä voi olla puolustavia rutiineja. Se voi hallita hämmennystä byrokralialla ja turvautumalla rituaaleihin, vaikkapa pitämällä muodollisia palavereja. Joskus ryhmän ahdistus voi suuntautua omaan tai ryhmän ulkopuoliseen kohteeseen, jolloin siitä tehdään syntipukki. Työyhteisön rutiinit usein paljastavatkin organisaation ilmapiiriä ja sen ongelmia. (Manka 2010, 65.)

Melko hyvän käsityksen työilmapiiristä voi saada jo muutamassa minuutissa tai korkeintaan muutamassa tunnissa. Tätä voi testata ravintolaan, kauppaan tai luokkaan astuessaan, havainnoiden ympäristöä, sen tapahtumia sekä siellä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Työilmapiiri heijastaa yrityksen tietoisesti valittua identiteettiä tai kulttuuria, mutta esiintyy usein tiedostamattomissa säännöissä, normeissa tai odotuksissa sekä siinä miten työntekijät ajattelevat ja toimivat työssään. Monella on kokemuksia sekä negatiivisesta että positiivisesta ilmapiiristä. Negatiivisuutta tunnistetaan esimerkiksi kyynisyydestä, turhautumisesta ja juoruilusta. Aikaa käytetään aiemmin mainittuihin defensiivisiin rutiineihin, ja työn tekeminen voi tuntua niin epämiellyttävältä, että etsitään syytä olla siitä poissa. (Ulrich, Ulrich 2010, 125-126.)

Vastavuoroisesti positiivisen ilmapiirin on koettu ruokkivan inspiraatiota, innostusta ja ratkaisukykyä. Työntekijöillä on usein keskenään hyvät välit, ja työnteosta nautitaan. Työ voi tuoda elämänlaatua ja hyvinvointia sekä yrityksen oppimiskyky on usein vahvempi. (Ulrich, Ulrich 2010, 126-127.) Luottamuksen kulttuurissa esimies toimii yleensä parhaan mahdollisen suorituksen synnyttäjänä, joka tiedostaa ja kantaa vastuunsa. Työn ja tekemisen tärkeys asiakkaaseen myös yleensä tiedostetaan. Johdon ja henkilöstöedustajien välillä on luottamusta, ja yhteistyössä pyritään yhteisiin tavoitteisiin, jotka ohjaavat toimintaa. Toisten ihmisten tekemiset nähdään pitkälti tavoitteiden saavuttamisen edistämisenä, eikä sitä ole syytä epäillä. Viestintä ja vuorovaikutus ovat suhteellisen avoimia. Lisäksi omien mielipiteiden ja näkemysten esittäminen koetaan yleensä turvalliseksi. (Aarnikoivu 2008, 48-49.)

Aarnikoivu (2008, 44) uskoo, että kulttuuri on voima, joka voi saattaa yrityksen tavoitteisiin tai pilata ne. Ylin johto on usein avainasemassa organisaatiokulttuurin kehityksessä tai muutoksessa (Ulrich 2007, 208). Kulttuuria voidaan muokata tarkoituksellisesti tai se voi muuttua itsestään. Johtamisnäkökulmasta siihen voidaan vaikuttaa varsinkin tavoiteasetannan, seurannan, palkitsemisen ja viestinnän keinoin, jolloin yrityksen henkilöstön tietoisuutta ja huomiota voidaan suunnata haluttuihin asioihin. (Viitala 2009, 35.)

Muutos- ja kehitystilanteissa voi syntyä vastarintaa ja ennen uuden oppimista, vanhasta olisi hyvä päästä eroon. Viestinnässä on tärkeää kertoa avoimesti ja kattavasti niistä toimintamalleista, jotka eivät enää toimi tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin pystytään työstämään muutokseen liittyvää vastarintaa ja kääntämään se jopa motivaatioksi. (Aarnikoivu 2008, 52.)

Yhteenvedona voi todeta, että Suomessa tapahtuvaan henkilöstöjohtamiseen ja työelämään vaikuttavat merkittävästi Suomen lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä (Viitala 2009, 33; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012/b, 3). Yrityskulttuuria voidaan pitää perusolettamuksen mallina tai eräänlaisena selviytymismallina, joka on kehittynyt ajan kuluessa (Paalumäki 2004, 17). Käytännön henkilöstötyössä haasteena on ymmärtää, millaisia henkilöstöratkaisuja voidaan ottaa käyttöön, ilman että lopputuloksena olisi

konflikteja vallitsevien uskomusten ja totuttujen toimintatapojen kanssa (Viitala 2009, 33-34).

2.3 Henkilöstöjohtamisen roolit ja tehtävät

Ulrich (2007, 48) mukaan yksi tapa henkilöstöjohtamisen roolien, tavoitteiden, tehtävien, nimikkeiden jakoon on lyhyen ja pitkän aikavälin sekä prosessien ja ihmisten muodostama nelikenttä (kuvio 1).



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007, 47).

Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeinen tehtävä on henkilöstöstrategioiden ja -käytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategian muuttaminen henkilöstökäytännöiksi auttaa kolmella tavalla:

1. Muutos- ja mukautumisvalmius paranevat, kun aika strategian laatimisesta käytäntöön viemisessä lyhenee.

2. Asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin, kun palvelustrategiat on muutettu yksityiskohtaisiksi toimintamalleiksi.

3. Onnistuneempi taloudellinen hyöty on mahdollinen, strategian tehokkaammasta toteuttamisesta. (Ulrich 2007, 48.)

Yrityksen perusrakenteiden johtamisessa henkilöstöammattilaisten tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen sekä henkilöstövirtojen johtamiseen liittyviä prosesseja.

Hallinnollista tehokkuutta parannetaan palkkaamalla, kouluttamalla ja palkitsemalla sellaisia esimiehiä, jotka parantavat prosesseja. Hallinnollisina asiantuntijoina, henkilöstöammattilaiset etsivät turhia kustannuksia ja keksivät uusia tapoja tehdä asioita paremmin. (Ulrich 2007, 50-51.)

Henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolissa henkilöstöammattilaiset osallistuvat työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin ja tarpeisiin. Henkilöstön kehittäjinä he auttavat yhteyden luomisessa työntekijöiden työpanoksen ja yrityksen menestyksen välille. Käytäntöjen tavoitteeksi nouseekin yrityksen tavoitteen saavuttaminen. Käytännöillä on myös pyrittävä kasvattamaan osaamista, sitoutumista ja varmistamaan parempia työsuorituksia. Henkilöstöammattilaisten ja linjaesimiesten tulee etsiä sekä ottaa käyttöön keinoja, joiden avulla henkilöstö voi ilmaista mielipiteitään ja tuntea olevansa tärkeä osa liiketoimintaa. Tällöin henkilöstön kokonaispanos kasvaa, kun sen tarpeita ymmärretään ja huolehditaan niiden täyttämistä. (Ulrich 2007, 52.)

Yrityskulttuurin uudistumisessa ja muutoksessa henkilöstöammattilaisten tehtävänä on auttaa tunnistamaan ja toteuttamaan muutosprosesseja. Näissä henkilöstöä autetaan pääsemään eroon vanhasta ja omaksumaan uutta. Kriittisten prosessien ymmärtämisen, niihin sitouttamisen ja suunnitelman mukaisen toteutuksen kautta henkilöstöammattilaiset onnistuvat muutoksen edistäjinä. (Ulrich 2007, 54.)

Edellä mainitut roolit ja tehtävät ovat tiivistettynä sekä selkeämmin tulkittavana seuraavassa taulukossa (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Henkilöstöjohtamisen roolit ja tehtävät (Ulrich 2007, 47).

