

# **Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä ja esimies-alaisviestintää**

**Emmi Silvasti**

Opinnäytetyö

**11.3.2013**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Emmi Silvasti	
Työn nimi Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä ja esimies-alaisviestintää	
Päiväys 11.3.2013	Sivumäärä/Liitteet 67+1
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen & Esa Viklund	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki, Terveystieteiden palvelualue, Terveystieteiden yksikkö	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Henkilöstö ja sen osaaminen ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, minkä vuoksi niiden kehittäminen on oleellinen osa esimiestyötä. Eräs tapa kehittää henkilöstön osaamista ja työhön sitoutumista on kehityskeskustelu, jossa esimies ja alainen käyvät luottamuksellisesti läpi menneitä työsuorituksia, tulevia tavoitteita ja kehittämiskohteita sekä antavat palautetta toisilleen. Kehityskeskustelusta saatavat hyödyt koskettavat esimiehen ja alaisen lisäksi koko yritystä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään kehityskeskustelun kokonaisuutta osana henkilöstön osaamisen kehittämistä ja esimies-alaisviestintää. Työn alkuosa sisältää teoretietoa, kun taas loppuosassa keskitytään tutkimukseen, joka tehtiin yhteistyössä Kuopion kaupungin terveystieteiden yksikön kanssa. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, ja siinä pyrittiin selvittämään kehityskeskustelujen merkitystä, hyödyllisyyttä, sisältöä ja kehitystarpeita. Teemahaastatteluihin osallistui kuusi vapaaehtoista koulu- tai opiskeluterveydenhoitajaa. Tämän lisäksi tutkimuksen pohjaksi haastateltiin palveluesimiestä, joka kertoi yksikön kehityskeskusteluprosessin taustoista.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelu koettiin tärkeäksi ja hyödylliseksi. Kehityskeskustelua pidettiin sopivan vapaamuotoisena tilaisuutena, jossa työntekijän ja esimiehen väliset roolit olivat tasapuoliset ja työntekijä tuli kuulluksi. Osa-alueita, joita pidettiin mahdollisina kehityskohteina, olivat kehityskeskusteluihin valmistautuminen keskustelulomaketta soveltamalla sekä jälkiseuranta ja dokumentoinnin hyödyntäminen.</p> <p>Toimivan kehityskeskustelukäytännön avulla on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Yhteydenpito, työntekijöiden osallistumismahdollisuus päätöksentekoon ja palautteen saaminen luovat arvostuksen tunnetta sekä parantavat työtyytyväisyyttä.</p>	
Avainsanat esimiestyö, osaaminen, viestintä, kehityskeskustelut	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Emmi Silvasti			
Title of Thesis Performance appraisals as part of competence development and manager-subordinate communication			
Date	11.3.2013	Pages/Appendices	67+1
Supervisor(s) Anneli Juutilainen & Esa Viklund			
Client Organisation/Partners City of Kuopio, Health Care Services, Health Care Unit			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Personnel and its competence are two of the most important resources for organizations and that is why it is essential for the management to develop them. One way to develop employees' competence and commitment is a performance appraisal, which is a confidential discussion between a manager and a subordinate. Participants in the performance appraisal discuss the employee's tasks, performance and competence development at work and also give feedback to each other. Performance appraisals have an effect on the whole organization and its personnel.</p> <p>This thesis deals with performance appraisals as part of competence development and manager-subordinate communication. The thesis consists of theory and a research which was conducted in cooperation with the health care unit in Kuopio as a qualitative interview research. The aim was to examine the meaning and content of performance appraisals. The research material was gathered by interviewing six employees and their superior who told about their performance appraisal process.</p> <p>The results of the research pointed out that the performance appraisals are necessary. The interviewees considered that the performance appraisal was an informal discussion where both sides had equal roles and the manager listened to the subordinate. Preparation for the performance appraisal and documentation were considered subjects which could be improved in the future.</p> <p>It is possible to affect the well-being of personnel by organizing a performance appraisal. Regular communication, participation in decision-making and feedback improve employees' work satisfaction.</p>			
<b>Keywords</b> manager work, competence, communication, performance appraisals			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	HENKILÖSTÖTYÖ ESIMIEHEN VASTUUALUEENA.....	9
2.1	Osaamisen kehittäminen osana henkilöstötyötä .....	10
2.2	Esimiesviestintä osana henkilöstötyötä .....	11
2.2.1	Viestintätilanteen vuorovaikutus.....	13
2.2.2	Onnistunut keskustelutilanne työyhteisössä .....	16
3	KEHITYSKESKUSTELU OSANA JOHTAMISTA .....	18
3.1	Kehityskeskustelun sisältö ja haasteet.....	21
3.2	Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset.....	22
3.3	Ryhmäkehityskeskustelu yksilökeskustelun rinnalla .....	24
4	VALMISTAUTUMINEN KEHITYSKESKUSTELUUN .....	27
4.1	Esimiehen valmistautuminen .....	27
4.2	Alaisen valmistautuminen.....	30
5	KEHITYSKESKUSTELUTILANNE JA JÄLKIHOITO .....	31
5.1	Keskustelun aloitus.....	32
5.2	Varsinainen keskustelu .....	32
5.3	Keskustelun päätös.....	34
5.4	Keskustelun jälkihoito .....	34
6	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	37
6.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus .....	37
6.2	Kuopion kaupunki.....	42
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	46
7.1	Käsitykset kehityskeskustelusta ja sen tarpeellisuudesta.....	46
7.2	Valmistautuminen kehityskeskusteluun .....	48
7.3	Roolit ja viestintä kehityskeskustelussa .....	49
7.4	Kehityskeskustelulomake .....	52
8	POHDINTA .....	57
	LÄHTEET .....	64

## LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko työntekijöille

## 1 JOHDANTO

Esimiehen ja alaisen välinen viestintä sekä suunnitelluissa että suunnittelemattomissa tilanteissa on yrityksen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen lähtökohta. Kahdenkeskinen viestintä antaa esimiehelle ja alaiselle tilaisuuden tutustua toisiinsa paremmin ja kysyä, kuunnella sekä kehittyä vuorovaikutuksen avulla. Eräs esimies-alaisviestinnän muoto on kehityskeskustelu, jossa tarkoituksena on käydä läpi menneen ja tulevan kauden työsuorituksia, tavoitteita sekä kehittymistarpeita. Kehityskeskustelu on osa henkilöstön osaamisen kehittämistä, joten sen merkitys on suuri etenkin työntekijänäkökulmasta. Vähäiset resurssit ja tietämättömyys yrityksissä johtavat usein kuitenkin kehityskeskustelun väheksymiseen ja niiden toteutuksen epäsäännöllisyyteen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kehityskeskustelua osana osaamisen kehittämistä ja esimies-alaisviestintää. Opinnäytetyön alkuosassa tarkastellaan teoriaa, kun taas loppuosassa perehdytään laadulliseen haastattelututkimukseen. Tutkimus tehtiin yhteistyössä Kuopion kaupungin perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueen terveydenhoitoyksikön terveydenhoitajien ja heidän esimiehensä kanssa. Opinnäytetyön tekeminen ulkopuolisena toimeksiannon toteuttajana vaati erityisen huolellista perehtymistä yksikön toimintatapoihin ja haastatteluihin.

Kehityskeskustelu sisältyy henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Opinnoissa minua on kiinnostanut erityisesti henkilöstöjohtaminen työelämässä. Tämän vuoksi pyrin löytämään opinnäytetyön aiheen ja yhteistyökumppanin henkilöstöjohtamisen alueelta. Kehityskeskustelu on lisäksi yritysmaailmassa pysyvästi esillä oleva aihe, jonka merkitys ymmärretään hyvin. Käytännönläheinen aihe auttaa minua ymmärtämään paremmin esimies-alaisviestinnän merkitystä tulevalla työurallani.

Kuopion kaupungin terveydenhoitoyksikön palveluesimiehen (17.10.2012) mukaan kehityskeskustelu on yhteistyöyksikössä säännöllinen tapa keskustella työntekijän kanssa ajankohtaisista työhön liittyvistä kuulumisista ja kehitystarpeista. Kehityskeskustelua muokataan ajankohtaan sopivaksi aina tarpeen vaatiessa, ja henkilöstöltä saatava palaute pyritään ottamaan huomioon kehityskeskusteluja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Terveydenhoitoyksikössä kehityskeskustelut ovat ajankohtaisia vuo-

den ympäri, ja ne ovat olleet esillä nyt myös palveluesimiehen lisäkouluttautumisen takia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kehityskeskustelun teoriaa, kuten sen sisältöä, käytännön suunnittelua ja toteutusta. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös osaamisen kehittämistä ja esimiesviestintää. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskustelun toteutuksen onnistuneisuudesta, hyödyistä sekä mahdollisista kehityskohteista. Näiden tietojen avulla kehityskeskusteluja toteuttavat esimiehet voivat halutessaan kehittää keskusteluja henkilöstön toiveiden mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on, että Kuopion kaupungin terveydenhoitoyksikkö pystyy lisäämään ymmärrystään kehityskeskusteluista sekä soveltamaan tutkimuksessa esille tulleita ajatuksia osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Näin työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi, mikä taas lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Pyrkimyksenä on siis, että työntekijöitä kuunnellaan, ja siten heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Esimiehet saavat samalla arvokasta ja mahdollisimman rehellistä palautetta kehityskeskustelujen toimivuudesta.

Opinnäytetyön pohjana käytetään olemassa olevaa teoria-aineistoa osaamisen kehittämisestä, esimiesviestinnästä sekä kehityskeskusteluprosessista kokonaisuudessaan. Tiedonkeruussa hyödynnetään myös teoriatietoa laadullisesta tutkimuksesta sekä aineistonkeruusta haastatteleamalla. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään kehityskeskustelun merkitystä ja vaikutuksia vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miksi kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamista?
- Millainen on onnistunut kehityskeskustelu?
- Millaisia käytännön vaikutuksia kehityskeskustelulla on?
- Miten kehityskeskustelua voisi kehittää työntekijöiden näkökulmasta?

Opinnäytetyö etenee johdannosta teoriaosuuteen, jossa painopiste on kehityskeskustelun teoriassa. Luvussa 2 käsitellään ensin osaamisen kehittämistä ja esimiesviestintää, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan kehityskeskusteluprosessia. Luvussa 3 kuvataan kehityskeskustelun taustoja ja merkitystä. Luvussa 4 perehdytään kehityskeskusteluun valmistautumiseen, kun taas luvussa 5 käsitellään varsinaista kehityskeskustelutilannetta ja jälkihoitoa. Luvussa 6 esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät

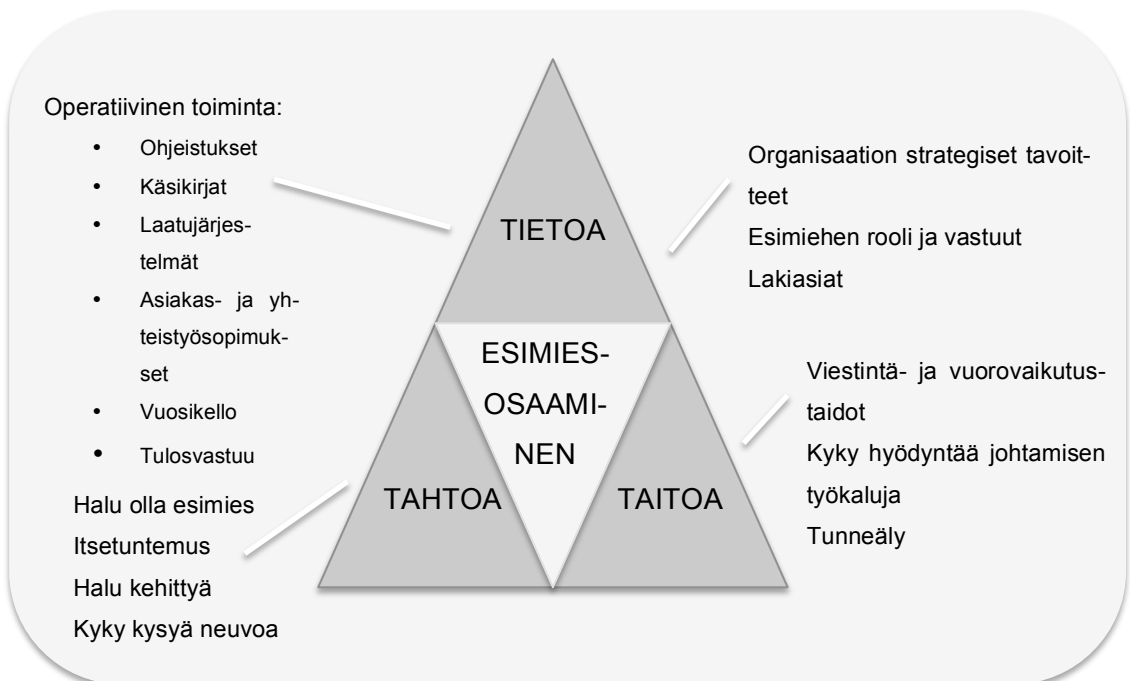
ja tutkimuksen yhteistyökumppani. Samalla arvioidaan valittujen tutkimusmenetelmien soveltuvuutta. Luvussa 7 käsitellään tutkimustulokset, joita haastattelujen pohjalta on saatu. Viimeisessä luvussa on pohdintaa tutkimustuloksiin, tehtyihin johtopäätöksiin ja opinnäytetyöprosessiin liittyen.



## 2 HENKILÖSTÖTYÖ ESIMIEHEN VASTUUALUEENA

Toisessa luvussa tarkastellaan esimiestyön kokonaisuutta. Ensin käsitellään osaamisen kehittämistä ja esimiesviestintää. Osaamisen kehittäminen nähdään toimintaa tehostavana keinona, kun taas esimiesviestinnän avulla pidetään yhteyttä esimiehen ja alaisen välillä. Kappaleen loppupuolella käsitellään viestintätilannetta ja onnistuneen keskustelun tuntomerkkejä.

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai ryhmiin. Se edellyttää laajaa osaamista ja sisältää vastuuta sekä velvollisuuksia. Esimiehen osaaminen koostuu seuraavan kuvion 1 mukaisesti tiedosta, tahdosta ja taidosta. Esimiehen on hallittava tiedot, kuten operatiiviset toimet, tahto, kuten halu kehittyä ja taidot, kuten viestintä- ja vuorovaikutustaidot. (Hyppänen 2007, 7, 24-25.)



KUVIO 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25)

## 2.1 Osaamisen kehittäminen osana henkilöstötyötä

Esimies on vastuussa henkilöstötyöstä, joka vaikuttaa kokonaisuudessaan yrityksen menestykseen ja selviytymiseen kilpailussa. Henkilöstötyö koostuu henkilöstön hankkimisesta, suuntaamisesta ja ylläpidosta sekä osaamisen kehittämisestä. Se kattaa siis työntekijän koko työuran alkuperehdytyksestä jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen saakka. (Helsilä 2009, 14.)

Osaaminen on sekoitus tietoa, taitoa, asennetta, kokemusta ja verkostoja. Ne mahdollistavat hyvän suoriutumisen osaamista vaativissa tilanteissa ja täydentävät toinen toisiaan. Osaamisessa keskeistä on osata kääntää se toiminnaksi ja suoritukseksi, jonka jälkeen saadaan tilanteeseen soveltuva lopputulos eli toisin sanoen osaamisella on yhteys lopputulokseen. (Sydänmaanlakka 2005, 150-151.) Sanchez (2001, 7) korostaa, että osaaminen on taitoa tukea voimavarojen ja kykyjen käyttöä tavoilla, jotka helpottavat tavoitteiden saavuttamista. Yritykset pyrkivät saavuttamaan tavoitteitaan hankkimalla, käyttämällä ja ylläpitämällä osaamista. Onnistuakseen tämä vaatii kuitenkin panostusta esimiehiltä ja riippuu siitä, kuinka esimiehet tuovat esiin yrityksen tavoitteet, määrittelevät toimet, joiden avulla tavoitteet saavutetaan ja järjestävät tarvittavien voimavarojen käytön.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on osa henkilöstötyötä, jota esimiehet tekevät jatkuvasti. Sen avulla pyritään työtehtävien suorituksen tehostamiseen, muutosten toteuttamisen mahdollistamiseen, toiminnan laadun ja luovuuden parantamiseen sekä yksilön houkuttelevuuteen työmarkkinoilla (Viitala 2008, 254). Yksinkertaisimmillaan osaamisen kehittäminen on tietojen siirtoa henkilöltä toiselle. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus keskustella keskenään, osaaminen leviää tehokkaasti. Tiedon siirtymistä tapahtuu siis johdetaanpa sitä tai ei. Yrityksissä tapahtuu toki suunnitelmallista osaamisen johtamista, mutta sen ohella henkilöstöä tulisi rohkaista myös ohjaamattomaan tiedonvaihtoon, sillä suunnittelematon tiedonsiirto on elintärkeää yrityksen menestyksen kannalta. (Davenport & Prusak 1998, 88-89.)

Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen alkaa osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Tässä vaiheessa otetaan huomioon, millaista osaamista yrityksessä on olemassa ja mitä se tarkoittaa koko yritys- ja toisaalta tiimitasolla. Seuraavaksi tarkastellaan nykyistä osaamistasoa ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi osaa-

misen kehittäminen pyritään toteuttamaan käytännön toimenpiteinä, jotka valitaan yrityksen tavoitteiden, aikataulun ja resurssien perusteella. (Hyppänen 2007, 104, 110-111.) Esimiehen vastuualueeseen kuuluvia käytännön toimia osaamisen kehittämisen edistämiseksi ovat kehityskeskustelut kehittämistarpeiden selvittämiseksi, osaamiskartoitusten laatiminen, kehittämis- ja koulutustoimenpiteiden suunnittelu, kehittymismahdollisuuksista informointi sekä palautteen antaminen ja kannustaminen (Hyppänen 2007, 111).

Osaamisen kehittäminen auttaa yritystä pysymään mukana toimintaympäristön muutoksissa. Osaaminen luo yritykselle kilpailuetua ja motivoi henkilöstöä parempiin suoriin. Osaamisen kehittämismenetelmiä on olemassa useita, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan kehityskeskusteluun, joka on henkilöstön osaamisen kehittämistä. Viitala (2004, 196-197) määrittelee kehityskeskustelun erääksi tavaksi määrittellä ja kehittää osaamista. Esimies on tärkeässä roolissa arvioidessaan alaisen osaamista ja siihen liittyviä kehittämistarpeita. Kehityskeskustelun avulla on mahdollista tarkastella juuri työtä, osaamista ja sen kehittämistä sekä työnantajaa että työntekijää hyödyttävästä näkökulmasta.

## 2.2 Esimiesviestintä osana henkilöstötyötä

Esimiesviestintään sisältyy laaja-alaisesti jokapäiväisen esimiestyön tehtävät, kuten työn järjestely, valvonta, alaisten kuuntelu ja ymmärtäminen. Siihen kuuluu myös sopivan viestintätavan löytäminen eri tilanteisiin, mikä edesauttaa viestin kulkemista mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti työntekijätasolle. Esimiesviestintä on kaikkea sähköisen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän väliltä, mutta seuraavissa kappaleissa keskitytään esimiehen ja alaisen välisen kasvokkaisen viestinnän vuorovaikutukseen ja viestintään. (Puro 2002, 13-14.)

Johtamistyön keskeisimpiä osia ovat keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen. Työstä keskustelemalla muodostetaan yhteisiä merkityksiä ja välitetään yhtenäinen näkemys yrityksen perustehtävästä henkilöstölle. (Nummelin 2007, 62.) Yritysten keskustelukulttuuri jakautuu yksilöä korostavasta debatista tavanomaisen ja taitavan keskustelun kautta dialogiin, joka on kehittynein keskustelun muoto. Työyhteisössä tarvitaan avointa kommunikointitapaa eli dialogia, jossa pyritään löytämään yhteinen merkitys asioille sekä ymmärtämään erilaisia näkemyksiä ja niiden taustatekijöitä.

Dialogin avulla vanhat näkemykset voidaan ottaa esiin ja vertailla niitä uusiin ajatus- tapoihin ilman, että se aiheuttaa jännitteitä työyhteisössä. Dialogi edistää myös luot- tamuksen syntyä, mikä johtaa taas onnistuneeseen viestintään ja tasapainoisempaan johtajuuteen. Arkipäivän vuorovaikutustilanteet ovat tavanomaisia keskusteluja, joissa pyrkimyksenä on kyseenalaistaa toisten näkemyksiä eikä niissä päästä dialogin kal- taiseen luovaan, toisia ymmärtävään keskusteluun. Kehityskeskustelu voidaan käydä dialogina, jolloin toista osapuolta kuunnellaan, kunnioitetaan ja asioista puhutaan suoraan. Jotta tavanomainen keskustelu muuttuu dialogiksi, täytyy yrityksen tapojen, sopimusten ja uskomusten sekä henkilöstön muuttua ja sitoutua siihen. (Wink 2007, 58-62.)

Esimiehen ja alaisen välillä käytäviä keskusteluja kutsutaan esimies- alaiskeskusteluiksi. Ne ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja keskusteluja, joilla on tietty tavoite ja niitä toteutetaan systemaattisesti sekä säännöllisesti. Esimies- alaiskeskusteluja nimitetään useimmiten kehitys-, tavoite-, tulos-, työsuhde- tai suun- nittelukeskusteluiksi riippuen niiden sisällöstä ja kohdeyrityksestä. Yleisnimenä kai- kista keskusteluista käytetään usein termiä kehityskeskustelu, joka kuvaa parhaiten useanlaista esimies-alaiskeskustelun muotoa. (Juuti 1998, 6.) Selvyyden vuoksi täs- sä opinnäytetyössä puhutaan juuri kehityskeskustelusta, vaikka osa teoriasta olisikin sovellettavissa myös muihin keskustelumuotoihin.

#### Viestintää sanallisesti ja sanattomasti

“Viestintä on merkkien ja symbolien avulla tapahtuvaa vuorovaikutusta”, toteaa Puro (2002, 35). Se koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, joilla on erilaisia merkityksiä viestejä tulkittaessa. Esimiehen on otettava huomioon sanomansa viestin tarkoitus ja siihen sopiva ilmaisu, jotta se toimii kyseisessä tilanteessa eikä aiheuta väärinkäsityksiä. Sanallinen viestintä eli kieli on samanlaista käyttää sitä esimies tai alainen. Esimiehen käyttämänä se kuitenkin ymmärretään johtamiseen liittyväksi, ja sitä tulkitaan erilaisesta lähtökohdasta. Tämän vuoksi esimiehen on muistettava, että alainen tulkitsee esimiehen sanallisia viestejä eri tavoin kuin hän itse. Liiallinen varo- vaisuus sanomisissa ei ole hyväksi, mutta esimiehen on syytä pohtia sanojensa mer- kityksiä välttääkseen ristiriidat alaistensa kanssa. (Puro 2002, 35-39.)

Sanaton viestintä on taas tunteiden ja alitajunnan kieltä. Se on suurimmaksi osaksi kasvojen ilmeiden ja katseen muodostama kokonaisuus, jota ei pysty täysin hallitsemaan. Sanaton viestintä on sanallista viestintää tehokkaampaa, sillä eleet, ilmeet ja äänensävyt ovat uskottavampia kuin puhutut sanat. (Lindholm ym. 2012, 122-123.) Sanattomia viestejä tulkitaan kuitenkin helpommin väärin ja yksilöllisesti. Esimiehen on tunnettava sanallisen viestinnän lisäksi sanattoman viestinnän puoli, jotta hän on tietoinen sen seurauksista. (Puro 2002, 50-51.)

Kehityskeskusteluun liittyy useita tuntemuksia, ja niitä kuvastavat sanattomat viestit saattavat vaikuttaa merkittävästi kehityskeskustelun onnistumiseen. Viestinnästä jopa 60 % onkin kehonkieltä, joten sen tiedostaminen on tarpeellinen ominaisuus hyvälle viestijälle. Esimiehen on syytä kahdenkeskisessä keskustelussa huomioida katsekontakti, istumisasento sekä äänenkäyttö. Katsekontakti silmiin synnyttää luottamusta ja luo avoimuutta esimiehen ja alaisen välille. Tuijottaminen aiheuttaa taas liian tiukan vaikutelman, jolloin aito vuoropuhelu saattaa kärsiä. Istuma-asento ja -etäisyys viestivät osaltaan keskustelukumppanien suhteesta. Henkilö torjuu toisen vetäytymällä ja laittamalla kädet puuskaan. Avoin, eteenpäin taipuva asento kertoo taas avoimuudesta sekä innostuksesta. Äänenkäyttö ja puheen nopeus sekä voimakkuus kertovat keskustelijasta ihmisenä ja luovat tilanteesta riippuen positiivisia tai negatiivisia tuntemuksia. (Aarnikoivu 2010, 145-146.)

### 2.2.1 Viestintätilanteen vuorovaikutus

Vuorovaikutus tarkoittaa pohjimmiltaan vuoroittaisuutta ja vaikuttamista viestintätilanteessa. Siinä mukana olevat ihmiset vaikuttavat toisiinsa, ja heillä on lisäksi yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa. Näin ollen kehityskeskustelunkin molemmilla osapuolilla on oltava yhtäläinen mahdollisuus osallistua keskusteluun. Vuorovaikutuksen tavoitteena on merkitysten jakaminen, mikä tarkoittaa puheen ja kuuntelemisen vuorottelua tasapuolisesti. Etenkin esimiehen on myös ymmärrettävä, että hän on riippuvainen ympäristöstään eli esimiehen viestintä on sidoksissa muiden, kuten alaisten, käytökseen. (Puro 2002, 102-103.)

Osallistuvuus on yksi osa vuorovaikutteisuutta, sillä vuorovaikutteisuus tarkoittaa sekä esimiehen että alaisen aitoa osallistumista keskustelutilanteeseen. Osallistuvuus vaihtelee tilanteittain, mutta esimiehen perustehtävänä on olla yhteistyölähtöisesti

osallistuva. (Puro 2002, 107.) Kaiken kaikkiaan kahdenvälinen vuorovaikutus edellyttää tahtoa ja taitoa. Kontaktin luominen toiseen ihmiseen vaatii kiinnostuksen osoittamisen ja taidon kuunnella sekä kertoa. Lisäksi vuorovaikutuksen kokonaisvaltaisuus vaatii kiinnittämään huomiota juuri sanallisiin ja sanattomiin viesteihin. (Valpola 2002, 126.)

Vuorovaikutukseen kuuluu osallistuvuuden lisäksi vaihdanta. Vaihdanta on molempien osapuolten yhteistyöhalukkuutta ja sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen. Keskustelussa sekä esimiehen että alaisen tulisi osallistua siihen tasapuolisesti, ja esimiehen tehtävänä on innostaa alaista ottamaan kantaa keskustelun teemoihin. Esimiehen ja alaisen välinen vaihdannan puute johtaa välinpitämättömyyteen ja osallistumattomuuteen vuorovaikutustilanteessa. Laajemmassa mittakaavassa se kertoo koko työyhteisön ongelmista, kuten viestinnän puutteesta, sillä tavoitteet tiedostavan henkilöstön kesken vaihdantaa tapahtuu huomaamatta. (Puro 2002, 118-120.)

Vuorovaikutuksen syvyys vaihtelee keskustelutilanteen ja -kumppanin mukaan. Vuorovaikutuksen uloin ulottuvuus on vetäytyminen, jolloin vuorovaikutusta vältellään ja se tuodaan selvästi esille. Intimiteetti on taas vuorovaikutuksen syvin osa-alue, sillä silloin keskustelussa ei ole rajoituksia käsiteltävien asioiden suhteen. Tällainen vuorovaikutus toteutuu vain läheisten ihmisten välillä. Työviestinnän tavallisimmat vuorovaikutusalueet ovat rupattelu, toiminta sekä tunteet. Rupattelussa käsitellään ajankohtaisia päivän tapahtumia yleismaailmallisella ja työelämän tasolla. Keskustelukumppanit eivät mene siis henkilökohtaisuuksiin. Toiminta tarkoittaa työn, toiminnan ja tavoitteiden tarkastelua esimiehen ja alaisen välillä esimerkiksi kehityskeskustelussa. Tunteet on työviestinnän osa-alueista syvällisin. Silloin keskustelussa pystytään käsittelemään edellisten lisäksi tunteita ja henkilökohtaisia mieltymyksiä. Onnistunut kehityskeskustelu ulottuu alkuvirtittelyn jälkeen toimintaan ja tunteisiin. Kehitystarpeista, uranäkymistä ja yhteistyöstä puhuminen vaatii tunteiden mukaanottoa keskusteluun. (Valpola 2000, 170-172.)

Vuorovaikutustilanteissa, joissa osapuolet, kuten esimies ja alainen, tulevat eri lähtökohdista, voi aiheutua ristiriitoja. Ne voivat olla käsittelemättömiä, syntymässä olevia tai vanhoja konflikteja. Konfliktitilanteita on myös keskenään tuntemattomien ihmisten välisessä kanssakäymisessä, epäluulojen tai vallan menetyksen takia. Ristiriitojen takana vaikuttavat syyt ovat toiselle osapuolelle todellisia eivätkä ristiriidat siten häviä

itsestään. Toisen rooliin asettuminen helpottaa ristiriitojen ymmärtämistä ja konfliktien ratkaisua. Ratkaisutapa opitaan kuitenkin ajan kanssa ja tilanteen mukaan. (Valpola 2002, 141, 143-144.)

Työelämässä eniten ristiriitoja aiheuttavia syitä ovat tiedon puute, erilainen katsantokanta ja erilaiset ihmistyytit. Kun ihmiseltä puuttuu jokin tieto, hän on epäileväinen. Uusissa, tuntemattomissa tilanteissa hän alkaa vastustaa tiedon puutteen vuoksi eteen tulevia asioita. Tämän takia esimiehen tulee tiedottaa ja antaa vastauksia kysymyksiin, jotta epätietoisuutta ei pääse syntymään. Esimies toimii työnantajan edustajana, minkä vuoksi hänellä on toisenlainen näkökulma asioiden tarkasteluun verrattuna alaiseen. Ihmisen taustalla, kokemuksella ja näkemyksellä on siis vaikutusta ristiriitojen muodostumiseen, sillä niiden pohjalta tehdään usein liian nopeita johtopäätöksiä. Omista näkemyksistä avoimesti kertomalla ja toista ymmärtämällä keskustelukumppanit välttävät parhaiten konfliktit. Ihmisten erilaisuus vaikuttaa kaiken kaikkiaan paljon heidän välisiin suhteisiinsa, mutta se on myös voimavara ja parempien ratkaisujen lähtökohta. (Valpola 2002, 142-143.)

#### Keskustelutilanteen ongelmatyytit

Esimes tai alainen ottaa keskustelussa epämuikavassa tilanteessa helposti käyttäytymistyylin, joka auttaa välttämään hankalan tilanteen kohtaamisen. Näitä ongelmatyytejä ovat perinteisesti vihamielinen, valittaja ja kaikkietävä. (Valpola 2002, 145.)

Vihamielinen henkilö uhkailee, kiukkuilee ja huutaa epämiellyttävässä tilanteessa. Muut pyrkivät välttelemään kyseisen henkilön suuttamista muuttamalla omaa toimintaansa. He tietävät vihamielisen henkilön hallitsevan ympäristöään pelolla ja saavansa siten tahtonsa läpi. Kehityskeskustelussa toiselle osapuolelle täytyy antaa mahdollisuus kertoa rehellinen mielipide asioista ja toisaalta odottaa, että toinen kuuntelee. Pelottelulle ei kannata antaa mahdollisuutta, mutta se tulee kuitenkin käsitellä asiallisesti ja rakentavasti tarpeen vaatiessa. (Valpola 2002, 146.)

Toinen ongelmatyyppi, valittaja, ryhtyy epämiellyttävässä tilanteessa valittamaan sekä syyttelemään muita. Etenkin johtoporras ja sen tekemät ratkaisut ovat syytösten kohteina. Negatiivinen ilmapiiri vaikuttaa myös muihin yrityksen työntekijöihin vähentämällä heidänkin työniloan. Kehityskeskustelussa esimies on velvollinen kuuntele-

maan valituksia, mutta niiden lisäksi hänen on tartuttava myös myönteisiin asioihin. Koska valittaja näkee lähes kaikki asiat huonoina, hyvien puolien pohtiminen tasapainottaa tilannetta. Valituksen syyt on hyvä selvittää, ja pyytää asianosaiselta parannusehdotuksia niihin. (Valpola 2002, 146.)

Kaikkietävä henkilö tuo epämiellyttävässä tilanteessa ilmi omaa täydellisyyttään ja tietotaitoaan asioista. Hän pyrkii näyttämään tarpeellisuuttaan tekemällä muiden töitä ja valitsemalla itselleen sopivimmat yhteistyökumppanit. Kehityskeskustelussa on tärkeää keskustella juuri kaikkietävästä henkilöstä eikä muista osapuolista. Hänen kanssaan on syytä miettiä, millaisia vaikutuksia kaikkietävällä käyttäytymisellä on muihin työyhteisön sisällä. (Valpola 2002, 147.)

### 2.2.2 Onnistunut keskustelutilanne työyhteisössä

Onnistunut keskustelu on vastavuoroinen tilanne, jossa vastuussa ovat molemmat keskustelun osapuolet. Muita edellytyksiä onnistuneelle keskustelulle ovat vastavuoroinen kunnioitus, rehellisyys, avoimuus ja mielipiteenvapaus. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 22.)

Molemminpuolinen kunnioitus on välttämätöntä toimivassa keskustelussa. Kunnioitus on omien ja toisen heikkouksien sekä voimavarojen ja rajoitusten huomioimista. Kunnioitus kohdistuu nimenomaan henkilöön eikä kaikkiin hänen tekoihinsa. Jotta keskustelukumppania voi kunnioittaa, täytyy kunnioittaa ensin itseään. Kunnioitus ilmenee kuitenkin eri tavoin, minkä vuoksi se on hyvä sopeuttaa vastapuolen mukaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 22-24.) Rehellisyys toista kohtaan vaatii rehellisyyttä myös itseään kohtaan. Rehellisyys on vaativaa, sillä siinä täytyy tuoda esille myös heikot puolet itsestään. Rehellisyydellä on joskus rajansa, mutta vahva suhde kestää ja vaatii täyden rehellisyyden. Laadukkaan keskustelun tuntomerkki onkin rehellisyys, vaikka silloin tällöin epäsuora ilmaus saattaa olla paras tapa ratkaista asia. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 25-26.)

Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa edellytyksenä on avoin vuorovaikutus (Aarnikoivu 2010, 121). Avoimuus on sisimmän ja omien ajatusten näyttämistä toiselle. Avoimuudella on toki rajansa eikä keskustelun laadun kannalta ole tarpeellista alkaa kertoa holtittomasti kaikista asioista. Tasapaino sulkeutuneisuuden ja liiallisen



avomielisyyden välillä on avoimuuden avaintekijä. Mielenpitemvapaus on lisäksi olennainen osa hyvää keskustelua. Erilaisten mielipiteiden ja arvojen hyväksyminen on tärkeää, mutta se ei vaadi niihin yhtymistä. Vaikka puheenaihe aiheuttaisi ristiriitoja, siitä voi silti keskustella loukkaamatta toista osapuolta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 30, 33.) Positiivinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä vaikuttaa suoraan työntekijän tyytyväisyyteen, sillä kaksisuuntainen kommunikointi antaa mahdollisuuden tuoda julki tuntemuksia, toiveita sekä odotuksia työtä kohtaan. Itsensä ilmaiseminen parantaa työntekijän motivaatiota ja suhdetta esimieheen. (Kaymaz 2011, 119.)

Esimieheltä vaaditaan monenlaista osaamista, sillä vastuu yrityksen ja henkilöstön toiminnasta on juuri hänellä. Esimiehen ja alaisen välinen viestintä auttaa pitämään yllä tiedonkulkua ja vähentää epätietoisuutta työyhteisössä. Se parantaa myös yhteistyön sujuvuutta, sillä esimies oppii tuntemaan alaisensa paremmin keskustelemalla heidän kanssaan. Viestintä työyhteisössä saattaa olla kuitenkin ongelmallista, sillä yksilöt käyttäytyvät eri tavoin viestiessään esimiehen tai muiden työntekijöiden kanssa. Ongelmakohtien tunnistaminen ja hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa esimiestyötä ja ne parantavat työyhteisön toimintaa.

### 3 KEHITYSKESKUSTELU OSANA JOHTAMISTA

Kehityskeskustelua pidetään keskustelun molempia osapuolia hyödyttävänä osaamisen kehittämisen muotona, mutta onnistunut keskustelu vaatii tiettyjen edellytysten toteutumista. Tässä luvussa tarkastellaan kehityskeskustelun tarkoitusta, sisältöä ja hyötyjä, joiden jälkeen kerrotaan onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksistä. Lopuksi käsitellään myös ryhmäkehityskeskustelua.

”Kehityskeskustelu on kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa.” (Aarnikoivu 2010, 11.)

Kehityskeskustelu (englanniksi ”performance appraisal” tai ”development discussion”) on yksi esimies-alaiskeskustelujen muoto. Se koostuu alaisen suorituksen käsittelystä, tavoitteiden määrittelystä sekä osaamisen ja kehittymistarpeiden huomioimisesta. Nimensä mukaisesti kehityskeskustelun avulla pyritään kehittämään suorituksia ja yhdistämään yrityksen ja yksilön tavoitteita. (Hyppänen 2007, 56.) Tavallinen työkeskustelu eroaa kehityskeskustelusta erityisesti sisällön osalta. Kun arkisessa työkeskustelussa voidaan jättää käsittelemättä epämieluisia asioita, kehityskeskustelussa sisältö on määrätty ja tarkasti ennalta suunniteltu. Kehityskeskustelussa puhutaan usein myös asioista, jotka kuuluvat mukavuusalueen ulkopuolelle, kun taas tavallisessa työkeskustelussa ei käsitellä useinkaan yhteistyöhön, odotuksiin tai ihmissuhteisiin liittyviä aiheita. Kehityskeskustelu käydään lisäksi rauhallisessa paikassa yhdessä sovittuna aikana. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98.)

Kehityskeskustelujen historia ulottuu Suomessa 1980-luvulle. Siitä lähtien ne ovat vakiinnuttaneet asemaansa suomalaisessa yrityskulttuurissa jossakin muodossaan. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 17.) Ukkonen (1989, 31) korosti 1980-luvun lopussa, että esimies-alaiskeskustelujen tärkeys on kasvanut ja keskusteluja tullaan pitämään välttämättöminä 1990-luvun puolella. Erään uusimman näkökulman mukaan kehityskeskustelujen menestys ei ole kuitenkaan ollut Suomessa kovinkaan suurta. Ongelma johtunee välinpitämättömyydestä: kehityskeskustelujen toteuttamiseen ei panosteta riittävästi ja kiireisessä yritysmaailmassa ne hoidetaan huolimattomasti pois alta. Vaikka esimiehet ovat tiedostaneet kautta aikojen esimies-alaiskeskustelujen hyödyt, tämä ei näy silti käytännön toimissa. Alaisista vain noin 40 prosenttia ajattelee, että heidän työpaikallaan käydään säännöllisesti hyviä kehitys-

keskusteluja. Esimiesten kohdalla vastaava luku on kuitenkin selvästi suurempi. (Lindholm ym. 2012, 17.)

Wink (2007, 56) korostaa, että kehityskeskustelujen tekninen suorittaminen alkaa olla useiden esimiesten ja alaisten hallinnassa. Tekninen suorittaminen haittaa kuitenkin luontevan keskustelun syntyä eikä todellista dialogia pääse muodostumaan. Vaikka kehityskeskustelu on eräs johtamisjärjestelmien mittari ja tuloksellisuuden arviointikeino, sen tarkoituksena on yhteisten päämäärien saavuttaminen eikä niinkään epä-mukava tekninen suoritus.

Yritykset menestyvät pitkälti henkilöstönsä avulla. Jotta tulosta syntyisi, henkilöstön tulisi olla motivoitunutta ja sitoutunutta työhönsä, ja esimiesten tulisi osata hyödyntää nämä henkilöstövoimavarat jokapäiväisessä työssä. Kehityskeskustelu onkin eräs henkilöstön sitouttamisen muoto, sillä sen avulla työntekijä saa palautetta työstään, tietoa tulevasta ja mahdollisuuden kehittyä esimiehen tukemana. (Juuti 1998, 4-5.) Kondrasuk (2012, 117-118) toteaa, että kehityskeskustelulla on kokonaisuudessaan kaksi päätarkoitusta, jotka perustuvat hallinnolliseen sekä kehitykselliseen näkökulmaan. Hallinnolliset päätökset pohjautuvat normeihin ja tuloksiin, kun taas kehitykselliset näkökulmat ovat yksilöllisiä tavoitteita, jotka toteutetaan ajan kanssa. Kehityskeskustelun tavoitteena onkin löytää asiat, joita työntekijä tekee tai toisaalta ei tee niin hyvin kuin mahdollista ja siten auttaa häntä parantamaan työsuorituksia. Yrityksen kannalta tavoitteena on kehityskeskustelutulosten käyttö hallinnollisen päätöksenteon apuna koskien palkankorotuksia, koulutustarpeita ja työsuoritusten parantamista.

Jotta kehityskeskustelu on rakentava ja hyödyllinen, sen täytyy soveltua molempien keskustelijoiden tarpeisiin. Työntekijän tavoitteena on saada kehityskeskustelussa palautetta, hän pyrkii parantamaan suorituksiaan ja hänellä on koulutustarpeita. Kaiken tämän pohjalla on kuitenkin tarve päästä keskustelemaan esimiehen kanssa. (Fletcher 2004, 5.) Kehityskeskustelu liittyykin työntekijän perustarpeiden tyydyttämiseen, sillä palautteen saaminen ja tarpeellisuuden tunne luovat tyytyväisyyttä. Työntekijä tarvitsee mahdollisuuden keskustella rauhassa esimiehen kanssa, esittää työhön liittyviä kehitysideoita sekä käydä läpi omia kehitystarpeita ja päämääriä. Johtotason kannalta kehityskeskustelulla pyritään taas tehokkaampaan johtamiseen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittää yritystä, varmistaa työtehtävien sopivuutta

työntekijöille sekä kiinnittää huomiota työpanosten vaikutuksiin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99-100.)

Oikein toteutettu kehityskeskustelu tuottaa monenlaisia hyötyjä. Jotta työntekijä tuntee keskustelutilanteen hyödylliseksi, täytyy sen olla hyvin suunniteltu ja läpiviety kokonaisuus. Toisaalta on muistettava, että jokaisella henkilöllä on erilaiset odotukset kehityskeskusteluja kohtaan, minkä vuoksi myös hyödyllisyyden tuntemukset vaihtelevat. (Hyppänen 2007, 56-57.) Suurimpana käytännön hyötynä työntekijälle on kuitenkin se, että hän kokee saavansa vaikutusmahdollisuuksia ja palautetta työstään. Hän saa myös tilaisuuden keskustella rauhassa esimiehensä kanssa työhön liittyvistä toiveistaan. Yrityksen ja esimiehen kannalta suurin hyöty kehityskeskusteluista on apu johtamisessa. Yritys saa avukseen hallinnollisen apuvälineen etenkin toiminnan suunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen. Esimies pystyy ohjaamaan yrityksen henkilöstöä sekä toimintaa haluttuun suuntaan ja toisaalta estämään epätoivotun kehityksen. Palautteen saamisen lisäksi hän oppii tuntemaan alaisiaan ja pystyy kannustamaan heitä parempiin suorituksiin. (Juuti 1998, 8-9.)

Perinteisen mallin kehityskeskustelu on esimiesjohtoinen. Esimies on tällöin vastuuroolissa eli toimii aloitteentekijänä ja keskustelun koollekutsujana. Hänen tehtävänä on käydä läpi saavutuksia, kerätä palautetta sekä tiivistää pääasiat keskustelussa. Kun esimies toimii pääroolissa, alaisen rooliksi jää passiivinen osallistuminen kuuntelijana ja kysymyksiin vastaajana. Uuden ajan kehityskeskustelussa alainen on pääroolissa. Hän tekee aloitteen ja toimii jo ennen varsinaista keskustelutilannetta hankkimalla tietoa omasta toiminnastaan. Esimiehen rooli on tässäkin tapauksessa aktiivinen, sillä vuorovaikutus on molemminpuolista. Sekä esimiehen että alaisen tehtävänä on viedä keskustelua eteenpäin, tuoda esiin aikaansaannoksia ja suunnitella tulevaa. He ovat siis tasapuolisemmassa asemassa toisin kuin perinteisessä kehityskeskustelumallissa. (Aarnikoivu 2010, 71-73.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen mahdollisuus arvioida suorituksia ja kehitystarpeita sekä vaikuttaa yksilön ja työyhteisön toimintaan. Kehityskeskustelussa pyritään ottamaan huomioon molempien keskustelijoiden tarpeet, jotta keskustelu hyödyttäisi molempia osapuolia. Etenkin työntekijälle kehityskeskustelulla on usein motivoiva vaikutus, joka on havaittavissa työhyvinvoinnissa ja -tehokkuudessa asti. Yrityksen ja esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu helpottaa toiminnan

suunnittelua ja yhteistyötä, mutta hyödyt saattavat tulla esille vasta pidemmällä aikavälillä.

### 3.1 Kehityskeskustelun sisältö ja haasteet

Toimivan kehityskeskustelun edellytyksenä on molemminpuolinen hyöty. Kehityskeskustelutilanne voi pahimmillaan olla ainoa mahdollisuus esimiehen ja alaisen väliselle kahdenkeskiselle vuorovaikutukselle nykypäivän kiireisessä yritysmaailmassa. Tästä syystä kehityskeskustelu antaa esimiehelle ainutlaatuisen hyvän mahdollisuuden kertoa alaiselle vallitsevasta strategiasta ja tulevista muutoksista, arvioida työntekijän toimintaa sekä antaa palautetta. Toisaalta myös alaisella on hyvä syy antaa kehityskeskustelussa palautetta esimiehen toiminnasta. (Hyppänen 2007, 56.)

Kehityskeskustelujen merkitystä ei aina muisteta ja niitä saatetaan pitää väärin perustein. Esimiehen ja alaisen olisi syytä muistaa, että kehityskeskustelut eivät ole päämäärä sinänsä eikä keskustelua pakon vuoksi. Niiden päämääränä ei myöskään ole täydellisten ratkaisujen löytäminen, alaisen ajattelutavan muuttaminen tai pelkkä valitusten esittäminen. Kehityskeskustelu on nimenomaan hyödyllinen johtamisen apuväline, jonka avulla esimies pystyy parantamaan yhteistyötä ja viestintää alaistensa kanssa. (Ukkonen 1989, 28.) Kehityskeskustelulla on yhteys lisäksi työhyvinvointiin. Kun työntekijä on tietoinen siitä mitä hän tekee ja työnteon edellytykset ovat kunnossa, hän viihtyy paremmin työssään ilman ylimääräistä painetta. Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä sitoutuu työpaikkaansa muita paremmin, mikä näkyy taas koko yrityksen menestyksessä. (Mikkola 2006, 6.)

Aarnikoivun (2010, 14) mukaan kehityskeskusteluihin liittyvät väärinymmärrykset haittaavat laadukkaan keskustelun syntymistä. Etenkin jos kehityskeskustelu rajataan käsittämään vain työn tavoitteita ja tuloksia, sille ei varata selkeää aikaa ja paikkaa tai siinä noudatetaan vain tiukasti kehityskeskustelulomaketta, tulokset eivät vastaa todellisia hyötyjä. Markkanen (2008, 25-26) kirjoittaa, että kehityskeskustelun haasteena nähdään myös virhearviointien tekeminen. Tehdessään arviointia esimies saattaa tehdä joko positiivisen tai negatiivisen virhearvioinnin. Ensimmäinen tarkoittaa arviointia, jossa alaisen suoritukset arvioidaan todellisuutta paremmiksi. Jälkimmäinen virhearviointi aiheuttaa arvioinnin, joka on todellista huonompi. Arvioinnin haittana saattaa olla myös esimiehen rajoittuneisuus tai epäuskottavuus. Jos arvioija antaa

kaikille alaisille samanlaiset arviot riippumatta suorituksista tai toisaalta taas arvioi aina eri tavoilla, kehityskeskustelun tehokkuus kärsii.

### 3.2 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Aarnikoivu (2010, 12) korostaa, että aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää kehityskeskustelutuntemuksen lisäksi tiettyjen reunaehtojen toteutumista. Nämä reunaehdot ovat esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä ymmärrys ja sitoutuminen. Kun nämä edellytykset toteutuvat, voidaan alkaa pitää varsinaista kehityskeskustelua.

Tärkein edellytys kehityskeskustelun onnistumisen taustalla on luottamus esimiehen ja alaisen välillä, sillä toimiva esimies-alaisuhde pohjautuu molemminpuoliseen luottamukseen. Luottamus on yleisesti ottaen tulevaisuuteen tähtäävä uskomus, jonka mukaan luotettu henkilö toimii sovittujen sitoumusten mukaisesti eikä käytä luottajaa hyväkseen. Luottamus on myös osa avoimen vuorovaikutuksen muodostumista. Koska yrityskulttuurin on tuettava avointa ja säännöllistä vuorovaikutusta, jotta kehityskeskustelu voi olla aidosti hyödyllinen. Esimiesviestintään kuuluu kuitenkin kehityskeskusteluihin panostamisen lisäksi arkena käytävä vuoropuhelu, joka luo edellytyksiä kokonaisvuorovaikutukseen alaisen kanssa. (Aarnikoivu 2010, 17-18.)

Luottamuksen syntyminen esimiehen ja alaisen välille vaatii molempien osapuolten panostusta asiaan. Esimiehen on syytä miettiä kuinka hän saa muodostettua luottamuksen alaisensa kanssa, kun taas alaisen tehtävänä on pohtia onko hän luottamuksen arvoinen ja kuinka hän voi edistää luottamuksen syntymistä. Luottamusta herättävällä esimiehellä on rooli hallussa, hän pitää yllä arjen vuorovaikutusta ja merkityksiä sekä johtaa yksilöitä. Luottamukseen sitoutuvalla alaisella on taas tahto, kyky ja halu tehdä sovittuja asioita sekä tarvittavat alaistaidot. Erityisen tärkeää on kuitenkin muistaa, että ketään ei voi pakottaa luottamaan. Luottamus kehittyy ajan myötä eikä itsestään. Silti jokaisen esimiehen ja alaisen työyhteisötaitoihin sisältyy luottamus, lupauksista kiinnittäminen sekä rehellisyys. Näitä ominaisuuksia yrityksen jokaisen henkilön tulisi toteuttaa, jotta pohja yhteistyölle ja luottamussuhteelle muodostuisi. (Aarnikoivu 2010, 12, 18-19, 21.)

Yksi luottamuksen syntyyn vaikuttava tekijä on vallan epätasainen jakautuminen. Ne henkilöt, joilla on vähemmän valtaa luottavat vähemmän ja vastaavasti ne, joilla on enemmän valtaa luottavat enemmän. Tästä syystä esimiehet luottavat paremmin alaisiinsa, sillä heillä on paljon valtaa koskien työntekijöitä ja työsuorituksia. Esimiesten valta-asema tekee luottamisen siis helpommaksi verrattuna työntekijöihin. Työntekijöiden valta on melko rajattua eivätkä he pysty ohjailemaan itseään vaikutusvaltaisempia henkilöitä. Koska työntekijät luottavat valta-asemastaan johtuen esimiehiinsä vähemmän, he ottavat enemmän riskejä luottaessaan. (Aarnikoivu 2010, 19.)

#### Luottamuksen arvoinen alainen

Kirjallisuudessa korostetaan paljolti esimiehen roolia luottamussuhteen syntymisessä. Esimies ei kuitenkaan vastaa tästä yksin vaan myös alaisen kuuluu kiinnittää huomiota luottamuksellisuuteen. Kun alainen on vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa ja pyrkii oma-aloitteisesti käsittelemään ajankohtaisia asioita, hän edistää luottamuksen syntyä. Alaisen on myös luotettava esimieheen eikä hän saa antaa ennakkoluuloilleen valtaa. Luottamuksen puutteella on haittoja laajemmassakin mittakaavassa, sillä se heikentää avointa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. (Aarnikoivu 2010, 20.)