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen.	Strategian toteuttaminen.	Strateginen kumppani.	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi.
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen.	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen.	Hallinnollinen asiantuntija.	Organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut.
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen.	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen.	Henkilöstön kehittäjä.	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle.
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen.	Uudistuneen organisaation luominen.	Muutoksen edistäjä.	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoskyvyn varmistaminen.

2.4 Osaamisen johtaminen

Organisaation osaaminen on sen jäsenten osaamisesta ja kyvykkyydestä syntyvä kokonaisuus, joka jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa muodostuu suuremmaksi kuin osiensa summa. Johtaminen ja yhteistyöilmapiiri luovat sille edellytyksiä. Esimiehen ja alaisen sekä kaikkien yhteistyösuhteessa toimivien välinen vuorovaikutus ja päivittäinen yhteistyö vaikuttavat sen työyhteisön ja yksikön toiminnan tasoon. Esimiesten olisi hyvä tiedostaa olevansa vastuussa alaistensa kehittämisestä ja kehittymisestä, vaikka jokainen yksilö on ensisijaisesti vastuussa itsestään ja kehittymisestään. Tällöin se nähtäisiin osana vastuunkantamista ja esimiestyötä, jota voitaisiin parantaa käymällä säännöllisin ajoin kehityskeskusteluja. (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 63.)

Viitala (2009, 170-174) puhuu osaamisen johtamisen näkemyksen puolesta, minkä olisi hyvä olla systemaattista johtamistyötä ja tulosten olla näytettävissä

kehittyneimpinä toimintatapoina, tuotteina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. Olennaista on yrityksen henkilöstön osaamisen tason nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisessa kehitetään organisaation järjestelmiä, johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria sekä huolehditaan siitä, että työntekijät voivat työssään hyvin ja säilyttävät motivaationsa. Sydänmaanlakka (2009, 65) esittää osaamisen johtamisen pohjautuvan strategiseen ajatteluun, jossa yrityksen strategian ja vision pohjalta määritellään strateginen osaaminen, eli ydinosaaminen.

Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmää, jolla voidaan mahdollistaa yrityksen menestyksestä kilpailua. Organisaation vision ja strategian toteutumista tuetaan osaamisen kehittämishankkeilla. Määritellyistä ydinosaamisista ja osaamisen kehittämishankkeista, saadaan lähtökohtaa osaamisen kehittämissuunnitelman laadintaan. Tiimit, työryhmät tai osastot määrittelevät menestyksekkään toiminnan kriittiset osaamiset. Siinä tarkastellaan esimerkiksi sitä, mitä osaamista on tänään ja muutaman vuoden kuluttua, sekä verrataan sitä tavoitetilanteeseen. Tästä saadaan hyvä alku tiimin kehittämissuunnitelmalle, josta puolestaan on hyvä reitti yksilötasolle. Siinä voidaan määritellä osaamisen kehittämistavoitteita henkilökohtaisesti. (Sydänmaanlakka 2009, 65-66.)

Osaamisen johtamisen kolmea peruskysymystä, joiden tavoitevastaus on positiivinen, voidaan käyttää apuna sen tilan arvioinnissa.

1. onko organisaatio määritellyt ydinosaamiset?
 2. onko jokainen osasto laatinut osaamisen kehittämissuunnitelman?
 3. onko jokaisella työntekijällä henkilökohtainen kehityssuunnitelma?
- (Sydänmaanlakka 2009, 66.)

Aiemmin todettiin henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolissa henkilöstöammattilaisten olevan henkilöstön kehittäjinä yhteyden luoja työntekijöiden työpanoksen ja yrityksen menestyksen välillä (Ulrich 2007, 52). Viitala (2009, 174) uskoo kuitenkin että, vaikka henkilöstöammattilaiset ovat yrityksen luonnollinen taho vastaamaan osaamisen määrittelyn, arvioinnin ja

kehittämisen prosesseista, päävastuu on liiketoiminnan johtajilla ja yksikön vetäjillä.

2.5 Kehityskeskustelu

Ensi askeleet kehityskeskusteluihin otettiin jo 1920-luvulla, mutta merkittävä asennemuutos tapahtui vasta 1980-luvun lopussa, jolloin kiinnitettiin enemmän huomiota ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen työssä viihtymisessä ja työn tuloksellisuudessa. Kehityskeskustelujen lähtökohdat sijoittuvat 1960—70 - lukujen tavoite- ja tuloskeskusteluihin. Nämä ovat kuitenkin olleet kaukana kaivatusta dialogista, joka olisi hyvä keskustelun tavoite. (Autio, Juuti, Wink 2010, 33.)

Nimi kehityskeskustelu vakiintui 1990-luvulla ja ennen sitä keskusteluja kutsuttiin mm. tavoite-, tulos-, työsuhde-, arviointi-, budjetointi-, ja kehityskeskusteluiksi (Autio, Juuti, Wink 2010, 33). Myös performance review tai performance development dialogue ovat voineet olla käytettyjä keskustelujen nimiä kansainvälisen yrityksen sisällä Suomessa (Kirjavainen, Laakso-Manninen 2010, 237). (Autio, Juuti, Wink 2010, 33-34; Meretniemi 2012, 19) Nimi onkin elänyt ajankohdan, yrityskulttuurin ja painotuksen mukaan. Toisaalla ne ovat olleet onnistuneita johtamisen välineitä, toisaalla niistä on luovuttu. Täydellisesti toimivissa organisaatioissa, joissa vaihdetaan jatkuvasti kokemuksia, ollaan avoimia, suoria ja vilpittömiä sekä annetaan tunnustusta ja kritiikkiä todellisuutta heijastelevalla tavalla, kehityskeskustelut ovat tarpeettomia. (Autio, Juuti, Wink 2010, 34.)

Kehityskeskustelulle ei ole olemassa oikeaa määrää eikä toteuttamistapaa, vaan ne riippuvat organisaation tarpeista (Meretniemi 2012, 33).

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, josta on sovittu hyvissä ajoin ennakolta. Keskustelun tavoitteet on aina määritelty. Keskustelu pyritään toteuttamaan kaikille työntekijöille samalla systematiikalla, ja se pidetään määrääaikoina tuloskauden aikana.” (Meretniemi 2012, 33.)

Henkilöstön voidessa hyödyntää ja kehittää vahvoja puoliaan sekä kehittyä ammatillisesti ja edetä urallaan, voi myös sitoutumisaste lisääntyä organisaatioon. Mahdollisuus urakehitykseen, pääsy mielekkäisiin työtehtäviin ja vaikutusmahdollisuus työhönsä ylläpitää sitoutuneisuutta. (Lampikoski 2005, 193.) Onnistunut kehityskeskustelu edistää erinomaisen työsuorituksen syntymistä ja kasvattaa sitoutumista sekä hyvinvointia. Painopiste tulisi olla työntekijän ja työsuorituksen kehittymisessä, jolloin sitä seuraa työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen eli hyvät työn tulokset. Keskustelusta 75 % tulisi koskea tulevaisuutta. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Olennaista olisi työntekijän ja tämän työpanoksen ankkurointi kokonaisuuteen, organisaation tavoitetilan käsittely ja näiden yhdistäminen. Tärkeää on myös kirkastaa sitä, kuinka työntekijä voi oman työnsä kautta edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaation arvojen peilaaminen työntekijän työsuoritukseen olisi myös suositeltavaa, sillä niin synnytetään sitoutumista. Eli pohditaan, kuinka työpanoksella on edistetty arvojen toteutumista arjessa. Kehityskeskustelu tulisi olla osa järjestelmällistä johtamista ja organisaatioiden tulisi edellyttää kehityskeskustelujen käymistä. Se voitaisiin nähdä niin oikeutena kuin velvollisuutenakin. On kuitenkin tärkeää avoimesti kertoa henkilöstölle, mistä on kyse, miksi niitä käydään ja mitä hyötyjä saavutetaan. Näin saadaan häivytettyä pakonomaisuuden ja suorituksen varjoa sen päältä. (Aarnikoivu 2011, 76-80.)

Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmässä, jolloin keskitytään selvittämään, miten ryhmän yhteiset ongelmat voidaan paikantaa ja ratkaista nopeasti, käyttäen hyväksi jokaisen tietoja ja kokemuksia. Siinä keskustellaan myös ryhmän tehtävästä ja yhteistyön mahdollisuuksista organisaatiossa. Vaikka ryhmäkeskustelu poistaa yksilöiden välistä kohtaamisen pelkoa, siitä ei saisi tulla jäsenten välinen ristiriitojen näyttämö, jossa analysoidaan jonkun henkilökohtaisia ominaisuuksia tai käytöstä. Tarkoitus olisi kehittää työryhmää ja sen ryhmätunnetta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ronthy-Östberg, Rosendahl 1998, 150.)

Kehityskeskustelun edellytyksinä voitaisiin pitää keskusteluosapuolten tietämystä organisaatiosta, mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä sekä molemminpuolista

luottamusta. Lisäksi varsinaisen keskustelun olisi hyvä kattaa työn tavoitteet ja kuulua osaksi organisaation johtamisjärjestelmään. (Autio, Juuti, Wink 2010, 37-38.)

Kehityskeskusteluun voidaan myös määritellä laatukriteerejä. Keskustelut olisi hyvä käydä lähiesimiehen kanssa, säännöllisesti ja kehittämiseen pyrkien. Tieto niistä tuotetaan ylimmälle johdolle, siksi keskustelu kannattaa dokumentoida. Myös tarkistuspisteet sovituille asioille on hyvä määritellä, tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi. (Aarnikoivu 2011, 89.)

Kehityskeskustelujen edellytyksistä ja laatukriteereistä kertoo syvällisemmin sekä tarkemmin seuraava kuvio (kuvio 2).

Edellytykset	Laatukriteerit
1. Keskustelun osapuolilla on riittävä kuva organisaation nykyisestä toiminnasta ja tulevista päämääristä.	• alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa (tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan suoritusta)
2. Keskusteluun osallistuvilla henkilöillä on todellisuudessa mahdollisuudet suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksen tekoon.	• keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja keskustelu on jatkumo
3. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukselta edellytetään kaksisuuntaisuutta ja molemminpuolista luottamusta.	• keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
4. Keskustelujen sisällön tulisi kattaa työn tavoitteet (organisaation, työyksikön ja kyseisen työntekijän) ja niihin liittyvät pulmat. Persoonallisuuden tai luonteen arviointi kannattaa näissä keskusteluissa jättää tyystin rauhaan.	• keskustelun linkittyminen ylimmän johdon työkaluksi: tietoa ylimmältä johdolta ja tietoa ylimmälle johdolle
5. Kehityskeskustelut kuuluvat yrityksen/organisaation johtamisjärjestelmään. Tällöin kehityskeskusteluja käydään kaikilla tasoilla ja organisaatiossa ymmärretään erilaisten keskustelufoorumien ja keskustelevan johtajuuden merkitys.	• keskusteluajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu, lisäksi keskustelutilanne on ”rauhoitettu”
	• keskustelu dokumentoidaan
	• keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen
	• kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa (tarkistus pisteet).

KUVIO 2. Kehityskeskustelujen edellytykset (Autio, Juuti, Wink 2010, 37-38) ja laatukriteerit (Aarnikoivu 2011, 89).

2.5.1 Kehityskeskustelujen viitekehykset

Kansainväliset organisaatiot olivat pitkälti kehityskeskustelujen maahantuojia Suomessa. Työntekijöiden vastuullisuutta ja sitoutuneisuutta pyrittiin nostamaan. Puhuttiin vastuuhenkilöistä, jotka vastasivat tehtävien tekemisistä ja kertoivat saavutukset esimiehilleen. Tämän mahdollistamiseksi otettiin käyttöön ns. tavoite- tai tuloskeskustelut. Työyhteisöjen kehittymisen myötä, työntekijöiden tuli kehittää omaa toimintaansa ja niin nimikin muuttui kehityskeskusteluksi. Suurin osa näistä keskusteluista on pinnallisia tai määrämuotoisia keskusteluja, jotka eivät saavuta kehityskeskustelun sisältöä. (Autio, Juuti, Wink 2010, 20.)

Pinnalliset keskustelut käydään, koska on pakko. Toinen ominaispiirre on se, että ne ovat byrokraattisia lomakkeentäyttötilaisuuksia. Ne ovat lyhyitä ja toteavia, toisen osapuolen dominoivia. Pahimmillaan ne ovat esimiehen kuulusteluja tai toiminnan selittelyä. Usein ne ovat myös ns. monologeja, joissa vain toinen on aidosti äänessä. (Autio, Juuti, Wink 2010, 22.)

Pinnallisen ja määrämuotoisen keskustelun näkyvin ero on se että määrämuotoisessa keskustelussa pyritään kohti vuoropuhelua, joissa molemmat osapuolet esittävät näkemyksiään. Samoin niissä pyritään synnyttämään yhteisiä päätöksiä toiminnan tueksi. Usein tässä ei onnistuta ja yhteisiin päätöksiin sekä tavoitteisiin ei sitouduta. Syynä on esimiehen epäsymmetrinen asema ja vallankäyttö, jolla yritetään pakottamalla hyväksyttää tavoitteita ja päätöksiä. (Autio, Juuti, Wink 2010, 22.)

Edellä mainittu epäsymmetrinen asema, jossa esimiehellä on enemmän valtaa kuin alaisella, luokin epätodennäköisen mahdollisuuden aidon dialogin syntymiselle. Sen eteen on tehtävä paljon työtä ja jatkuvaa keskustelutaitojen opettelua, sillä aito dialogi toteutuu vain toisen erilaisuutta ja itsenäisyyttä arvostavassa suhteessa. Kun kehityskeskustelussa keskitytään yhteistoimintaan, toinen toisiinsa sekä osoitetaan keskinäistä riippuvuutta ja uskalletaan puhua epäonnistumisista ja peloista, ollaan aidossa dialogissa. Toisen mielipiteitä tai ideoita ei saa vähätellä vaan pyritään ymmärtämään keskustelukumppania ja hänen näkemyksiään. Uskotaan, kuunnellaan ilman kritiikkiä, reflektoidaan reagoimisen sijaan ja ollaan tiedonhaluisia. (Autio, Juuti, Wink 2010, 30-32.)

Esimies-alaiskeskustelut voivat kulkea eri nimikkeillä mutta eri keskusteluilla on erilaiset asiasisällöt ja tavoitteet. Suoritusarviointikeskustelu perustuu yrityksessä noudatettavaan arviointijärjestelmään. Keskustelussa saavutettu arviointi on perustana työtehtävien ja palkan määrittämisessä. Esimies saa tässä keskustelussa vertailukelpoisen tuloksen työntekijän saavutuksista sekä mahdollisuuden antaa tunnustusta tai kehittävää palautetta. Työntekijä saa palautetta omasta tilanteestaan ja mahdollisuuden esittää perusteet saavutuksistaan. (Autio, Juuti, Wink 2010, 36-37.)

Tavoitekeskustelussa päämääränä on saavuttaa esimiehen ja työntekijän kesken ymmärrys työn tavoitteista. Yleensä tässä keskustelutyypissä työntekijä tekee omiin tehtäviinsä perustuvan ehdotuksen omista tavoitteistaan. Esimies saa kuvan siitä, miten työntekijä näkee oman työnsä. Esimies saa myös mahdollisuuden asettaa painopisteitä työntekijän työlle. Työntekijä saa tässä keskustelutyypissä mahdollisuuden muotoilla omaa työtänsä sekä keskustella koko työkentästään. (Autio, Juuti, Wink 2010, 36-37.)

Tuloskeskustelu perustuu tavoitekeskustelussa sovittuun tavoiteohjelmaan, keskittyen tuloksiin. Esimies saa tässä keskustelutyypissä käsityksen siitä, kuinka työntekijä on onnistunut tavoiteohjelmassaan. Työntekijä saa mahdollisuuden kuvata tavoiteohjelmansa onnistumista tai epäonnistumista. Molemmiin puolin palautteen anto tukee myös tämän keskustelun onnistumista ja pohjan syntymistä seuraavalle tavoitekeskustelulle. (Autio, Juuti, Wink 2010, 36-37.)

Kehityskeskustelussa keskitytään keskustelemaan niistä edellytyksistä, jotka ovat työntekijälle tärkeitä, jotta hän onnistuisi ja kehittyisi työssään. Esimies saa tässä keskustelutyypissä kuvan työntekijän kyvyistä ja kehittämishalusta. Lisäksi esimies saa mahdollisuuden työntekijän kehityspotentiaalin arviointiin. Työntekijä saa mahdollisuuden löytää oman kasvunsa rajat tehtävässään. (Autio, Juuti, Wink 2010, 36-37.)

2.5.2 Keskustelujen vuorovaikutussuhteet

Autio, Juuti, Wink (2010, 45-47) ovat tutkineet dialogivuorovaikutussuhteen syntymistä, ja todenneet, että yhteinen pitkä työhistoria sekä muut kasvokkain tapahtuvat keskustelut edistivät sen syntymistä. Luottamuksellisissa vuorovaikutustilanteissa onnistuttiin tukemaan dialogin rakentumista. Näissä molemmat osapuolet uskalsivat olla eri mieltä antaen toisilleen palautetta toista arvostaen, kehittymistä tukien. Vaikeita asioita ei vältelty ja pyrittiin myönteisen sekä rakentavalla tavalla kriittisen palautteen avulla kehittävään vuorovaikutustilanteeseen. Keskusteluissa pyrittiin myös visioimaan tulevaisuutta ja siten saavuttamaan innovatiivisen sekä oppivan organisaation valmiuksia. Havainnoissa dialogia kuvataan prosessiksi, jossa edistetään toisen ymmärtämistä

sekä yhtenäisyyden kehittymistä eikä olla liiaksi juuttuneita esimiehen ja alaisen rooliin. (Autio, Juuti, Wink 2010, 45-47.)

Monologia kuvataan vuoropuhelunmuodoksi, jossa puhe on epätasaisesti jakautunut. Länsimaisissa kulttuureissa sen on katsottu olevan asemaan perustuva etuoikeus. Sen kyvykkyyden puutetta on jopa pidetty heikkoutena. Havainnoissa tämä näkyi usein esimiehen kyselijän ja alaisen vastaajan, tottelijan tai jopa alistujan positiona. Toisen ymmärtäminen siinä ei ole tärkeää vaan keskitytään enemmän alaisen ja organisaation tai esimiehen ja organisaation välisiin suhteisiin. (Autio, Juuti, Wink 2010, 49-51.)

Debatissa yhteistoimintasuhde ei ole tärkeää vaan siinä lähinnä keskitytään alaisen tekemisiin. Keskustelu voi olla epäsymmetristä mutta ei aina. Luottamusta kumppaneiden välillä ei ole tai sitä ei osoiteta toisilleen keskustelun aikana. (Autio, Juuti, Wink 2010, 53.)

Tavanomaisissa keskusteluissa oli sujuvaa vuoropuhelua. Samoin niistä löytyi arvostuksen ja hyväksymisen osoitusta, kysymyksiä, erilaisia mielipiteitä ja jopa huumoria. Konkreettisista esimerkeistä löytyi havaintoja, joissa esimies vaihtaa mielellään puheenaihetta, keskeyttää keskustelun neutraalilla lausumalla tai jopa sivuuttaa aiheen. Yhteistoimintasuhteessa tarkastelu keskittyi alaisen ammatillisuuteen, sen kehittymiseen ja motivaatioon. Alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen ei kiinnitetty juurikaan huomiota. (Autio, Juuti, Wink 2010, 54-55.)

2.5.3 Kehityskeskusteluprosessi

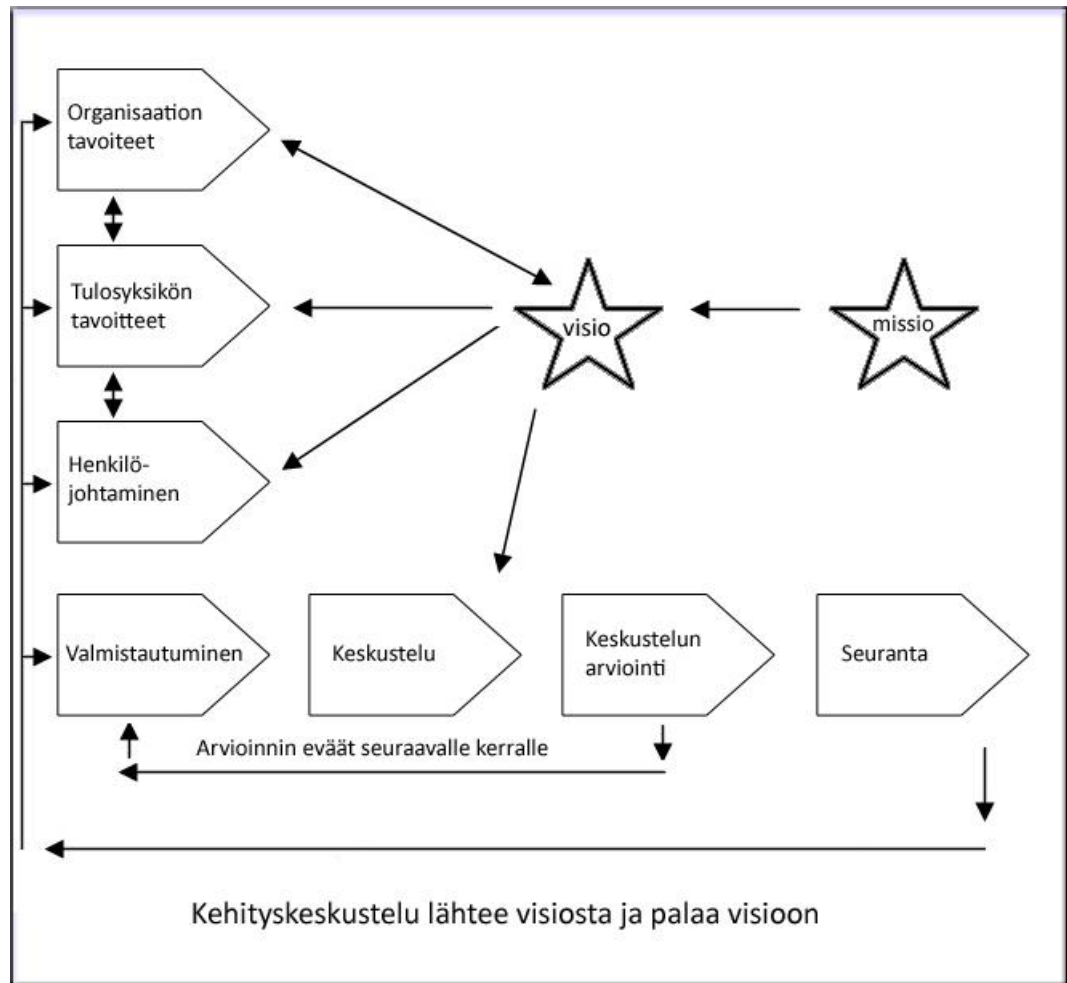
Tässä osiossa teorian lähteenä on pääsääntöisesti Aarnikoivun Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (2011) sekä Meretniemen Esimiehen opas kehityskeskusteluihin (2012), koska niiden käytännönläheinen prosessivaiheiden kuvaus tuki tämän opinnäytetyön tavoitetta.