#### Luottamuksen arvoinen esimies

Koska esimiehen rooli luottamuksen muodostumisessa on niin merkittävä, seuraavaksi käsitellään tarkemmin luottamusta herättävän esimiehen taustatekijöitä. Luottamusta herättävä esimies on ammattitaitoinen, hyväntahtoinen, rehellinen ja toimissaan ennakoitava. Hän välittää alaisistaan ja pyrkii ottamaan huomioon heidän tarpeitaan ja odotuksiaan. Hän ymmärtää lisäksi luottamuksen merkityksen ja sen tärkeyden.

Esimiehen luottamusta herättävä toiminta koostuu Aarnikoivun (2010, 23-24) mukaisesti alla olevista osista:

- Rooli ja perustehtävät hallussa
- Ajaa yhteistä etua

- Näyttää suuntaa
- Viestii odotuksista selkeästi
- On johdonmukainen
- Käy vuoropuhelua alaisten kanssa
- Huomioi yksilöllisyyden
- Antaa alaisille vastuuta
- Tukee alaisia ja luottaa heihin

Esimies saattaa pahimmassa tapauksessa menettää alaistensa luottamuksen toimimalla välinpitämättömästi. Luottamuksen palauttaminen voi olla mahdollista, mutta se vaatii avointa vuoropuhelua sekä luottamusta herättäviä tekoja. Koska luottamus ei synny hetkessä, ei sitä voi myöskään palauttaa hetkessä. Keskusteluhyteys alaisen kanssa helpottaa kuitenkin luottamuksen takaisin saamista ajan kanssa. (Aarnikoivu 2010, 25.)

### 3.3 Ryhmäkehityskeskustelu yksilökeskustelun rinnalla

Perinteisen kahdenkeskisen kehityskeskustelun rinnalla on olemassa ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmän kehityskeskustelu on esimiehen ja jokaisen työyhteisön jäsenen välinen keskustelutilaisuus, joka täydentää säännöllisesti pidettäviä yksilökeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelu ei voi siis korvata kahdenkeskistä kehityskeskustelua, sillä se huomioi ainoastaan ryhmätason toimintaa. Yksilön toiminnalla on kuitenkin vaikutusta ryhmän toimintaan: muutokset ja kehittyminen lähtevät aina yksilöstä, ja näkyvät sen jälkeen koko ryhmän toiminnassa. (Aarnikoivu 2010, 107-108.) Ryhmäkehityskeskustelun osallistujamäärä ei saa olla liian suuri, jotta kaikki osallistujat saavat puheenvuoroja. Osallistujilla on oltava myös yhtenäinen mielipide kehityskeskustelun tarkoituksesta ja halu kehittyä, jotta keskustelu onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 152.)

Ryhmäkehityskeskustelu koostuu Aarnikoivun (2010, 108-109) mukaan tyypillisesti seuraavista teemoista:

- Ryhmän perustehtävä ja rooli
- Edellytykset ja vaatimukset, joilla perustehtävä täyttyy



- Onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa
- Työtehtävien organisointi ja jako
- Ilmapiiri ja yhteistyösuhteet
- Yhteiset säännöt
- Haasteet lähitulevaisuudessa
- Tulevat tavoitteet ja saavuttamisen edellytykset
- Toimintapuitteiden kehittäminen
- Palaute esimiehelle

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on selvittää ryhmän toimivuutta siltä osalta, että tukeeko se tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. Kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa painotetaan puolestaan yksilön mahdollisuuksia edesauttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja omaa kehittymistään. (Aarnikoivu 2010, 108.)

Ryhmäkehityskeskustelu perustuu yhteisten ongelmien ratkaisemiseen hyödyntämällä yksilön tietoja ja kokemuksia asioista. Ryhmässä työntekijä voi parantaa sosiaalisia taitojaan keskustelemalla muiden ryhmän jäsenten kanssa. Näin ollen myös työryhmän taidot kehittyvät, ja ryhmän jäsenten välinen yhteisöllisyys lisääntyy. Ryhmäkeskustelun avulla esimies ja alaiset saavat uusia näkökulmia, ja he voivat käydä läpi kasvokkain epätietoisuutta aiheuttavia asioita. Ryhmäkokonaisuuden ymmärtäminen ja ponnistelu yhteisen hyvän eteen motivoivat sekä luovat työlle merkitystä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

Jotta ryhmä pystyy tuottamaan uutta, sen on oltava synerginen. Synerginen ryhmä on innostunut, kokeilevainen ja ylpeä itsestään, sekä sen jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita toimintaan. Esimies tukee omalla esimerkillään synergisen ryhmän syntyä ja pysyvyyttä. Hänen tulee kannustaa työntekijöitä aktiiviseen toimintaan ja antaa heille riittävästi haasteita. (Aarnikoivu 2010, 110.)

Ryhmäkehityskeskustelussa painotetaan useamman henkilön välisiä suhteita ja toimintaa. Arviointi kohdistuu ryhmään, minkä vuoksi ryhmäkeskustelu ei korvaa yksilötason kehityskeskustelua. Ryhmän yhteisöllisyyteen ryhmäkehityskeskustelulla voi olla myönteisiä vaikutuksia, mutta ryhmän läsnäolo saattaa rajoittaa aktiivista osallis-

tumista ja avointa keskustelua. Jos ryhmäkehityskeskusteluja pitämällä pyritään vain ajan säästämiseen, kehityskeskustelun tarkoitusperät eivät toteudu oikealla tavalla. Ryhmäkeskustelun tarvetta voi arvioida tapauskohtaisesti ottamalla huomioon sen edut ja haitat.

#### 4 VALMISTAUTUMINEN KEHITYSKESKUSTELUUN

Tässä luvussa tarkastellaan kehityskeskusteluun valmistautumista ja korostetaan sen tärkeyttä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään valmistautumiseen esimiehen näkökulmasta, kun taas toisessa alaluvussa perehdytään keinoihin, joiden avulla alainen voi valmistautua kehityskeskusteluun.

Kehityskeskusteluprosessin ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on huolellinen valmistautuminen esimiehen ja alaisen osalta. (Hyppänen 2007, 57.) Huolellinen valmistautuminen vaikuttaa suoraan kehityskeskustelun sisältöön, minkä vuoksi valmistautumisella on suuri merkitys. Kun molemmat keskustelun osapuolet ymmärtävät kehityskeskustelun tarkoituksen ja siitä saatavat hyödyt, he ovat motivoituneempia panostamaan keskusteluun. Esimiehen valmistautuminen on käytännössä ennakoivaa organisointia, kuten aikataulun ja kehityskeskustelulomakkeen laatimista, kun taas alaisen tehtävänä on miettiä etukäteen työhön liittyviä ajatuksia esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeen pohjalta. (Aarnikoivu 2010, 81.)

##### 4.1 Esimiehen valmistautuminen

Esimies huolehtii kehityskeskustelun käytännön järjestelyistä ja tiedottamisesta. Hän laatii suunnitelman, jossa hän aikatauluttaa kaikki keskustelut riittävän väljästi. Yleensä aikaa varataan keskustelua kohtia noin 2-3 tuntia, jotta aika ei lopu kesken. (Hyppänen 2007, 57.) Aarnikoivun (2010, 83) näkemyksen mukaan alle kaksi tuntia riittää kuitenkin kehityskeskustelun läpiviemiseen, mutta hän korostaa, että tärkeintä on kaikkien asioiden käsittely eikä keskustelun kesto itsessään. Jos aikaa kuluu enemmän, syynä voi olla liian vähäiset tapaamiset alaisen kanssa. Toisaalta taas huomattavasti lyhyempi kehityskeskustelu saattaa viitata asioiden pintapuoliseen käsittelyyn, mikä ei ole myöskään tarkoituksenmukaista. Hyppänen (2007, 57) korostaa, että aikataulun lisäksi on huolehdittava sopivan tilan löytymisestä ja varaamisesta. Kehityskeskustelupaikan on oltava rauhallinen, joskin melko vapaamuotoinen tila.

Esimies saattaa pohtia myös sitä, kuinka usein kehityskeskusteluja pitäisi käydä. Tavallisesti niitä käydään kerran vuodessa. Ohjeistuksena tämä on kuitenkin vähimmäismäärä, sillä suositus on kaksi kertaa vuodessa riippuen työntekijöiden määrästä.

(Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101.) Kehityskeskustelut vievät paljon aikaa, eikä sitä usein riitä puolen vuoden välein käytäviin keskusteluihin. Pidetäänpä kehityskeskusteluja sitten yksitellen tai kaikki yhdellä kertaa, suurimmassa osassa yrityksiä tärkeintä olisi järjestää niitä enemmän. (Kondrasuk 2012, 121-122.) Jotta muutokseen ja kehitykseen on mahdollisuus, kehityskeskusteluja on käytävä mahdollisimman säännöllisesti. Keskustelujen määrä muotoutuu melko yksilöllisesti työntekijöiden ja yrityksen tarpeen mukaan. Säännöllisyys ja sisältö ovat kuitenkin avainsanoja tavoiteltaessa kehityskeskustelun todellisia hyötyjä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101.)

Kehityskeskusteluun motivointi kuuluu esimiehen toimenkuvaan. Jotta esimies saa alaisen sitoutumaan kehityskeskustelukäytäntöön, hänen täytyy olla itsekin motivoitunut ja innostunut asiasta. Motivoitumista auttaa tieto kehityskeskustelujen sisällöstä ja tarkoituksesta. Jos keskustelusta koetaan saatavan hyötyjä ja hyödyt kohtaavat omien arvojen kanssa, sitoutuminen keskusteluun on helpompaa. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja hyvät suhteet toisiinsa helpottavat myös motivoitumista, sillä tällöin keskustelussa uskaltaa tuoda avoimesti esille omia mielipiteitä. Motivointi lähtee aina kuitenkin johdon sitoutumisesta, minkä jälkeen on helpompi innostaa alaisetkin mukaan toimintaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116-117.)

Alaisen alhaiseen keskustelumotivaatioon on useita syitä: hän saattaa kokea esimiehen käytöksen piittaamattomaksi tai hänellä on esimiehen kanssa huonot välit. Toisaalta jos hän ei ymmärrä keskustelun tarkoitusta, hänellä on huonoja kokemuksia aikaisemmista keskustelutilanteista tai hän on haluton osallistumaan mihinkään ylimääräiseltä tuntuvaan, keskustelu esimiehen kanssa ei varmastikaan innosta. Näissä tapauksissa esimiehen on tarpeellista selvittää alaisen motivaation taustat ja pyrkiä korjaamaan tilanne sopivalla tavalla. Jos alaisella on huonoja kokemuksia kehityskeskusteluista, esimiehen kannattaa ottaa asia puheeksi ja pyrkiä keskustelemaan näistä ongelmakohtista sekä luomaan yhteisymmärrystä. Jos taas esimiehen ja alaisen välinen suhde on huono, esimiehen on mietittävä osaltaan mitä asian parantamiseksi voisi tehdä. Joskus keskustelu toisen henkilön kanssa voi olla kuitenkin parempi ratkaisu. Alaisen kokiessa keskustelun hyödyttömäksi tai hän on täysin välinpitämätön esimies voi pohtia onko kehityskeskusteluista viestimisessä ollut puutteita. Keskusteluun osallistuu aina kaksi osapuolta, joten alaisella on myös vastuu oman motivaationsa löytymisestä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 120-121.)

Pahimmassa tapauksessa alainen saattaa kieltäytyä kokonaan keskustelemasta. Kieltäytyminen on merkki kenties jostakin muusta ongelmasta, joka esimiehen pitää selvittää. Ensimmäisenä esimiehen tehtävänä on kartoittaa asian taustat ja kuunnella alaista. Esimies ei saa olla välinpitämätön vaan hänen täytyy kysellä, keskustella ja myötäillä alaista yhteistyön merkiksi. Hän ei saa myöskään antaa liian helposti periksi vaan hänen tulee korostaa mieluummin alaisen mielipiteiden tärkeyttä. Jos alainen kieltäytyy yrityksistä huolimatta keskustelusta, voi tässäkin tapauksessa tarjota mahdollisuutta keskustella toisen henkilön kanssa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 123-124.)

Esimiehen tehtävänä on laatia joko täysin uusi tai päivitetty versio kehityskeskustelulomakkeesta. Koska kehityskeskustelu on osa johtamista, edellytyksenä on, että keskustelussa ilmenevät asiat kirjataan huolellisesti ylös. Hyvin suunniteltu kehityskeskustelulomake toimii tässä tarkoituksessa erinomaisesti ja antaa tukea koko keskustelulle. Lomakkeen tarkoitus ei ole kuitenkaan se, että sitä noudatetaan ja käsitellään kohta kohdalta, jolloin vuorovaikutus kärsii ja keskustelu rajoittuu liikaa. (Aarnikoivu 2010, 82.)

Kehityskeskustelulomake ei takaa yksinään onnistunutta kehityskeskustelua, mutta se antaa suuntaa käsitellä oikeita aihealueita. Pääteemat, jotka lomakkeessa on syytä huomioida ovat tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. Jokaisessa kehityskeskustelussa tulevien tavoitteiden asettaminen, menneen kauden tulosten arviointi palautteen kera sekä työntekijän osaamiskartoituksen ja kehitymissuunnitelman tekeminen ovat olennaisia osia. (Aarnikoivu 2010, 82-83.)

Ennen kehityskeskustelua esimiehen on syytä miettiä alaisen suorituksen arviointia ja kehittymistä sekä palautteen antamista. Eräs toimiva keino on palata edellisen kehityskeskustelun dokumentteihin, ja pohtia siinä sovittujen tavoitteiden toteutumista. Lisäksi yleinen työntekijän toimintatapojen arviointi, kuten työskentelyn ja yhteistyön sujuvuus, on järkevää tehdä ennakkoon, jotta keskustelutilanteessa pystyy helposti ottamaan niihin kantaa. Edellisten lisäksi esimiehen kannattaa arvioida myös omaa toimintaansa, johon hän voi pyytää palautetta tarpeen mukaan. (Hyppänen 2007, 57-58.)

## 4.2 Alaisen valmistautuminen

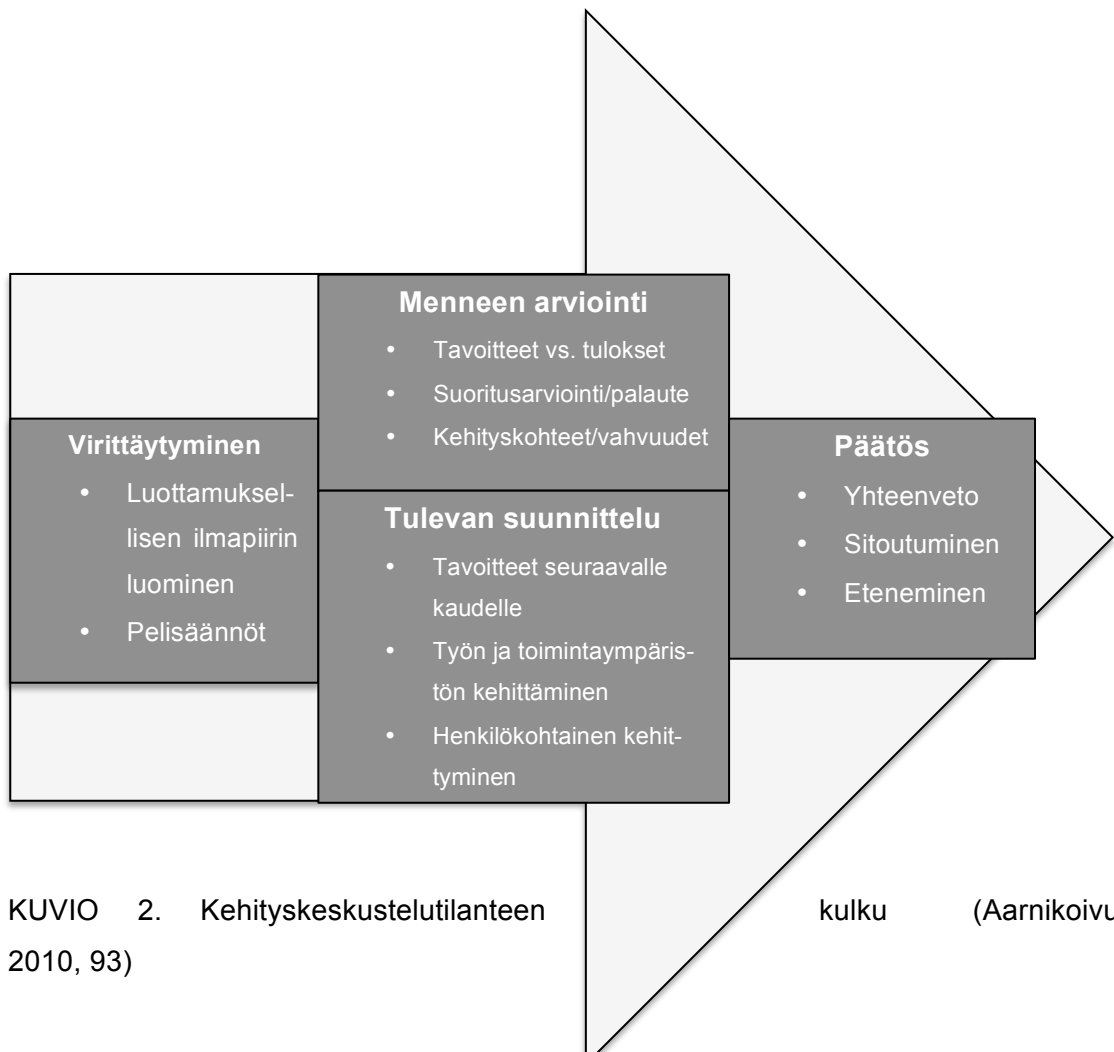
Alaisen on esimiehen tavoin syytä valmistautua kehityskeskusteluun, jotta hän pystyy nostamaan esille työhön liittyviä merkityksellisiä seikkoja keskustelun aikana. Valmistautumisen tarkoituksena on muodostaa alustava näkemys keskeisistä teemoista eikä suinkaan miettiä valmiita vastauksia etukäteen. Kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen on yksi osa työntekijän valmistautumista, sillä se ohjaa pohtimaan ennakolta kehityskeskustelun teemoja. Käytännössä nämä asiat ovat työntekijän toimenkuvan ja työtehtävien kartoittamista, menneen kauden tavoitteiden ja suoritusten pohtimista, uratoiveiden ja kehityskohteiden läpikäymistä sekä palautteen antamista esimiehelle. Kehityskeskustelulomakkeen täyttämisen haittana saattaa kuitenkin olla liian valmiiksi mietityt vastaukset, mikä saattaa johtaa ennalta opeteltuun ja joustamattomaan keskusteluun. (Aarnikoivu 2010, 88-89.)

Kuten tässä luvussa korostettiin, kehityskeskustelu vaatii esimieheltä ja alaiselta huolellista valmistautumista. Käytännön valmistautumiskeinot, kuten keskusteluajan sekä -paikan varaaminen ja kehityskeskustelulomakkeeseen perehtyminen, ovat helposti toteutettavissa, ja niillä on suuri merkitys sisällöllisesti ja ajankäytöllisesti hyödyllisemmän kehityskeskustelun saavuttamisessa.

## 5 KEHITYSKESKUSTELUTILANNE JA JÄLKIHOITO

Luvussa 5 käsitellään kehityskeskustelutilanteen kulkua ja jälkihoitoa. Ensin perehdytään keskustelun aloitukseen, sitten varsinaiseen keskustelutilanteeseen ja viimeisenä keskustelun päätökseen. Luvun lopussa kerrotaan tarkemmin kehityskeskustelun jälkihoitovaiheesta.

Seuraava kuvio 2 osoittaa, että kehityskeskustelu etenee alkuvirittäytymisen ja asioiden käsittelyn kautta päätökseen (Aarnikoivu 2010, 93). Asioiden käsittely koostuu yleensä kolmesta teemasta, jotka ovat menneen kauden tulosten ja suoritusten arviointi, uusien tavoitteiden sopiminen sekä kehityssuunnitelman laatiminen (Hyppänen 2007, 59). Keskustelussa käsitellään myös yritykselle ajankohtaisia aiheita, työntekijän työtilannetta, työryhmien välisiä ihmissuhteita sekä työntekijän kokemuksia ja tunteita työssä. Työntekijällä on siis mahdollisuus tuoda esille hänen ammatillinen ja persoonallinen puolensa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106-107.)



## 5.1 Keskustelun aloitus

Keskustelun aloituksen merkityksenä on luoda avoin, arvostava ja lämminhenkinen ilmapiiri esimiehen ja alaisen välille. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on tärkeää olla ajoissa paikalla ja tehdä pieniä toista huomioivia valmisteluja ennen keskustelun alkua, jotta molemmat osapuolet tuntevat itsensä arvostetuiksi. Alun lyhyehkö ja rentouttava jutustelu pehmentää ilmapiiriä. (Lindholm ym. 2012, 78.) Esimiehen tehtävänä on myös kertoa mikä keskustelun sisältö on ja miten keskustelu etenee. Koska kehityskeskustelu on molemminpuolinen tilanne, esimiehen on kuitenkin muistettava korostaa keskustelun me-henkeä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 114.)

## 5.2 Varsinainen keskustelu

Varsinainen keskustelu alkaa usein menneen kauden arvioinnilla. Siinä käydään läpi työntekijän toimenkuvaa ja työtehtäviä sekä asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista. Huomio tulisi kiinnittää erityisesti sovittujen asioiden toteutumiseen tai toteutumattomuuteen ja niiden syihin, työntekijän kokemuksiin positiivisiin ja negatiivisiin asioihin, toimintaan työyhteisössä sekä siihen liittyviin vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin. Suorituksia käsiteltäessä esimiehen on hyvä antaa palautetta mahdollisimman käytännönläheisesti ja todenperäistä tietoa käyttäen. Palautteen pohjautuminen faktoihin on uskottavampaa verrattuna tulkintoihin. Tulkintojen sijasta esimiehen tulisi käydä vuoropuhelua alaisen kanssa ja kysyä häneltä itseltään perusteluja toiminnalleen. (Aarnikoivu 2010, 83-84, 92, 94.) Suorituksia arvioitaessa on suositeltavaa antaa alaiselle ensin mahdollisuus kertoa omasta suoriutumisestaan, minkä jälkeen esimies voi kertoa oman näkemyksensä palautteen muodossa. Arviointi suunnataan ensin onnistumisiin, sillä tämä rohkaisee työntekijää onnistumaan tulevaisuudessakin. (Lindholm ym. 2012, 80.)

Menneen kauden käsittelyn jälkeen siirrytään nykyhetkeen ja tulevan suunnitteluun. Keskustelussa keskitytään työntekijän nykyisiin työtehtäviin sekä tulevaan työtilanteeseen ja tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 60.) Tavoitteiden asettaminen perustuu yrityksen arvoihin, missioon, strategioihin sekä operatiivisiin toimintoihin. Tavoitteet asetetaan yhdessä alaisen kanssa siten, että alainen pääsee vaikuttamaan sekä tavoitteeseen että mittaristoon, jolla suoriutumista seurataan. Tavoiteasetanta on usein



haastavaa, ja sopivan mittariston löytäminen sekä suoritusten seuraaminen ovat työkohtaisia. (Aarnikoivu 2010, 96-97.)

Yksi osa kehityskeskustelua on henkilökohtaisen kehittymisen käsittely. Siinä arvioidaan työntekijän tämänhetkinen osaaminen ja tulevaisuuden kehityskohteet. Näitä tietoja hyödynnetään kehityskeskustelun perusteella laadittavan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekemisessä. Kehityssuunnitelma kokoa kirjallisesti kehittämistavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet laaditun aikataulun mukaisesti. Henkilökohtaisen osaamisen lisäksi keskustelussa olisi hyvä arvioida työntekijän alustaitoja eli toimimista koko työyhteisössä. Alustaitojen mittaaminen on osaltaan tärkeää, sillä yksilön alustaidot vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin. (Aarnikoivu 2010, 100.)

#### Palautteen antaminen kehityskeskustelussa

Palautteen antaminen on merkittävä osa kehityskeskustelua. Kaymazin (2011, 116-117) mukaan suoritusta koskevan palautteen tavoitteena on muokata työntekijän käyttäytymistä. Palaute lisää tehokkuutta työssä ja sillä on suora henkilökohtainen vaikutus työntekijään sekä epäsuora vaikutus tuottavuuteen. Lindholm ym. (2012, 83) mainitsevat, että esimiehen täytyy antaa kehittävää palautetta alaisen suoriutumisesta ja toiminnasta työyhteisössä, mutta muistaa myös kiittää alaista hyvistä suorituksista. Kiitos voi liittyä työntekoon tai työyhteisössä toimimiseen. Kiittämällä esimies osoittaa arvostavansa alaisen suorituksia työelämässä. Kiitoksella ja positiivisella palautteella on oma merkityksensä rahallisten palkkioiden lisäksi, sillä ne motivoivat työntekijää hyvään työpanokseen sekä vahvistavat itseluottamusta.

Esimiehen antama korjaava palaute on kiitoksen lisäksi osa palautteen antamista. Esimiehen tulee keskustella hankalistakin asioista tai ainakin niistä, joihin hän haluaa muutosta. Liian suorasanainen kritiikki on keskustelun kululle haitallista, mutta rakentava, yhteisymmärryksen saavuttava arviointi alaisen toimista on arvokasta kehittymisen näkökulmasta. (Lindholm ym. 2012, 84.) Suorituksista keskusteleminen ja palautteen saaminen aiheuttavat työntekijälle usein painetta, minkä vuoksi työntekijä pyrkii puolustamaan itseään ja keskustelun osapuolten välille saattaa syntyä ristiriitoja. Jotta kyseisiä tilanteita voidaan välttää, työntekijän täytyy tuntea olonsa mukavaksi ja häntä tulee tukea keskustelun aikana. (Kaymaz 2011, 120.)

### 5.3 Keskustelun päätös

Kun kaikki olennaiset asiat on käsitelty, siirrytään kehityskeskustelussa päätösvaiheeseen. Lindholm ym. (2012, 97) korostavat, että jos keskustelun aikana nousee spontaanisti esille joitakin muita aiheita, ne kannattaa käsitellä vasta keskustelun lopussa. Esimiehen tehtävänä on yhteenvedon teko käydyn keskustelun perusteella. Hän huolehtii myös tekemiensä muistiinpanojen puhtaaksikirjoittamisesta tarpeen mukaan. Keskustelun osapuolet sopivat samalla sovittujen asioiden seurannasta. Esimiehen on syytä tiedustella myös keskustelun onnistumisesta ja mahdollisista kehitystoiveista. (Aarnikoivu 2010, 101.) Viimeisenä esimies kiittää keskustelusta ja alaisen panoksesta keskustelutilanteessa (Hyppänen 2007, 62).

### 5.4 Keskustelun jälkihoito

Varsinaista kehityskeskustelua seuraa jälkihoitovaihe ja sovittujen asioiden toteutumisen varmistaminen. Jälkihoitoon sisältyy muun muassa kehityskeskustelun dokumentointi, itsearviointi sekä mahdolliset seurantakeskustelut. Näiden avulla sekä esimies että alainen voivat seurata toistensa kehittymistä sovituilla osa-alueilla. (Aarnikoivu 2010, 101, 104; Lindholm ym. 2012, 100.)

Kehityskeskustelun sisällön dokumentointi kuuluu olennaisena osana keskusteluprosessiin. Dokumentointi tehdään sähköiseen tietojärjestelmään, lomakkeeseen tai muulla tavalla paperille kirjaamalla. Tämän avulla keskustelun osapuolet muistavat mistä asioista keskustelussa on puhuttu ja varmistuvat yhteisymmärryksestä päätösten suhteen. Jälkikäteen tapahtuva seuranta onnistuu myös keskusteludokumentin avulla sujuvasti esimiehen vaihtuessaakin. (Hyppänen 2007, 62-63.)

Dokumentti, kuten kehityskeskustelulomake, allekirjoitetaan keskustelun lopuksi, jotta molemmat osapuolet sitoutuvat kirjattuihin asioihin. Muut esille tulleet asiat kirjataan dokumenttiin joko keskustelun aikana tai sen jälkeen. Suositeltavampaa on kuitenkin jättää puhtaaksikirjoittaminen keskustelun jälkeiseen aikaan ja kirjata keskustelun aikana vain lyhyitä huomioita ylös. Näin esimies pystyy paremmin keskittymään keskustelutilanteessa käsiteltävään asiaan. Esimiehen käytyä kaikki keskustelut ja tehty tarvittavat dokumentit hänen on suositeltavaa koota koko työyhteisölle soveltuva yleispätevä yhteenvedo esitetyistä seikoista ja esitellä se henkilöstölle. Siten hän

osoittaa olevansa kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja haluavansa tehdä tarvittavia parannuksia. (Aarnikoivu 2010, 102-103.)

Kehityskeskustelut toimivat yrityksessä johtamisen apuvälineenä, joten niissä syntyvät dokumentit olisi syytä viestiä lähiesimiehen lisäksi johtotasolle. Jälkihoitoon kuuluu kehityskeskustelulomakkeen ja muiden tietojen siirtäminen myös johdon käyttöön. Tällä tavoin yrityksen toiminnan ja henkilöstön kannalta olennainen tieto saadaan asianmukaisesti hyödynnettyä. Kehityskeskustelua pidetään usein henkilökohtaisena keskusteluna esimiehen ja alaisen välillä, joten lomakkeiden levittäminen laajempaan käyttöön saattaa tuntua kyseenalaiselta. Esimiehen ja alaisen tulisi kuitenkin ymmärtää tiedon välittämisen hyödyt sekä sopia yhdessä miten ja mitkä asiat kirjataan dokumenttiin. (Aarnikoivu 2010, 102-103.)

Keskustelukumppanit voivat tehdä kehityskeskustelun jälkeen itsearviointin toimistaan. Näin pystytään paremmin huomioimaan keskustelun laatu ja kehittämissuhteet tulevaisuutta varten. Itsearviointi toteutetaan yleensä keskustelusta seuraavana päivänä, jolloin osapuolet ovat ennättäneet arvioida omaa toimintaansa rauhassa, mutta aikaa ei ole kulunut liian paljon arviointikyvyn heikkenemiseksi. Itsearvioinnissa keskustelukumppanit tarkastelevat toimiansa keskustelutilanteessa ja oppivat tuntemaan paremmin vahvuuksiaan ja heikkouksiaan henkilökohtaisella tasolla. Pohdittavat asiat liittyvät esimerkiksi valmistautumiseen, motivaatioon, aktiivisuuteen, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen keskustelussa. Itsearviointilomakkeeseen on hyvä palata seuraavan keskustelun alussa, jotta kehitystä voi tapahtua ja keskustelusta tulee aidosti hyödyllinen. (Aarnikoivu 2010, 104-106.)

Lindholmin ym. (2012, 100-101) näkemyksen mukaan puolen vuoden kuluttua on harkittava, voisiko yrityksessä pitää lyhyen seurantakeskustelun kehityskeskustelun tiimoilta. Siinä olisi mahdollisuus tarkistaa, ovatko päätökset pitäneet ja onko kehitystä tapahtunut sovitulla tavalla. Seurannan puute voi haitata asioiden toteuttamista, mikä johtaa taas keskustelun vähenemiseen, sillä kehityskeskustelut koetaan tarpeettomiksi toteutumattomien suunnitelmien takia. Ennalta sovittu seurantakeskus- telu antaa aiheen pitää aktiivisesti kiinni kehityskeskustelun päätöksistä ja kehittymis- suunnitelmasta.

Kehityskeskustelutilanne etenee selkeiden vaiheiden kautta alusta loppuun. Huomionarvoista on erityisesti se, että kehityskeskusteluprosessi ei pääty varsinaiseen keskusteluun, vaan yhtä tärkeä osa on seurata sovittujen asioiden ja tavoitteiden toteutumista. Keskustelun hyödyt jäävät vaillinaisiksi, jos kehitystä ei tapahdu ja yhdessä päätetyistä asioista ei välitetä. Kehityskeskustelun sisällöllä ja lopputuloksilla on siis suuri merkitys juuri tulevaisuuden kannalta.

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Luvussa 6 perehdytään laadullisen tutkimuksen tekoon ja arvioitavuuteen. Tämän jälkeen käsitellään haastattelua laadullisen tutkimuksen osana ja perustellaan opin- näytetyössä käytetyn aineistonkeruutavan sopivuutta tutkimukseen. Luvun lopuksi tutustutaan Kuopion kaupungin terveydenhoitoyksikköön ja sen kehityskeskustelu- käytäntöihin.

Tutkimuksen keinoin hankittu tieto on eräs tiedonhankinnan muoto. Arkielämän tieto muodostuu havaintojen ja kokemusten kautta, kun taas tieteellinen tieto saadaan tekemällä tutkimuksia. Tieteellinen tieto tarkentaa ongelmiin liittyviä kysymyksiä ja luo uusia näkökulmia arkitiedon rinnalle. Tutkimusentekotapoja ovat esimerkiksi tietojen kerääminen ja luokittelu, kartoitusten tekeminen sekä haastattelujen kuvaus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 18, 20-21.) Kaikessa tutkimuksenteossa tulee huomioida hyvä tieteellinen käytäntö ja tutkimuseettiset kysymykset. Niiden mukaan tutkijan on määrä noudattaa asianmukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, olla rehellinen ja huolellinen koko tutkimusprosessin ajan sekä kunnioittaa muita tutki- joita ja heidän saavutuksiaan. Etenkin toisten henkilöiden tekstien plagiointi eli luvan- ton lainaaminen ja omaksi esittäminen, tulosten muuntelu sekä harhaanjohtava ra- portointi ovat hyvän tavan vastaisia, epäeettisiä toimia, joita tutkijan täytyy välttää tutkimuksenteossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 23-24, 26.)

Tutkimuksen tiedonkeruussa on erittäin tärkeää huomioida osallistumisen vapaaeh- toisuus sekä anonymiteetin ja yksityisyyden säilyminen. Tutkimukseen osallistuminen on aina vapaaehtoista, ja osallistuja voi halutessaan perääntyä tutkimuksesta. Anonymiteetin eli nimettömyyden säilyminen on yksi merkittävimpiä seikkoja tehtäes- sä tutkimusta. Kaikkia tietoja tulee kuitenkin käsitellä luottamuksellisina eivätkä ne saa levitä ulkopuolisille henkilöille. (Eriksson & Kovalainen 2008, 70, 73.)