Onnistuneen keskustelutilanteen keskiössä on usein avoin vuorovaikutus, joka ei voi syntyä hyvin ilman luottamusta. Se on moniulotteinen käsite ja sille ei ole yhtä määritelmää. Kun toimitaan sovittujen sitoumusten ja normien mukaan eikä käytetä luottamuksen kohdetta hyväksi tilaisuuden tullen, saadaan yleinen käsite

luottamuksesta, johon liittyy myös petetyksi tuleminen riski. Osapuolten pitäisi panostaa sen syntymiseen mutta työympäristössä kohdataan esimies- alaissuhteen valtaepäsymmetrisyys. Esimiehillä on usein paljon tietoa työntekijöistään, heidän tekemisistään ja työssä suoriutumisestaan. Lisäksi heillä on käytössään kontrolloikeinoja, kuten huomautus tai työsuhteen päättäminen. Esimies tekee päätöksiä, joten valta asettaa hänet voimakkaampaan neuvotteluasetelmaan. (Aarnikoivu 2011, 18-20.) Esimiehen tulisi myös osoittaa ottavansa keskustelu tosissaan, sillä muutoin voi syntyä vaikutelma, jossa esimies ja organisaatio väheksyvät kehityskeskusteluja. (Scott-Lennon 1999, 68.)

Organisaation huomioitua aiemmin mainitut edellytykset ja laatukriteerit, tulisi huomioida myös organisaation erityispiirteet, ja räätälöidä toteutus niin, että se tukee hyötyjen syntymistä. Siksi itse kehityskeskustelu olisi nähtävä prosessina, johon kuuluu eri vaiheita, jotka ovat tärkeitä onnistumisen kannalta. Vaikka keskustelun tukivälineenä onkin tyypillisesti lomakkeisto, on suotavaa huomioida, ettei niiden täyttämisestä tulisi itseisarvoa, joka rajoittaisi vuorovaikutteisuutta ja tavoitteita. (Meretniemi 2012, 64; Aarnikoivu 2011, 91.)

Kehityskeskusteluprosessi ja sen vaiheet ovat selkeästi esitettyä seuraavassa kuviossa (kuvio 3). Prosessi lähtee liikkeelle visiosta ja palaa visioon, jolloin koko prosessia tai sen tiettyä vaihetta voidaan uudistaa, muuntaa tai parantaa palvelemaan yrityksen tarpeita. (Meretniemi 2012, 64.)



KUVIO 3. Kehityskeskusteluprosessi (Meretniemi 2012, 64).

Valmistautuminen ja siihen sitoutuminen vaativat että osapuolet ovat sisäistäneet keskustelun merkityksen ja hyödyn. On hyvä järjestää hyvissä ajoin tiedotus- ja keskustelutilaisuus kehityskeskustelujen käynnistämisestä henkilöstölle, ja käydä läpi sen sisältö ja toteutus, valmistautuminen ja merkitys. (Aarnikoivu 2011, 91.)

On helpompi keskittyä asiaan ja saavuttaa tavoitteita jos sisältöä on mietitty etukäteen ja pohdittu tärkeät esille tuotavat asiat valmiiksi. Jokaisen työntekijän kanssa olisi sovittava hyvissä ajoin etukäteen keskustelun ajasta ja paikasta. Tämä on useimmiten esimiehen vastuulla ja hän myös pitkälti vastaa keskustelun vetämisestä ja tunnelman luomisesta. Kaksi viikkoa on yleensä sopiva varautumisaika, jolloin molemmilla osapuolilla on tilaisuus varata oikea aika kalentereista. Paikka kannatta myös valikoida huolella, jotta se on häiriötön sekä toisten katseilta ja korviltä piilossa. Tilanteen rentouttamista ja vastakkainasettelun ehkäisemistä varten on myös hyvä harkita istumisjärjestystä,

jossa osapuolet ovat vierekkäin nauttien samalla kahvia, teetä tai muita kevyitä virvokkeita. (Meretniemi 2012, 65-66.)

Työntekijän valmistautumiseen on hyvä saada ohjausta esimieheltä. Muuten voi käydä niin, että työntekijä pohtii asioita vasta keskustelussa, jolloin kallista aikaa menee hukkaan. Oma tehtäväkokonaisuus, opastuksen saaminen, parannusehdotukset ja kohdatut ongelmat ovat osa etukäteen läpikäytäviä asioita, jotta valmistautuminen onnistuu työntekijän kohdalla. (Meretniemi 2012, 70-71.)

Lomakkeiden etukäteisen lähettämisen suhteen kannattaa organisaatiossa pohtia sen seurauksia. Joskus se pilaa keskustelun dialogisuuden ja siinä keskitytään omien jo kirjoitettujen näkemysten puolustamiseen. Siksi lomakkeen ennakkoon lähettämisen sijaan voi käyttää esimerkiksi seuraavien kuvioiden kaltaisia muistilistoja (kuvio 4 ja 5). (Aarnikoivu 2011, 99.)

Esimiehen muistilista

- Keskustelun aika ja paikka.
- Tarvittava materiaali ja lomakkeet hyvissä ajoin työntekijälle.
- Positiivisen ilmapiirin rakentaminen keskustelutilaan.
(kahvi, virvokkeet, kukkakimppu pöydälle)
- Keskustelun pituus, useimmiten 1,5 – 2 tuntia.
- Mitä asioita on ehdottomasti otettava esiin?
- Mitkä asiat käsitellään jos jää aikaa?
- Kuinka varattu aika jaetaan eri asioiden kesken?
- Miten keskustelusta saadaan positiivinen ja ymmärrystä edistävä tapahtuma?
- Miten motivoida juuri kyseistä työntekijää?
(eri ihmiset innostuvat ja kiinnostuvat eri asioista eri syistä)
- Millaiset työntekijälle osoitetut kysymykset edistäisivät asioiden käsittelyä?
- Millä tavalla käsitellään mahdolliset erimielisyydet?
- Kuinka muistaa itse puhua vähän ja antaa työntekijälle enemmän puheaikaa?
- Laadittava keskustelussa käytettävät lomakkeet ja varattava mukaan.

KUVIO 4. Esimiehen muistilista kehityskeskusteluihin (Meretniemi 2012, 66-67).

Työntekijän muistilista

- Mitkä ovat omat tehtäväni ja työtavoitteeni?
- Kuinka olen selvinnyt tavoitteista?
- Mahdolliset ongelmani työssä?
- Osaamiseni riittävyys?
- Mitä tietotaitoa olen huomannut tarvitsevani lisää?
- Onnistumiseni ajankäytössä?
- Tiedon saannin riittävyys?
- Delegoinnin onnistuminen?
- Tulevaisuuden suunnitelmani ja odotukseni?
- Yhteistyön sujuminen eri tahojen kanssa?
- Työyhteisön ilmapiiri ja siihen vaikuttavat seikat?
- Mitä mieltä olen tulevan kauden tavoitteista?
- Onko herännyt parannusehdotuksia tai aloitemahdollisuuksia?
- Millä tavalla aion tuoda asiani esille?