### 6.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon han- kintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.” (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Siinä otetaan huomioon tutkittavien näkökulmat eikä hyödynnetä kokeellisia asetelmia. Otanta on laadullisessa tutkimuksessa harkinnanvarainen, ja aineistoko on

melko pieni. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Pieni aineistokoko johtaa erääseen laadullisen tutkimuksen ominaispiirteeseen eli siihen, että siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että siihen osallistuvat henkilöt tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Siksi tutkimukseen osallistuvien valinnan tulee harkittua ja tarkoituksenmukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Laadulliseen tutkimukseen soveltuvia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, elämäkerrat ja päiväkirjat. Laadullinen analyysi on aineistolähtöistä, ja teoria muodostetaan aineistosta käsin. Analyysissa ei käytetä yleensä hypoteeseja eli ennako-oletuksia tuloksiin liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Vaikka tutkijalla on usein kokemusta tutkimuskohteesta, hän ei saa tukeutua liikaa ennako-oletuksiin, vaan hänen tulee olla valmis saamaan uusia näkökulmia aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Tutkimuksen tai siinä esitetyn väitteen luotettavuutta tutkittaessa käytetään usein reliabiliteetin, validiteetin ja tutkimuksen arvioitavuuden käsitteitä. Näiden avulla tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä täyteen virheettömyyteen vaan ennen kaikkea uuteen tietoon. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253.) Reliabiliteetti on eräs tapa tarkastella tutkimustulosten luotettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta eli toisin sanoen tekemällä tutkimus uudelleen, tutkimustulosten tulisi olla samat (Hussey & Hussey 1997, 57). Validiteetti on taas tutkimuksen pätevyyden arviointiin liittyvä käsite. Se on tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri mitä on suunniteltukin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Tutkimuksen pätevyyttä saattavat heikentää väärät menettelytavat, mittarit ja otokset tutkimuksenteossa (Hussey & Hussey 1997, 57).

Suoranainen reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen ei sovi aina parhaalla mahdollisella tavalla laadulliseen tutkimukseen. Niiden lisäksi onkin syytä huomioida myös tutkimuksen arvioitavuus, joka on eräänlainen korvaava käsite edellisille. Käytännössä tämä tarkoittaa, että laadullisen tutkimuksen laatua täytyy tarkkailla säännöllisesti. Arviointikeinoja ovat erään näkemyksen mukaan tutkimuksen luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Koskinen ym. 2005, 256-257.) Toisaalta luotettavuutta arvioidaan myös tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta. Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tutkimuksen kohde, tutkijan sitoumus, aineistonkeruutavat, aikataulu, analyysitapa ja tutkimuksen raportointi. Tästä voi huomata, että luotettavuuden arviointiin on useita tapoja, eikä siihen ole täysin yhdenmukaisia ohjei-

ta. Arviointia on siis syytä tehdä tutkimuskohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.)

#### Haastattelu tutkimuksen osana

Tutkimuksen osana oleva haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltu ennakolta ja on haastattelijan järjestämä. Haastattelijä tutustuu tutkimuskohteeseen ja pyrkii saamaan tutkimukseen liittyvää luotettavaa tietoa haastateltavalta. Haastattelijan täytyy motivoida haastateltavaa kertomaan avoimesti tutkimukseen liittyvistä aiheista, mutta hänelle tulee myös korostaa tilanteen luottamuksellisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.)

Haastattelu sopii joustavuutensa ansiosta useisiin tutkimustarkoituksiin. Siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja saadaan kohdistettua tiedonhankinta ja perustelut haluttuun suuntaan. Toisaalta haastattelussa ilmenee paljon ei-kielellisiä yksityiskohtia, joilla on oma yhteytensä haastateltavan vastauksiin ja niistä tehtäviin päätelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Vaikka haastattelu vie runsaasti aikaa ja saattaa sisältää paljon virhelähteitä, nähdään se juuri joustavuutensa takia yhtenä käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelun etuna pidetään lisäksi vuorovaikutusta ihmisen kanssa. Ihminen on merkityksiä luova ja aktiivinen tutkittava, joka pystyy haastattelun keinoin tuomaan esille mielenkiintoisia näkökulmia. Haastattelussa saadaan sekä syvällisiä ja laajoja vastauksia kysymyksiin että sanatonta viestintää luomaan lisämerkityksiä puheelle. (Hirsjärvi ym. 2007, 200-201.) Haastattelutyypin valinta perustuu tutkimusentekotapaan ja tutkimuskysymyksiin. Haastattelutyypien moninaisuus johtaa siihen, että tutkijan tulee pohtia oman tutkimuksensa kannalta, kuinka syvällistä ja avointa haastatteluaineistoa hän haluaa saada. (Eriksson & Kovalainen 2008, 80.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Kuten aikaisemmin mainittiin, laadullinen tutkimus perustuu todellisiin tilanteisiin ja siinä pyritään saamaan esille laajoja näkökulmia etenkin kielellisten seikkojen avulla. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla saa selvästi enemmän luottamuksellisen laajoja vastauksia kuin tekemällä suuremmalle kohderyhmälle kohdistetun määrällisen tutkimuksen. Pohjimmiltaan tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole kerätä tietoa suurelta joukolta ihmisiä strukturoidussa muodossa, kuten määrällisessä tutkimuksessa on

tapana, vaan ennemminkin kuvailla työntekijänäkökulmasta kehityskeskustelua ilmiönä (Hirsjärvi ym. 2007, 130). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saa myös paremmin yksilön mietteitä esille, kun otanta ei tarkoituksenmukaisesti ole suuri. Tutkimus ei pyri löytämään selityksiä kehityskeskusteluille kokonaisuudessaan, vaan paremmin se antaa tietoa yhteistyöyksikön tarpeisiin työntekijöiden kokemusten pohjalta.

Haastattelun avulla tutkijan on parempi mahdollisuus saada uutta, mielenkiintoista tietoa henkilöstön kokemuksista kehityskeskusteluista kuin pelkän kirjallisen kyselylomakkeen ja määrällisen analyysin keinoin. Lisäksi haastattelutilanteessa tutkijalla on parempi mahdollisuus osallistua tutkimuksen kulkuun ja rohkaista haastateltavaa kertomaan tuntemuksistaan riittävän syvällisesti. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 36) toteavat osuvasti myös sen, että haastattelussa saa kuvaavia esimerkkejä aiheesta sekä se antaa mahdollisuuden tulkita ja täsmentää kysymyksiä vapaammin. Haastattelu toimii muihin laadullisiin aineistonkeruumenetelmiin nähden paremmin myös tutkimusaiheen käsittelyssä. Kahdenkeskinen haastattelu on luontevampi ja tehokkaampi tapa saada vastauksia tutkimuskysymyksiin verrattuna esimerkiksi havainnointiin, jossa mennään tapahtumien keskipisteeseen ja vaarana on väärin tulkintojen tekeminen tai kehityskeskustelutilanteessa havainnoinnin kohteena olevien henkilöiden käytöksen muuttuminen.

Haastattelutyyppiksi tutkimuksessa valittiin teemahaastattelu, joka on muodoltaan strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välissä (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Teemahaastattelussa tai niin sanotussa puolistrukturoidussa haastattelussa aiheet ja otsikot ovat suunniteltuja, mutta haastattelussa on mahdollisuus muokata kysymysten muotoa ja järjestystä. Tällä tavoin haastattelumateriaalit ovat melko perusteellisia, mutta haastattelu on taas epämuodollisempi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.) Teemahaastattelu on sopiva tutkittaessa henkilöstön näkemyksiä kehityskeskusteluista, koska sen avulla saa hyvin haastateltavan mielipiteet kuuluviin eikä tarkat kysymykset sido haastattelijaa tai haastateltavaa. Haastattelu antaa tilaa vaihteluille kysymysten suhteen, joten jokaisessa haastattelussa ilmenee uusia näkemyksiä, joita tutkija ei ole huomannut aikaisemmin.

Haastattelututkimus tehtiin kuudelle vapaaehtoiselle terveydenhoitajalle Kuopion kaupungin koulu- ja opiskeluterveydenhoitajista. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää juuri työntekijöiden ajatuksia kehityskeskusteluista, oli luontevaa, että pää-



paino haastatteluissa oli työntekijöissä, kun taas kehityskeskusteluita pitävä esimies selvensi niiden taustaa ja yksikössä vallitsevia toimintatapoja erillisen haastattelun avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli haastatella nimenomaan työntekijätasoa, jotta heidän näkemyksensä voitaisiin ottaa huomioon kehityskeskustelujen toteutuksessa. Täysin toinen tutkimus voisi ollakin esimiesten näkemysten kartoittaminen aiheesta, jota ei kuitenkaan tällä kertaa tutkittu.

Haastatteluun valikoituneet työntekijät olivat eri-ikäisiä, minkä vuoksi heillä oli myös erilaiset työkokemukset taustallaan. Tästä huolimatta jokaisen haastateltavan panos tutkimukseen oli erittäin tärkeä, ja he pystyivät antamaan paljon arvokasta tietoa aiheesta omasta näkökulmastaan. Jokaisella haastateltavalla oli nimittäin vähintään yksi kehityskeskustelu takana nykyisessä työssään, ja he pystyivät usein vertaamaan myös aikaisempia kokemuksiaan kehityskeskusteluista. Erilaiset taustat antoivat tutkimustuloksiin monipuolisuutta ja vertailukohtia vaihtelevuutensa ansiosta.

Tutkimus aloitettiin syyskuussa, kun terveydenhoitoyksikön koulu- ja opiskeluterveydenhoitajille lähetettiin sähköpostiviesti saatekirjeen kera toteutettavasta haastattelu- tutkimuksesta. Saatekirjeessä kerrottiin taustatietoja tutkimuksesta sekä korostettiin asiaankuuluvia luottamuksellisuus- ja anonymiteettiseikkoja. Haastateltava sai lisäksi ennakkoon sähköpostin välityksellä aihealueita, joita haastattelussa oli tarkoitus käsitellä. Ilmoittautumisia tuli yksitellen, joten kaikkia haastatteluja ei pystytty tekemään yhden kuukauden aikana. Haastattelut jakautuivatkin loka-, marras- ja joulukuulle. Haastattelut pidettiin jokaisen työntekijän työpisteessä, jotta ne oli mahdollisimman helppo toteuttaa haastateltavan kannalta. Haastattelupaikkana toimi työntekijän työhuone, joten tila oli rauhallinen ja tuttu haastateltavalle. Haastattelut kestivät keskimäärin 30-50 minuuttia, ja kaikki suunnitellut asiat saatiin käsiteltyä rauhassa loppuun. Haastattelussa noudatettiin etukäteen suunniteltua teemahaastattelupohjaa (liite 1), jota käytettiin joustavasti apuna haastattelun etenemisessä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin digitaalisella sanelukoneella, mutta äänitallenteet hävitettiin tutkimuksen päättymisen jälkeen.

Aineiston analyysivaiheessa aineisto pyritään tekemään selkeämmäksi, jotta siitä saadaan uutta tietoa tutkimuksen kannalta. Tavoitteena on aineiston tiivistäminen ja yhtenäistäminen ilman, että siitä häviää oleellisia osia. (Eskola & Suoranta 2000, 137.) Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin litteroinnilla, jonka tehtiin mahdollisim-

man pian jokaisen haastattelun jälkeen. Litterointi eli puhtaaksikirjoittaminen sana sanalta on tyypillinen osa laadullisen aineiston käsittelyä, ja se tehdään joko koko aineistosta tai valikoiden teemojen mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Nauhoitusta kuunneltiin vähän kerrallaan ja kirjoitettiin sanatarkasti ylös tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla. Jälkikäteen tarkastettiin vielä kirjoituksen oikeellisuus kokonaisuutena. Litteroinnin jälkeen tekstiä alettiin koodata eli merkitä eri väreillä ja alleviivauksilla teemojen mukaisen jaottelun saamiseksi. Samalla tehtiin yksinkertaista laskemista eli kvantifiointia haastatteluvastausten perusteella. Edellisten avulla haastatteluaineisto tuli jaoteltua helpommin tulkittaviin aihealueisiin ja käytyä tarkemmin läpi (Eskola & Suoranta 2000, 154). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006c) mukaan laadullisen analyysin tueksi voi laskea esimerkiksi koodien tai teemojen lukumääriä. Laskeamalla sai paremman käsityksen samojen vastausten toistuvuudesta haastatteluissa. Tämän jälkeen litteroitu aineisto jaettiin teemoiksi. Teemojen avulla oli helpompi avata tutkimustuloksia kokonaisuutena ja tehdä päätelmiä aineistosta.

## 6.2 Kuopion kaupunki

Kuopion kaupunki koostuu kuudesta palvelualueesta, jotka ovat hallinnollisia kokonaisuuksia. Ne tuottavat tai järjestävät palveluita niiden käyttäjille sekä hoitavat tarvittavat viranomaistehtävät. Palvelualueet ovat hyvinvoinnin edistämisen, kasvun ja oppimisen, kaupunkiympäristön, perusturvan, terveydenhuollon ja vetovoimaisuuden palvelualue. Kaupungin johdossa toimii kaupunginjohtaja, palvelualueiden johtajat, asiakkuusjohtajat sekä palvelupäälliköt. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimiva terveydenhoitoyksikkö kuuluu terveydenhuollon palvelualueeseen. (Kuopion kaupunki 17.10.2012.)

### Terveydenhoitoyksikkö ja sen kehityskeskustelukäytäntö

Terveydenhoitoyksikön palvelujen tuottamisesta vastaa palvelupäällikkö. Palvelujen toiminnasta vastaavat kaksi palveluesimiestä ja vastaava terveydenhoitaja yhdessä palvelupäällikön kanssa. Yksikön noin 70 terveydenhoitajaa ja lääkärit huolehtivat muun muassa Kuopion kaupungin koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä äitiys- ja lastenneuvolatoiminnasta. Tarkemmin sanottuna terveydenhoitoyksikön tehtävänä on järjestää ja tuottaa asiakkailleen terveyttä edistäviä sekä ennaltaehkäiseviä peruspalveluja. Toiminnassa hyödynnetään tiivistä yhteistyötä kaupungin palvelualueiden,

sidosryhmien ja kolmannen sektorin välillä. (Kuopion kaupungin terveydenhoidon toimintasuunnitelmat vuosille 2013-2016.)

Toimintasuunnitelmien mukaisesti henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sisältävät perehdyttämisen, kokoukset ja kehittämispäivät, kehityskeskustelut, koulutukset sekä työnohjauksen. (Kuopion kaupungin terveydenhoidon toimintasuunnitelmat vuosille 2013-2016.) Näiden käytännön toimien tarkoituksena on yksilön, tiimin tai organisaation tuloksellisuuden parantaminen (Kuopion kaupungin henkilöstökertomus 2011, 28).

Kuopion kaupungin terveydenhoitoyksikön kehityskeskustelukäytäntö pohjautuu palveluesimiehen (17.10.2012) mukaan henkilöstösuunnitelmaan, jossa suosituksena on käydä kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Kaupungin johto kannustaa käymään säännöllisiä kehityskeskusteluja, ja tavoitteena on niiden toteutuminen kattavasti eri yksiköissä. Kehityskeskustelujen toteutustavat vaihtelevat kaupungin sisällä yksiköittäin, sillä esimiehet voivat itse suunnitella yksikkönsä käytännöt. Myös yksikön sisällä tavat voivat vaihdella eri ammattiryhmien välillä.

Esimiehen mielestä kehityskeskustelu on hetki, jolloin työntekijän kanssa voi pysähtyä rauhassa keskustelemaan hänen kuulumisistaan, jaksamisestaan ja työtilanteestaan. Tarkoituksena on myös kartoittaa, onko työntekijällä tarvittava tietotaito ja osaaminen sekä mihin hän toisaalta tarvitsee kehitystä ja koulutusta. Kehityskeskustelussa arvioidaan siis yhdessä, millainen työntekijä on ja mikä on hänen osaamistasonsa ja tarpeensa kehittyä. Samalla keskustelussa selvitetään työntekijän kiinnostuksenkohteita ja sitä, miten esimies voi tukea työntekijää ja olla yhteyksissä häneen. Kehityskeskustelu on terveydenhoitoyksikössä ainoa ennaltamäärätty kahdenkeskinen tapaaminen. Niiden lisäksi yhteiset kuukausikokoukset ja kehittämispäivät mahdollistavat ryhmäkeskustelut työkehittämiseen liittyen. (Palveluesimies 17.10.2012.)

Kehityskeskustelut työntekijöille pitää lähiesimiehet eli kaksi palveluesimiestä, kun taas palvelupäällikkö pitää kehityskeskustelut palveluesimiehille. Keskusteluja käydään kerran vuodessa yhdessä sovittuna ajankohtana. Koska henkilöstömäärä on suuri, keskusteluja pidetään pitkin vuotta. Aikaa niille varataan kerralla noin tunti tai puolitoista, joskin ajan tarve vaihtelee työntekijästä riippuen. Kehityskeskusteluprosessi etenee terveydenhoitoyksikössä siten, että esimies laittaa sähköpostia työnteki-

jöille kehityskeskustelujen ajankohtaisuudesta, minkä jälkeen he käyvät itse varaa-massa sopivan ajan. Kehityskeskustelulomakkeet lähetetään hyvissä ajoin työnteki-jöille, jotta he voivat tutustua niihin ennakolta. Kehityskeskustelurunkoa vaihdellaan ajankohtaisten aiheiden mukaisesti, mutta tietyt teemat säilyvät kerrasta toiseen käsi-teltävien asioiden joukossa. (Palveluesimies 17.10.2012.)

Haastattelun antanut palveluesimies valmistautuu kehityskeskusteluun katsomalla edellisen kerran käsiteltyjä asioita. Lomaketta hänen ei tarvitse enää käydä läpi, mut-ta arviointikriteeristöä hän pohtii tarvittaessa kunkin työntekijän kohdalta etukäteen. Alaisen ohjeena on täyttää kehityskeskustelulomake etukäteen pohjautuen osaami-sen arvioinnin kriteereihin. Esitäytetty lomake jää keskustelun jälkeen esimiehelle. Esimies tekee lomakkeeseen täydennyksiä ja ottaa sen tarvittaessa mukaan seuraa-vaan kehityskeskusteluun, jotta osapuolet muistavat mistä on puhuttu ja voivat palata sujuvasti keskeneräisiin aiheisiin. (Palveluesimies 17.10.2012.)

Palveluesimies (17.10.2012) toteaa, että hänen pitämänsä kehityskeskustelu on sekä alais- että esimiesvetoinen, mutta alainen saa vapaasti kertoa lomakkeeseen kirjaa-miaan asioita ja myös poiketa niistä. Keskustelussa käsitellään menneen vuoden tapahtumia, kuten työtehtävien hoitamista, toimintasuunnitelman tavoitteisiin pääse-mistä ja uusien työmenetelmien sujuvuutta. Tulevaisuuden osalta mietitään kehittä-mistarpeita, joita työntekijä kokee tarvitsevansa ja sitä miten niitä tuetaan esimiehen osalta. Työntekijän tehtävänä on arvioida kehityskeskustelussa etenkin itseään, sillä esimiehen on vaikea arvioida työntekijää näkemättä jokapäiväistä työtä. Nykyisin käytössä on myös osaamisenarviointilomake, jonka avulla arvioidaan työhön liittyvien eri osa-alueiden osaamista. Tässäkin tapauksessa työntekijä arvioi ja kertoo peruste-luja ajatuksilleen, kun taas esimies kommentoi oman näkemyksensä mukaisesti kri-teerien mukaisia teemoja.

Koska kyseessä on Kuopion kaupungin organisaatio eikä yritys, pääpaino toiminnois-sa on perustyössä eikä niinkään työssä kehittymisessä. Yritysmailmassa saatetaan taas painottaa hyvin erilaisia näkökulmia, kuten jatkuvaa kehittymistä alalla. Tervey-denhoitoyksikön kehityskeskustelussa pyritäänkin löytämään yhteys etenkin työhy-vyvointiin ja työssä jaksamiseen. Esimiehen pitäisi selvittää keskustelussa myös työntekijän osaamistaso ja se, onko työntekijä oikeassa työtehtävässä vai voisiko osaamista hyödyntää muualla. Näiden avulla työnsuunnittelu helpottuu, kun esimies

kuulee työntekijöiden toiveita työnkuvasta ja kehittymistarpeista, ja hän voi viestiä niitä eteenpäin ylemmälle tasolle. (Palveluesimies 17.10.2012.)

Kun henkilöstöltä tulee palautetta ja kehitystarpeita esimerkiksi työhyvinvointikyselyn tai laadunarvioinnin kautta, esimiehet miettivät miten ne voidaan ottaa kehityskeskusteluun ja työntoteutukseen mukaan. Palautteeseen pyritään tarttumaan jatkoa varten. Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä vaihtelevat tilanteen mukaan. Osaamisen kehittämistä tuetaan esimiestasolla, ja lisäosaamista pyritään hyödyntämään koko yksikössä. Vaikka erillistä virkaa kaikelle erityisosaamiselle ei voida järjestää, se on kuitenkin voimavarana omassa työssä ja perusteena palkkaukselle. (Palveluesimies 17.10.2012.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset. Tutkimustulokset pohjautuvat näkemyksiin terveydenhoitoyksikössä viimeisimmäksi käydyistä kehityskeskusteluista, joihin haastatteluissa viitattiin. Luvussa käsitellään ensin yleisiä käsityksiä kehityskeskusteluista ja niiden tarpeellisuudesta. Seuraavaksi tarkastellaan valmistautumista kehityskeskusteluun sekä varsinaisen kehityskeskustelun viestintää ja palautteen antamista. Lopuksi arvioidaan kehityskeskustelulomakkeen ja keskustelun jälkeisen seurannan onnistuneisuutta.

### 7.1 Käsitykset kehityskeskustelusta ja sen tarpeellisuudesta

*”Itellä työntekijänä on odotukset, että siinä saa kertoa mitenkä kokee sen työn, mitkä on niitä haastavia asioita, ja missä tarvii tukea, ja kenties jos on jotain missä tarvii koulutusta, niinku vuorovaikutusta sen työnantajan kanssa.” (H1)*

*”Kun tehdään aika yksinäistä työtä tai ollaan eri toimipisteissä, niin sitten saa kahenkeskistä aikaa sen esimiehen kanssa, ja sitten pystyy käymään semmosia mitä itellä on mielessä ja mitä taas on esimiehellä, mistä haluaa jutella.” (H5)*

Haastateltavat määrittelivät kehityskeskustelun mahdollisuudeksi käydä läpi esimiehen kanssa omaa työnkuvaa sekä työntekoon liittyviä ajankohtaisia asioita. He pitivät tärkeänä myös sitä, että kehityskeskustelussa työntekijällä on tilaisuus kysyä ja keskustella mieltä painavista aiheista ja mahdollisista epäkohdista kahdenkesken. Haastateltavien mukaan kehityskeskusteluun kuuluu molemminpuolinen tuntemus ja näkemysten vaihto esimiehen ja alaisen välillä. Kuten nimikin viittaa, kaikki haastateltavat kokivat kehityskeskustelun merkityksellisenä osaamisen kehittämisen kannalta. Siinä tulisi käsitellä juuri työn kehittämistä sekä tulevia koulutustarpeita. Erään haastateltavan mukaan kehityskeskustelulla on työn kannalta ohjaava vaikutus, ja sillä on suuri merkitys juuri ammatillisen kasvun kehittämisessä.

Onnistuneen kehityskeskustelun selkein edellytys oli tulla kuulluksi. Neljässä haastattelussa tuli suoraan ilmi, että kehityskeskustelussa esimiehen tulee kuunnella työntekijää, jotta hän saa kerrottua kaikki mielessä olevat asiat kiireettömästi. Toisaalta taas pelkkä kuuntelu ei riitä, sillä useampi työntekijä korosti asioiden eteenpäin viemistä.

Heidän mielestään ei ole tarkoituksenmukaista vain kuunnella ja keskustella, vaan he toivoivat, että asioille tehtäisiin keskustelun jälkeen jotakin. Yksi haastateltavista kertoi tämän lisäksi, että aikaisempia tietoja edellisestä kehityskeskustelusta voisi käyttää hyödyksi. Tällöin esimies vaikuttaisi olevan oikeasti kiinnostunut alaistensa kuulumisista ja kehittymisestä. Lisäksi molemminpuolinen vuorovaikutus ja palaute olivat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa kehityskeskustelussa.

*”Ensin mä ajattelin, kun ei mulla tää oo mikään hätä, että en mä varmaan tarviikaan mutta sitten jälkeempäin niitä asioita nousi oikeestaan tosi paljon tärkeitä juttuja, että ehdottomasti on erittäin tarpeellinen.”* (H6)

*”Se on semmonen, mitä työntekijä tarvitsee ja hyötyy ja mikä tuntuu hyvälle.”* (H1)

Kaikki haastateltavat olivat selkeästi yhtä mieltä siitä, että kehityskeskustelut ovat tarpeellisia. Koska esimies ja alainen näkevät toisiaan melko harvoin ja työyksikkö on suuri, kahdenkeskinen keskusteluhetki on erittäin tärkeä. Vaikka yhteydenpitoa tapahtuu puhelimen ja sähköpostin välityksellä, se on etäisempää verrattuna tapaamiin kasvotusten. Kehityskeskustelu koettiin tarpeelliseksi myös siksi, että siinä saa kertoa rauhassa omista ajatuksistaan, mutta toisaalta siinä saa esimieheltä palautetta jatkoa varten. Kuten eräs haastateltava toi esille, hän ei ajatellut aluksi tarvitsevansa kehityskeskustelua, mutta käytyään keskustelussa hän huomasi siellä tulleen esille useita tärkeitä seikkoja työn kannalta. Tämän vuoksi kokeneenkin työntekijän olisi syytä ottaa osaa kehityskeskusteluun, vaikka se ei tuntuisi välttämättömältä. Keskustelun lomassa voi tulla esiin merkittäviä asioita, jotka parantavat työntekijän ja koko työyhteisön tilannetta.

*”Kyllä minusta tuntuu, että se on ihan riittävä, koska me voidaan olla esimieheen yhteydessä muutenkin, jos on tarvetta.”* (H3)

*”Ei minun mielestä ois huono, vaikka niitä ois kaksikin kertaa, puolen vuoden välein. Kuitenkin vuosi on aina pitkä aika.”* (H5)

Kuten aikaisemmin totesin, terveydenhoitoyksikössä pidetään kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Haastateltavien mielipiteet tämän riittävyden suhteen jakautuivat kahteen osaan. Neljä työntekijää piti kehityskeskustelujen järjestämistä kerran vuo-

dessa riittävänä, kun taas kaksi haastateltavaa koki, että kaksi kertaa vuodessa olisi sopiva määrä. Useimmat korostivat, että esimiehen kanssa pääsee tarvittaessa muulloinkin keskustelemaan, joten kehityskeskustelu kerran vuodessa riittää. Toisaalta taas jos työssä tapahtuisi muutoksia, olisi muutamien mielestä syytä järjestää ylimääräinen keskustelu vuoden aikana.

Työntekijät kokivat myös eri tavalla osaamisen ja työn kehittymisen tahdin. Eräs haastateltava mainitsi, että vuodessa näkee hyvin oman kehityksen verrattuna lyhyempään ajanjaksoon. Toisaalta taas vuotta pidettiin myös pitkänä aikana, jossa ehtii tapahtua paljon asioita, joita ei välttämättä enää muista seuraavassa kehityskeskustelussa. Näistä eroista huolimatta jokainen työntekijä koki kehityskeskustelun järjestämisen ainakin kerran vuodessa hyvin tärkeänä ja positiivisena asiana. Kehitysehdoituksena eräs työntekijä toivoi, että jos kehityskeskustelu on vain kerran vuodessa, niin sen lisäksi olisi mieluista, jos esimies soittaisi esimerkiksi puolen vuoden välein kysyäksään kuulumisia. Tämä lisäisi tärkeyden tuntua ja kuulluksi tulemistä sekä toisi esimiestä lähemmäs työntekijää.

Haastateltavat muistelivat kehityskeskustelun kestäneen pääasiassa noin tunnin. Heidän mielestään se oli pääosin riittävä aika käsitellä kaikki aihealueet ilman kiireen tuntua. Muutamassa haastattelussa suhtauduttiin varauksella tunnin riittävyyteen ja ajan pidentämistä puoleentoista tuntiin ehdotettiin etenkin silloin, jos käsiteltäviä asioita on paljon. Eräs työntekijä piti kahta tuntia taas liian pitkänä aikana keskittymisen kannalta.

## 7.2 Valmistautuminen kehityskeskusteluun

*”Omasta mielestä valmistauduin aika hyvin – –. Kävin tän kaavakkeen läpi ja vastasin jokaiseen kysymykseen kirjallisesti ja mietin onko jotain keskustelulomakkeen ulkopuolelta.” (H4)*

*”Olin kirjoittanut jotakin siihen [keskustelulomakkeeseen] ylös, että olin minä siihen ajatuksen siirtänyt aikaisemmin.” (H1)*

Haastateltavat olivat sisäistäneet kehityskeskusteluun valmistautumisen melko hyvin. Jokainen heistä oli täyttänyt kehityskeskustelulomaketta ennakolta ohjeiden mukai-



sesti. Eroavaisuuksia oli ainoastaan siinä, kuinka tarkasti ja huolellisesti lomake oli täytetty. Osa oli kirjoittanut vain joitakin asioita ylös, kun taas eräs heistä oli vastannut hyvin laajasti kysymyksiin helpottaakseen itse keskustelutilanteen kulkua. Pari haastateltavaa oli vahvasti sitä mieltä, että valmistautuminen on tärkeää, sillä se kuuluu työntekijän velvollisuuksiin ja toisaalta ilman sitä saattaa unohtaa sanoa haluamiansa asioita. Koska keskustelulomakkeen kysymykset pohjautuivat niin kutsuttuihin henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointikriteereihin, lähes kaikki olivat lukeneet myös niitä ennakolta ja miettineet arviointia oman osaamisensa pohjalta.

Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluihin koettiin pääosin riittäväksi, sillä esimiehellä oli tarvittavat tiedot ja materiaalit mukana keskustelutilanteessa. Jokainen haastateltava piti erittäin tärkeänä, että esimiehellä on käytännön kokemusta työstä, jotta hänelle ei tarvitse selvittää, mitä arkityössä nykyisin kohtaa. Tästä lähiesimies saikin kiitosta, koska työntekijöiden mielestä hän on perillä hyvin heidän työstään. Jatkon kannalta eräs työntekijä kuitenkin ehdotti, että sekä esimies että alainen voisivat täyttää ennakolta kehityskeskustelulomakkeen, jolloin molempien täytyisi miettiä tahoillaan työnkuvaa ja työssä kehittymistä, ja keskustelutilanteessa he pystyisivät paremmin vertailemaan vastauksien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tällä tavoin myös esimies joutuisi valmistautumaan osaltaan työntekijäkohtaisesti eikä valmistautuminen painottuisi vain työntekijään.

### 7.3 Roolit ja viestintä kehityskeskustelussa

*”Semmonen vuorovaikutuksellinen tilanne, että siinä ei ainoastaan pölotä toinen vaan siinä puhuu molemmat.” (H4)*

*”Siellä ollaan kumpikin niinku äänessä ja yhteistoiminnassa mitä tehdään.” (H2)*

Molemminpuolinen vuorovaikutus kehityskeskustelussa nousi vahvasti esille haastateluissa. Kolme haastateltavaa korosti, että hyvässä kehityskeskustelussa sekä esimies että alainen ovat äänessä ja miettivät yhdessä asioita. Eräs työntekijä tiivisti roolijaon myös siten, että keskustelukumppanien on hyvä tuntea toisensa, mutta tilanteen tulee kuitenkin olla ammatillinen, jotta luotettavuus säilyisi.

Kun tiedustelin työntekijöiden viimeisimmän kehityskeskustelun roolijakoa, käytännössä kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että keskusteluun osallistuminen oli tasavertaista. Kaksi haastateltavaa toi ilmi vain sen, että keskustelu oli hyvin työntekijäkeskeinen positiivisessa mielessä. Työntekijät korostivat, että esimies otti kuuntelijan roolin, johdatti keskustelua ja teki tarvittaessa ohjailevia lisäkysymyksiä aiheesta. Heidän mielestään oli hienoa, että kehityskeskustelussa oli mahdollisuus kertoa tuntemuksista esimiehelle, joka oli paikalla vain työntekijää varten.

*” – helppo puhua ja kertoo ihan mitä vaan. Ei tarvinnut silleen mieltä, että mitä siitä seuraa, jos sanoo jotain. Hyvin paljon nämä keskustelut varmasti vaihtelee siitä min-käläinen esimies on.” (H5)*

*” – mä oon kokenut, että kyllähän niistä on puhuttava asioista, jos on jotakin asioita hankaliakin – – semmonen ilmapiiri on aina ollut, että uskaltaa ainakin ite, että mä oon ainakin sanonut.” (H2)*

Esimiehen ja alaisen välistä viestintää kehityskeskustelussa pidettiin sujuvana ja avoimena. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että nykyiselle lähiesimiehelle on helppo puhua asiasta kuin asiasta. Eräs kommentti tiivisti yleisnäkemyksen siitä, että kehityskeskustelu oli vapaamuotoinen eikä kankea kyselytilaisuus. Useimmat korostivatkin yleisesti esimiehen merkitystä kehityskeskustelun onnistumisessa. Avoin vuorovaikutus ja luottamus esimieheen saattavat kärsiä, jos yhteistyö esimiehen kanssa ei suju. Viisi haastateltavaa kertoi, että esimiehellä on tavalla tai toisella vaikutusta pystyvätkö he keskustelemaan hänen kanssaan luontevasti. Ainoastaan yksi haastateltava mainitsi, että sillä kuka on esimies, ei ole merkitystä avoimuuden kannalta.

Palautteen antaminen kehityskeskustelussa

*”No esimiehelle pystyin antamaan palautetta, mun mielestä se oli helppoo. – – Annon lähestulkoon vaan positiivista palautetta ja sitähan on helppo antaa. – – Kyllä semmosta kannustusta esimiehellä sai siinä.” (H4)*

*”Joo kyllä [esimies antoi palautetta], mutta varmaan se on hankala antaa, kun ei sitä tiedä mitenkä me ihmiset täällä tehdään töitä. – – Oon antanut palautetta esimiehes-*

*tä, sellasta positiivista, ei mulla oo ollut mitään negatiivista ollutkaan ja sitä pitäis muistaa enemmänkin sanoa.” (H1)*

Palautteen saamista esimieheltä pidettiin tärkeänä, ja kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa sitä kehityskeskustelussa. Työntekijät kokivat saaneensa pääosin positiivista palautetta, joskin osa heistä kaipasi vielä selkeämpää arviota työssä suoriutumisestaan. Yksi työntekijä toi esille sen, että kehityskeskustelussa saatu palaute on usein liian ympärilyöreää eikä siitä ilmene selkeästi sekä hyvät että kehitystä vaativat seikat. Positiivinen palaute auttaa ja kannustaa erään haastateltavan mukaan jaksamaan työssä. Yleisen näkemyksen osalta kehittävää palautetta pidettiin myös tärkeänä, jotta epäkohtiin ja puutteisiin osattaisiin kiinnittää jatkossa huomiota.