KUVIO 5. Työntekijän muistilista kehityskeskusteluihin (Meretniemi 2012, 71).

Keskustelun sisältö rakentuu sen tyyppin, tavoitteen ja painopisteen mukaan kuten jo aiemmin todettiin. Jos aikaa, mahdollisuutta tai tarvetta ei organisaatiossa ole kuin yhdelle kehityskeskustelulle tilikaudessa, kannattaa aikaa varata ainakin kaksi tuntia ja luoda sillä sen sisällön mukainen asialista. Yksi esimerkki asialistasta on seuraavassa kuviossa (kuvio 6). (Meretniemi 2011, 84.)

Keskustelun asialista

1. Kulunut kausi:
 - suorituksen arviointi
 - tavoitteiden saavuttaminen ja tulokset
 - palautteen antaminen
 - kaudesta oppiminen
2. Alkava kausi:
 - tavoitteet ja tehtävät
 - toimintasuunnitelma
 - suoritusarvioinnin perusteet
3. Työntekijän toimintaedellytysten, työtilanteen ja työn kehittäminen
4. Työntekijän osaamisen kehittäminen
5. Esimiehelle palautetta johtamistyöstä
6. Esimiehen ja työntekijän yhteistyön kehittäminen
7. Muut mahdolliset asiat
8. Muistio keskustelusta, sisältäen myös sovitut asiat ja seurannan
9. Keskustelun arviointi

KUVIO 6. Kehityskeskustelun asialista. (Meretniemi 2012, 83-84).

Hyvän sosiaalisen ja henkisen tilan saavuttamiseksi kannattaa aloittaa verryttelykeskustelulla, jossa keskustellaan aiheesta, joka kiinnostaa toista osapuolta. Hyvän yhteisen hengen löydyttyä edetään aihe aiheelta eteenpäin, päättäen ne aina yhteenvetoon, jolloin osapuolet tietävät sen olevan käsitelty. (Autio, Juuti, Wink 2010, 75.)

Kuluneen tai menneen kauden arvioinnissa käydään läpi työtehtävät ja toimenkuva, sekä asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen. Suoriutuminen tulisi osoittaa konkreettisesti. Jos tavoitteita ja niiden toteutumisen mittaavaa suoriutumista ei käydä läpi, on olemassa riski, että työntekijä ei saa riittävästi tarvitsemaansa tietoa ja palautetta tekemästään työstään. Hyvä tapa on antaa alaisen ensiksi arvioida omaa suoriutumistaan, jolloin esimiehen näkemys ei välttämättä jää ainoaksi ja johda keskustelun lukkiutumiseen. Havaintojen tulisi myös perustua faktoihin eli mitä on tapahtunut, eikä tulkintoihin, jossa on tehty

johtopäätöksiä tapahtuneen perusteella. Näkyvän suoritustason jälkeen keskustellaan onnistumisista ja asioista, joissa suoritusta olisi voitu parantaa sekä käydään läpi mitkä asiat ovat vaikuttaneet suoriutumiseen. (Aarnikoivu 2011, 105-106.)

Alkavan kauden tai tulevaisuuden vaiheessa on tärkeää keskustella työntekijän tehtävistä tulevalla kaudella, ja pohtia mitä organisaatio- ja työyhteisöntason tavoitteet tarkoittavat työntekijän kannalta. Tavoiteasetannan lähtökohtana voivat olla yrityksen arvot, missio ja liiketoimintastrategia. Näin tuetaan yrityksen liiketoimintaa. Yhteisen näkemyksen jälkeen, osapuolten on helppoa asettaa tavoitteet työntekijälle. Tärkeää olisi antaa työntekijän kertoa näkemyksensä ja mielipiteensä tavoitteista, sillä lähes poikkeuksetta hän on oman työnsä asiantuntija. Usein tässä löytyy myös mittari työssä suoriutumiseen. (Aarnikoivu 2011, 108.)

Tilanteissa, joissa työntekijän työnkuva ei muutu tai se pysyy lähes samana, olisi myös hyvä pystyä mittaamaan siinä suoriutumista. Se voi vaatia joskus pidempää pohdintaa ja luovuutta, jolloin esimiehen kannattaa huomioida nämä haasteet kauan ennen itse keskustelua. Yksi olennainen huomio on se, että kaikkia työn osa-alueita ei aina kyetä mittaamaan, eikä se ole tarpeenkaan. Tällöin kannattaa keskittyä kriittisimpiin työn alueisiin yrityksen tavoitteiden kannalta, ja puhua avaintavoiteasetannasta. (Aarnikoivu 2011, 108-109.)

Työntekijän työtilanteen, toimintaedellytysten ja osaamisen kehittämisessä, arviointi on hyvä aloittaa nykytilasta ja kehityskohteista. Vastaavatko nykyiset tehtävät odotuksia, tai tulevatko ne kenties muuttumaan? Siinä hahmotetaan myös uratoiveita ja organisaation mahdollisuuksia toteuttaa niitä. Yksi lähestymistapa voi olla osaamiskartoituksen laadinta, jossa arvioidaan työstä suoriutumisen kannalta olennaista osaamista, jonka jälkeen tarkastellaan, onko tekijällä tätä tarvittavaa osaamista. (Aarnikoivu 2011, 112-113.)

Kehittymisen seurannan ja osaamisen kehittämisen takia, voidaan laatia kehityssuunnitelma, joka olisi myös tämän kohdan yhteenveto. Yksi hyvä vaihtoehto on myös käsitellä kehityssuunnitelmassa alaistaitojen kehittymistä ja työntekijän toimijuutta työyhteisössä. (Meretniemi 2012, 86.)

Esimiehen on hyvä lähestyä omaa palautettaan pyytämällä työntekijää kuvailemaan esimiehen vahvuuksia ja kehityskohteita. Molemmat ovat tärkeitä palautteen tasapainoisessa hyödyntämisessä, ja samalla kehitetään myös organisaation palautekulttuuria. Numeerinen arviointi sanallisen lisänä, helpottaisi kehittymisen seuranta, joten organisaatiossa kannattaa pohtia mahdollisuuksia sen tekemiseen. Avoin kysymysasettelu saattaa vastaajan pohtimaan laajemmin toimintaa, jolloin palaute on monesti syvällisempää ja kehittävämpää. Jos vastauksesta on hankalaa löytää yksityiskohtaisia asioita, tai siihen on vaikeaa vastata, kannattaa esimiehen viedä aihetta eteenpäin jatkokysymyksin osa-alueittain. (Aarnikoivu 2011, 106-108.)

Palautteellisuus on avoimen vuorovaikutuksen oleellinen tekijä. Siinä on tärkeää osata ja uskaltaa antaa niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta rakentavasti. Lisäksi tulisi myös osata vastaanottaa palautetta. Rakentavalla palautteella tarkoitetaan ratkaisuun ja asiaan keskittymistä, konkreettista tilanteeseen tai toimintaan liittämistä, selvittämistä ja asian samanlaista ymmärtämistä. Kuuntelijana ei kannata kritisoida, mitätöidä, vähätellä, kilpailla tai keskeytetä. Toiselle annetaan tilaa kertoa mielipiteensä, kuunnellen samalla itseä, mitä ajatuksia ja tunteita puhe herättää. (Manka 2010, 145-146.)

Esimiehen ja työntekijän yhteistyön kehittämisessä voidaan käsitellä yhteisön ilmapiiriä, avoimuutta sekä yhteistyön sujumista ja tiedonkulun riittävyttä (Meretniemi 2012, 86). Näistä saadaan nopeasti myös arvokasta tietoa ryhmän, tiimin tai osaston käyttöön ja niihin voidaan reagoida myös pikaisesti. Tämän aihealueen jälkeen tehdään yhteenveto ja varmistetaan että kaikki asialistalla olleet asiat ovat tulleet käsitellyksi. Lisäksi tiedustellaan puolin ja toisin tuliko valmistautumisvaiheessa muita ajatuksia, jotka olisi vielä syytä käydä läpi. (Aarnikoivu 2011, 113.)

Yleensä osapuolista esimies laatii keskustelusta muistion, jossa on käsitellyt asiat, sovitut seurannat sekä niiden tarkistuspisteet, jos keskustelun aikana ei ole täytetty lomaketta. Osapuolten on hyvä vahvistaa se allekirjoituksillaan, ja saada siitä oma kappaleensa. Joissain tapauksissa puhtaaksikirjoittaminen on suositeltavaa vasta tilaisuuden jälkeen. Dokumentoinnin yksi tärkeä tehtävä, on tuottaa tietoa johdolle, ja siksi kannattaa käyttää harkintaa, miten asioita siinä ilmaistaan.

Luottamuksellisten ja henkilökohtaisten asioiden suhteen ilmaisussa kannattaa olla toisen yksityisyyttä kunnioittava. Jos informaatio ei kulje ylimmälle johdolle, sen kaikki mahdollisuudet ja tavoitteet eivät välttämättä toteudu. (Aarnikoivu 2011, 114-116.)

Keskustelu kannattaa arvioida, jotta siitä opitaan seuraavaan kertaan. Keskustelun kuluessa voi jo pohtia mikä meni hyvin, missä on parannettavaa, tuliko olennainen käsiteltyä ja miten vuorovaikutus sujui? Eräs kattava työkalu arviointiin on Aarnikoivun esittämä itsearviointi (kuvio 7), joka tehdään välittömästi keskustelun jälkeen tai enintään yhden päivän kuluttua siitä. (Aarnikoivu 2011, 118.)

<p>VALMISTAUTUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none">- miten valmistautuminen kehityskeskusteluun toteutui?- olivatko panostukset valmistautumiseen riittävät?- suhtauduinko kehityskeskusteluun sekä oikeutena että velvollisuutena? <p>Huomioita valmistautumisesta:</p> <p>MOTIVAATIO JA SUHTAUTUMINEN KESKUSTELUUN</p> <ul style="list-style-type: none">- toiminko motivoituneesti keskustelutilanteessa?- suhtauduinko kehityskeskusteluun mahdollisuutena?- tiedostinko keskustelun oikeutenani ja velvollisuutenani? <p>Huomioita motivaatiosta ja keskusteluun suhtautumisesta:</p> <p>AKTIIVISUUS JA AVOIMUUS KESKUSTELUTILANTEESSA</p> <ul style="list-style-type: none">- nostinko asioita aktiivisesti käsittelyyn?- otinko aktiivisesti ja avoimesti kantaa?- toinko näkemykseni selkeästi esiin? <p>Huomioita aktiivisuudesta ja avoimuudesta keskustelutilanteessa:</p> <p>VUOROVAIKUTUKSEEN PANOSTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none">- olimmeko keskustelutilanteessa tasavertaisia keskustelukumppaneita?- edistinkö luottamuksen ilmapiirin syntymistä?- annoinko tilaa keskustelukumppanin näkemyksille?- kuuntelinko puhumisen lisäksi?- toteutuiko dialogi?- olinko keskittynyt tilanteeseen ja keskustelukumppaniin? <p>Huomioita vuorovaikutukseen panostamisesta:</p> <p>HYÖTYJEN TAVOITTELEMINEN JA SITOUTUMINEN</p> <ul style="list-style-type: none">- edistinkö omalla toiminnallani sitä, että keskustelusta syntyi hyötyjä?- olenko sitoutunut asetettuihin tavoitteisiin ja valmis työskentelemään niiden saavuttamiseksi?- tavoittelinko sitä että kehityskeskustelussa syntyi yhteinen ymmärrys? <p>Huomioita hyötyjen tavoittelemisesta ja sitoutumisesta:</p>
--

KUVIO 7. Itsearviointi kehityskeskustelun jälkeen (Aarnikoivu 2011, 119).

Seuranta on hyvä hoitaa suunnitelmallisesti, ja noudattaa sovittuja pelisääntöjä sekä annettuja lupauksia. Jos jonkin kohdan täyttäminen ei syystä tai toisesta onnistukaan, kannattaa siitä tiedottaa ajoissa, ja etsiä muita sopivia ratkaisuja sen tilalle. Seurannasta ja siitä viestimisestä on hyvä tehdä molemmille osapuolille yksinkertaista, ja laaditusta muistiosta on helppo tarkastaa mitä sovittiin. Seurannan vastuu on yleensä esimiehellä, mutta voi keskustella muustakin menetelystä, jos seuranta uhkaa unohtua. Seurantakeskusteluista kannattaakin tehdä tehokkaita, joissa käydään läpi vain olennaiset seikat ja tehdään korjausliikkeet poikkeamiin. Yhteisesti saavutetut tulokset ovat usein myös motivoivia onnistumisia. (Meretniemi 2012, 99-101.)

2.6 Esimiestaidot kehityskeskustelun onnistumisessa

Käsitys itsestä eli identiteetistä syntyy pitkälti jatkuvasti tapahtuvien vuorovaikutussuhteiden avulla. Näissä reagoidaan saatuihin heijastuksiin, ja identiteetti rakentuu vaistomaisesti ajatuksissa, tunteissa sekä puheissa. Tunnustuksen tai moitteen saaminen ovat hyviä esimerkkejä muovaavasta vuorovaikutuksesta. Identiteettikäsitystä rakentava palaute ei aina tule itsestään, ja siksi sitä kannattaa jopa pyytää. Itsensä uudelleen määrittely ei välttämättä auta, vaan tulisi myös saada hyväksyvää palautetta sen tueksi. Identiteetti on jatkuvasti muuttuva. Esimiestyö pureutuu parhaimmillaan syvälle henkilön ammatti-identiteettiin. Oikean suhtautumisen lisäksi, tärkeitä ovat myös ihmisenä olemisen taidot, koska esimies on ihminen tunteineen ja tarpeineen. (Aaltonen, Pitkänen, Ristikangas 2008 59, 75.)

Esimiehen oma asenne heijastuu usein puheissa, mikä taas vaikuttaa tulkinnoissa, merkityksissä ja lopulta toiminnassa (Hämäläinen, Karkulehto, Sipponen, Suominen 2009, 137). Esimiesten on tärkeää ymmärtää mission, vision, strategian ja arvojen merkitys sitouttamisen ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijöille on tärkeää osoittaa, kuinka kunkin työn tekeminen liittyy yritystason tavoitteisiin, yrityksen toimintaan ja onnistumiseen. Esimiehen rooli on usein siten erityinen muihin työyhteisön jäseniin nähden, että hän ei vain vastaa omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden jäsenten työpanoksesta. Jos valta ja vastuu eivät ole tasapainossa, kuten esimerkiksi päätöksenteon hetkellä,

ilman työkaluja tai valtuutusta, on tehtävässä epäonnistuminen todennäköistä.
(Aarnikoivu 2008, 20.)

Työntekijöiden työhyvinvointi on kansallisen tason toive, ja yhdeksi sen esteeksi on mainittu esimiestyö, jota leimaa vuorovaikutustaitojen puute (Haapanen, Moilanen 2006, 133). Viestinnän tulisi olla vuorovaikutusta, koska yksipuoliseen tiedottamisen ongelmana voi olla epävarmuus viestin perille menosta. Vuorovaikutuksessa voidaan havaita motivaatio-ongelmia sekä tyydyttämättömiä tarpeita, sillä esimies tai johtaja saa mahdollisuuden tulkita viestiin suhtautumista. Kuuntelemalla ja keräämällä palautetta, johto voi varmistua toteuttamiskelpoisesta tavoitteesta. (Hämäläinen, Karkulehto, Sipponen, Suominen 2009, 143.)

Viestintätaidot voitaisiin nähdä vuorovaikutuksen selkärankana. Kirjallinen, suullinen ja sanaton viestintä, esiintyminen, neuvottelemine ja raportin laatiminen ovat arkipäiväisiä kuvauksia näistä taidoista. Jotta vaikuttajana ja viestijänä voi kehittyä, kannattaa tarkastella omaa toimintaa aika ajoin sekä kysyä palautetta muilta. Usein yritykset hankkivat myös aiheeseen liittyvää koulutusta, joten oman henkilöstötoiminnon puoleenkin kannattaa kääntyä. (Lassila 2002, 87-88.)

Hämäläisen, Karkulehdon, Sipposen ja Suomisen (2009, 145) mielestä vuorovaikutuksen perusasioiden muistamiseksi olisi syytä kerrata seuraavat asiat:

1. ole avoin
2. luo vuorovaikutteisia käytäntöjä
3. varaa keskusteluihin aikaa
4. kysy ja pysähdy kuuntelemaan
5. anna tilaa ja luo salliva ilmapiiri
6. osoita luottamusta
7. rohkaise
8. ole innostunut ja innosta muitakin
9. anna ja pyydä palautetta rakentavassa hengessä.

Esimiestyössä sekä johtamisessa on tärkeää hyvän ilmapiirin ja työympäristön luominen. Johdon ja esimiesten pitäisi aidosti arvostaa ja kunnioittaa työntekijöitä, myönteisen ilmapiirin luomisessa. Esimiehenä ei olla ilman alaisia

ja esimieskin on jonkun alainen. Alaistaidot ovat kaikille tärkeitä vaikkakin sanaan liittyy väärän assosiaation riski. Alainen ei ole alamainen eikä alaistaitojen tarkoitus ole opettaa ihmisistä kuuliaisia alamaisia. Alaistaitojen kehittämisessä voi pohtia miten teen oman työni hyvin, miten olen vuorovaikutuksessa muiden yhteisön jäsenten kanssa ja miten otan vastuuta tekemisistäni? (Aarnikoivu 2008, 81-82.)

2.7 Yhteenveto

Henkilöstöjohtamiseen liittyy kaikki henkilöstöön liittyvää tarkoituksellinen toimintaa organisaatiossa (Viitala 2009). Henkilöstöammattilaisten olisi saavutettava tavoitteita ja tuloksia (Ulrich 2007). Suomessa tapahtuvaan henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat pitkälti vallitsevat lait, asetukset ja sopimukset sekä organisaatiokulttuuri (Viitala 2009). Ne kertovat millaisia henkilöstöratkaisuja voidaan ottaa käyttöön ilman työntekijöiden oikeuksien rikkomista, tai että lopputuloksena olisi konflikteja vallitsevien uskomusten ja totuttujen tapojen kanssa (Viitala 2009).

Henkilöstöjohtamisen henkilöstön ja sitouttajan roolissa henkilöstöammattilaiset osallistuvat työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin ja tarpeisiin luoden yhteyden työpanoksen ja yrityksen menestyksen välille. Käytännöllä olisi pyrittävä kasvattamaan osaamista, sitoutumista ja varmistamaan parempia työsuorituksia. (Ulrich 2007).

Osaamisen johtamisessa pyritään kasvattamaan henkilöstön osaamistasoa sekä sen hyödyntämistä organisaatiossa (Viitala 2009). Organisaation vision ja strategian toteutumista tuetaan osaamisen kehittämishankkeilla ja määritellyistä ydinosoamisista ja osaamisen kehittämishankkeista, saadaan lähtökohtaa osaamisen kehittämissuunnitelman laadintaan (Sydänmaanlakka 2009). Näissä voidaan määritellä osaamisen kehittämistavoitteita yksilötasolla henkilökohtaisesti (Sydänmaanlakka 2009).

Kehityskeskusteluiden kannattaisi olla osa järjestelmällistä johtamista (Aarnikoivu 2011). Niille ei ole olemassa oikeaa määrää, tyyppiä eikä toteuttamistapaa, vaan ne riippuvat organisaation tarpeista (Meretniemi 2012).

Niiden painopiste tulisi olla työntekijän ja työsuorituksen kehittymisessä (Aarnikoivu 2011). Niissä on hyvä pyrkiä aitoon dialogisuuteen, jossa huomio olisi yhteistoiminnassa, keskustelukumppanissa, keskinäisen riippuvuuden osoittamisessa ja rohkeudessa puhua epäonnistumisista sekä peloista (Autio, Juuti, Wink 2010).

Esimiehen vastuulla on yleensä keskustelusta sopiminen ja keskustelun vetäminen (Meretniemi 2012). Esimiesten on tärkeää ymmärtää mission, vision, strategian ja arvojen merkitys sitouttamisen ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Työntekijöille on tärkeää osoittaa, kuinka kunkin työn tekeminen liittyy yritystason tavoitteisiin, yrityksen toimintaan ja onnistumiseen. (Aarnikoivu 2011.)

Kehityskeskustelu on eri vaiheista koostuva prosessi, jonka jokainen vaihe, on tärkeä hyvän onnistumisen kannalta (Aarnikoivu 2011; Meretniemi 2012).

Keskustelu kannattaa dokumentoida, ja sillä voidaan tuottaa tietoa johdolle yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2011).

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2008. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy.

Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Haapanen, A. & Moilanen, L. 2006. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus: hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Helsinki: Työministeriö.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsijärvi, S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hämäläinen, V., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Suominen, K. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Keenoy, T. 1999. HRM as a hologram: a polemic. *Journal of Management Studies* 36:1. Blackwell Publishers Ltd.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen: kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro.

- Lampikoski, K. 2005. Panosta Avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum
- Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luoma, M. 2006. Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus: katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 71-87.
- Manka, M. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Helsinki: Tietosanoma.
- Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Smallwood, N., Sweetman, K. & Ulrich, D. 2009. Johtamisen koodi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva Uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Työehtosopimuslaki 436/1946. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Ulrich, D. & Ulrich, W. 2010. The why of work: How great leaders build abundant organizations that win. New York City: McGraw-Hill.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita publishing Oy.

elektroniset lähteet:

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. [viitattu 6.10.2012]. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b62.pdf>.

Lindström, S. 2012. Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. Teoksessa Lindström, S., Tilev, K. & Vanhala, S. (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä?: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu [viitattu 6.10.2012]. Kokoomajulkaisu. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf.

Maabrändivaltuuskunta. 2010. Tehtävä suomelle!; Miten Suomi ratkaisee maailman viheliäisimpiä ongelmia. Finland Promotion Board [viitattu 6.10.2012]. Maabrändiraportti. Saatavissa: http://www.maakuva.fi/wp-content/uploads/2011/06/TS_koko_raportti_FIN.pdf.

Paalumäki, A. 2004. Keltaisella johdetut; Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. [viitattu 6.10.2012]. Saatavissa: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae5_2004.pdf.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 16.9.2012]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009: Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki: Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu. [viitattu 6.10.2012]. Saatavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b115.pdf>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012/a. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [viitattu 25.7.2012]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf

.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012/b. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. [viitattu 6.10.2012]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/31810/Suomen_tyolainsaadanto.pdf.