Useissa haastatteluissa pohdittiin palautteen antamisen vaikeutta. Koska esimiehet ja alaiset työskentelevät eri toimipisteissä, he eivät näe toisiaan riittävän usein etenkin kahdenkesken. Tästä johtuen esimiehen on hankala arvioida työntekijän suoriutumista työssä, ja palaute ei välttämättä ole niin henkilökohtaista tai yksityiskohtaista. Yksi haastateltava mainitsi, että tiiviimmän yhteydenpidon avulla esimies voisi seurata paremmin kunkin työntekijän suorituksia ja kehittymistä. Hän ehdotti, että tiettyinä aikoina esimies ja alainen kävisivät läpi, mitä työntekijä on ehtinyt tehdä, onko hän kohdannut haastavia tilanteita ja miten niistä on selvitty. Toinen haastateltava piti esimiehen tämänhetkistä yhteydenpitoa tiiviinä, mutta korosti myös yhteydenpidon merkitystä palautteen antamisen onnistumisessa.

Jokainen työntekijä kertoi antaneensa jonkinlaista palautetta esimiehelle. Kukaan heistä ei kertonut sen olleen nykyiselle lähiesimiehelle vaikeaa tai epämukavaa. Kaiken kaikkiaan palautteen antamisessa korostui kuitenkin se, että kaikille esimiehille ei uskalla antaa palautetta. Yksi haastateltava sanoi kuitenkin hyvänä lisäyksenä tähän, että esimiesasemassa olevan henkilön pitäisi pystyä keskustelemaan myös epämu-kavista asioista. Palautteen antamisen pitäisikin olla avointa molemmin puolin.

Osaltaan palautteeseen liittyvä teema, jota haastatteluissa käsiteltiin, oli työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työntekijöillä on jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia työasioihinsa. Työntekijät kertoivat, että kehitysehdotuksia saa tuoda esille, niitä kuunnellaan eikä suinkaan vähätellä. Esimiehet yrittävät ottaa huomioon ehdotuksia mahdollisuuksien mukaan, mutta rajoitta-

via tekijöitä on usein suuressa organisaatiossa. Pienempiä muutoksia on luonnollisesti helpompi toteuttaa verrattuna rahallisesti ja ajallisesti suuriin panostuksiin.

Eräs työntekijä jäi pohtimaan pyritäänkö työntekijöiden näkemykset ottamaan huomioon ja toteuttamaan esimiestasolla. Hän totesi, että työntekijää kuunnellaan, mutta jatkotoimenpiteet jäävät usein epäselviksi. Haastateltava toivoi, että esimies tiedottaisi paremmin onko asiaa mahdollista toteuttaa vai ei ja mitkä ovat perustelut tehdyille päätöksille. Jos asiasta ei keskustella ja muutosta ei tapahdu, työntekijä kokee hyödyttömäksi tuoda esiin kehitystarpeita. Vaikutusmahdollisuuksiin liittyen esiin nousi myös tasapuolisuus ja työn arvostus. Erään näkemyksen perusteella kaikkien työntekijöiden, jotka sitä ansaitsevat, tulisi saada kiitosta tasapuolisesti iästä tai työkokemuksesta riippumatta.

#### 7.4 Kehityskeskustelulomake

*”Kaavake on ihan hyvä. Vaikea arvioida itseään, mutta kun lähiesimiehen kanssa käydään yhdessä läpi, niin ihan hyvä käydä.” (H3)*

*”– – tietysti kaikkia kysymyksiä ei voi laittaa strukturoiduiksi, että niistä on ne vaihtoehdot ja raksi ruutuun, mutta semmonen ois vähän helpompi ja mukavampi täyttää. – – Ja voihan siellä välissä olla niitä avoimiakin kysymyksiä, ja sitten tietysti loppuun se avoin sana.” (H4)*

*”Jotenkin ois kiva, että olis silleen vielä pienempiä kysymyksiä ja se esimieskin olis niihin vastannut, että miten se näkee minut. Esimies joutuu valmistautumaan, ja siinä tulis, että se tuntee minut ja välittää – –.” (H5)*

*”Toisaalta ihan kiva, että ne on mahdollisimman avoimia ne kysymykset. – – Tää [lomake] on inhimillinen, ja selvät on nämä kysymykset.” (H6)*

Kehityskeskustelulomaketta pidettiin yleisesti melko toimivana ja hyvänä pohjana keskustelulle. Sekä käsiteltävät asiat että kysymykset olivat haastateltavien mielestä monipuolisia ja käytännönläheisiä. Lomaketta käytettiin keskustelussa hyvänä tukena, mutta sitä ei haastateltavien mukaan noudatettu turhan tarkasti, mikä on täysin oikeaoppista. Muutamassa haastattelussa muisteltiin edellisiä keskustelulomakkeita,

ja niihin verrattuna nykyistä lomaketta pidettiin parempana sen selkeyden ja ihmisläheisyyden takia. Eräs haastateltava toikin ilmi lomakkeen vaikutuksen keskustelun mielekkyyteen. Vaikeaselkoinen lomake vähentää kiinnostusta keskustelua kohtaan eikä lomakkeen täyttämiseen ja kehityskeskusteluun menemiseen ole tällöin parasta mahdollista innostusta.

Lomakkeen kysymystenasettelu herätti hieman eriäviä mielipiteitä haastateltavissa. Kaksi heistä mainitsi, että kysymyslomake voisi muodostua kysymyksistä, joissa on vastausvaihtoehdot sekä avoimista kysymyksistä, joihin saa kirjoittaa vapaasti tilanteen mukaan. Tätä vastaustapaa pidettiin nopeampana, mutta kattavana useampien aihealueiden käsittelyn takia. Jokaista aihetta voisi pohjustaa rastittamalla sopivia vastausvaihtoehtoja, mutta syventää lisäksi kirjallisten vastausten kautta. Etenkin lomakkeen lopussa oleva palautteenantomahdollisuus ja vapaa sana ovat kuitenkin tärkeitä avoimia kysymyksiä. Vastausvaihtoehtojen ongelmana saattaa olla vähäinen perehtyminen lomakkeeseen ja keskustelun pinnallisuus. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden pohtia riittävän laajasti aihealueita sekä ennen keskustelua että sen aikana. Kaikki keskusteluun osallistujat eivät kuitenkaan ole valmiita kirjoittamaan avoimiin kysymyksiin tarkoituksenmukaisen laajoja vastauksia, jolloin niiden hyöty on vähäisempi.

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen kehityskeskustelulomake pohjautuu tällä hetkellä henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointikriteereihin. Ajatukset arviointikriteereistä jakautuivat kahtia, sillä pari haastateltavaa koki kriteerit ainakin aluksi hankalina, kun taas loput pitivät niitä selkeinä. Kriteerien pohjalta tehtävä itsearviointi koettiin myös osaltaan hankalaksi. Ne, jotka pitivät kriteereitä hankalaselkoisina, toivoivat tekstiruutujen olevan tiivistetympiä. Kaavamaisuus ja virallisuus eivät houkuttelleet vastaamaan, ja kehityskeskustelulomakkeen kysymykset sekä kriteerit jäivät helposti erillisiksi kokonaisuuksiksi, vaikka niiden oli tarkoitus yhdistyä toisiinsa. Itsearviointi koettiin lisäksi hankalana, sillä kriteeritaulukossa oli vain neljä tasoa eikä niiden ohella tarkentavia välimuotoja, jotka erottelisivat enemmän yksilöiden välistä osaamista. Työntekijät kokivat osaamisensa eri tasoille työtehtävistä riippuen eivätkä aina selkeästi yhteen osa-alueeseen. Toisaalta taas osa piti arviointikriteereitä ymmärrettävinä ja mielenkiintoisina verrattaessa niitä omaan työskentelyyn.

*”Kyllä se on ihan hyvä laittaa ylös [keskustelussa käytyjä asioita] – –. Ja jotakin kirjallista saada siitä keskustelusta itelle, että voi myöhemmin niitä pohtia – –. Ne on joka vuosi ne samat asiat, on itellekin semmonen että niille asioille pitäisi tehdä jotain – –.”*  
(H2)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimies otti keskustelun jälkeen esitetyt lomakkeen mukaansa. Vaikka tietojen mukaan lomake säilytetään tulevaisuutta varten, työntekijöillä ei ollut juurikaan tietoa hyödynnetäänkö sitä tai palataanko esille tulleisiin asioihin jatkossa. Tiedustellessani lomakkeen hyödyntämisestä jatkossa kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että esimiehen on syytä säilyttää keskustelulomake ja siihen voisi palata jossakin muodossa. Haastateltavat toivoivat pääosin, että esimies huolehtisi lomakkeesta keskustelun jälkeen, mutta yksi haastateltava korosti myös työntekijän vastuuta lomakkeen säilyttämisessä ja siihen palaamisessa.

Asioiden kirjaamista ylös ja niihin palaamista esimerkiksi seuraavassa kehityskeskustelussa pidettiin merkityksellisenä ja tarkoituksenmukaisena. Eräs haastateltava kertoi erityisesti odottaneensa, että lomake olisi ollut viimeisimmässä kehityskeskustelussa mukana. Asioiden ylöskirjaaminen helpottaa muistamaan edellisen keskustelun sisältöä ja mahdollisia kehityskohteita. Lähes kaikki työntekijät halusivat, että lomakkeeseen palattaisiin ja pohdittaisiin, onko sovittuihin tavoitteisiin päästy, ovatko ongelmat ratkenneet ja mikä osaamistaso on ollut aikaisemmin verrattuna nykyhetkeen. Muutamat haastateltavat painottivat lisäksi sovittujen asioiden edistymisen tärkeyttä. Jos samat epäkohdat ovat joka vuosi esillä, esimiesten täytyisi ottaa niistä vastuu. Kehityskeskusteluissa tuleekin esille usein samoja ongelmakohtia, joita voisi erään näkemyksen mukaan jakaa koko työyksikölle ja pohtia niille ratkaisuja myös työntekijöiden kanssa.

#### Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat tyytyväisiä kehityskeskusteluihin ja pitivät niitä hyödyllisinä. Kehityskeskustelun hyötyjen toteutumiseksi on tärkeää, että työntekijät ja esimies ymmärtävät hyvin kehityskeskustelun merkityksen ja kokevat sen tarpeelliseksi. Työntekijänäkökulmasta haastattelussa korostettiin etenkin kahdenkeskisen keskustelun merkitystä suuressa organisaatiossa, jossa henkilöstö on jakautunut yksittäisiin työpisteisiin. Jokaisen työntekijän kannalta on ehdottoman tärkeää päästä

kertomaan työhön liittyvistä tuntemuksista ja kehitystarpeista esimiehelle, joka kuuntelee rauhassa ja pyrkii edistämään asioita parempaan suuntaan. Tämä tuo merkityksellisyyden tuntua ja auttaa jaksamaan työssä.

Haastattelujen perusteella lähiesimies koettiin helposti lähestyttäväksi, asioista kiinnostuneeksi ja niihin perehtyneeksi henkilöksi, jonka kanssa uskalletaan keskustella avoimesti sekä antaa palautetta. Suurin osa työntekijöistä korosti esimiehen vaikutusta esimies-alaisviestinnän ja palautteen antamisen onnistumisessa. Kehityskeskustelun viestintä olikin kautta linjan sujuvaa, ja roolijako koettiin työntekijäpainotteisena ja tasavertaisena vuoropuheluna.

Haastateltavat pitivät yhtä tai kahta kehityskeskustelua vuodessa riittävänä. Osa koki, että kehityskeskustelu kerran vuodessa on riittävä, kun taas osa koki puolen vuoden aikavälin sopivaksi osaamisen kehittymisen tarkastelun kannalta. Yhteydenpidon säännöllisyyden tärkeys tuli ilmi joka tapauksessa useissa yhteyksissä. Jo palautteen antamisen takia esimiehen täytyy tuntea sekä työ että työntekijät. Esimiehen ja alaisen välisen yhteydenpidon ei aina tarvitse olla ennalta määrättyä, vaan jo kuulumisten vaihtaminen soittamalla luo tunteen välittämisestä. Haastateltavat kokivat myönteisenä tekijänä esimerkiksi sen, että kehityskeskustelut pidetään työntekijän työpisteessä. Pienillä teoilla esimies voi siis osoittaa välittävänsä alaisistaan ja edistää heidän työhyvinvointiaan.

Palautteen saaminen esimieheltä koettiin tärkeänä ja nykyisellään melko riittävänä. Joissakin haastatteluissa pohdittiin palautteen antamisen hankaluutta johtuen esimiehen ja alaisen työpisteiden etäisyydestä toisiinsa. Jotta esimies pystyisi antamaan palautetta työsuorituksiin sekä kehityskohteisiin liittyen, hänen täytyy tietää mitä terveydenhoitajan työssä kohtaa. Työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä palautteenantotapaan ja esimiehen tietoisuuteen työn taustoista, mutta toivoivat lisäksi yksityiskohtaisempaa palautetta hyvistä ja toisaalta myös kehitystä vaativista osa-alueista.

Tämänhetkinen kehityskeskustelulomake oli työntekijöiden mielestä pääosin käytännöllinen ja toimiva. Kehityskohteeksi ilmeni kuitenkin kysymystenasettelu ja vastaus-tyyli. Jatkossa onkin syytä pohtia, millainen lomakekokonaisuus palvelisi parhaiten esimiesten lisäksi työntekijöitä, joiden tehtävänä on valmistautua keskusteluun enna-

kolta. Vaikka kyseisessä lomakkeessa päästäänkin lähemmäs yksilötasoa, tulee myös lomakkeen pohjana olevien arviointikriteerien käyttöä arvioida työntekijöiden kannalta.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia pidettiin jokseenkin rajallisina, mutta haastateltavat kokivat, että he saavat kertoa mielipiteitään ja heitä kuunnellaan. Kehitysideoiden hyväksymisestä tai hylkäämisestä toivottiin kuitenkin parempaa tiedottamista. Kehityskeskusteluissa esiin tulleet asiat on tarpeen kirjata ylös, ja esimiesten tehtävänä on viedä niitä eteenpäin mahdollisuuksien mukaan. Kehityskeskustelulomakkeen merkitys on keskeneräisten asioiden osalta otettava huomioon, ja siihen palaaminen on suositeltavaa. Kehityskeskustelut eivät hyödytä, jos muutoksia ei tapahdu ja samat ongelmat pysyvät vuodesta toiseen. Kun asioista keskustellaan avoimesti, työntekijät kokevat tulevansa arvostetuiksi sekä kuulluiksi ja ongelmiin löytyy usein sopivat ratkaisut.



## 8 POHDINTA

Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimustuloksia ja opinnäytetyöprosessia. Aluksi arvioidaan tutkimusprosessia ja siitä saatuja tuloksia. Samalla annetaan muutamia kehitysehdotuksia yhteistyöyksikölle ja jatkotutkimuksille. Luvun lopussa käsitellään omaa oppimista ja työskentelyä.

Kehityskeskustelu on käytännöllinen tapa ottaa huomioon henkilöstön työsuoritukset ja kehitystarpeet säännönmukaisin väliajoin. Kuten teoria ja pienimuotoinen laadullinen tutkimus tässä opinnäytetyössä osoittivat, kehityskeskustelu on hyödyllinen ja tarpeellinen esimiehen sekä alaisen välinen kohtaaminen. Työntekijän kannalta kii-reetön keskustelu kahdenkesken antaa tukea oikeanlaiseen työskentelyyn ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön sekä kehittymiseen. Jo pelkkä jutustelu arkityön keskellä antaa voimia ja arvostuksen tuntua, mikä vaikuttaa taas kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Kehityskeskustelun myönteiset vaikutukset yltävät myös koko yrityksen tasolle, minkä vuoksi pieni ylimääräinen panostus keskustelujen läpiviennissä kannattaa. Kun henkilöstön kanssa keskustellaan järjestelmällisesti, saadaan paljon uusia näkemyksiä ja apua johtamiseen sekä yksilö- että koko henkilöstötasolla.

Suhtautuminen kehityskeskusteluun ei ole aina pelkästään myönteistä. Osa esimiehistä ja alaisista kokee kehityskeskustelun ajanhukkana, koska heillä saattaa olla huonoja kokemuksia niistä työuran varrelta. Tässä opinnäytetyössä korostettiin kuitenkin kehityskeskustelun suunnittelun ja siihen valmistautumisen tärkeyttä, joiden avulla kehityskeskustelusta saa suuremman hyödyn irti. Esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa ei uskalla puhua avoimesti tai joka ei johda käytännön kehitystoimenpiteisiin, aiheuttaa turhautumista ja epä tietoutta. Keskustelutaitojen lisäksi tarvitaan aina todellista halua yhteistyöhön ja muutokseen. Onnistunut keskustelutilanne vaatii esimiehen ja alaisen panostusta sekä luottamuksen rakentamista ajan kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua kehityskeskusteluprosessiin ja selvittää työntekijänäkökulmasta sen merkitystä ja sisältöä. Kehityskeskustelua tarkasteltiin erityisesti osaamisen kehittämisen ja esimies-alaisviestinnän osana. Jotta kehityskeskustelu onnistuu ja sen hyödyt saavutetaan, täytyy ottaa huomioon osaamisen kehittämiseen vaikuttavat sekä viestinnälliset ja vuorovaikutukselliset seikat. Tutkimustulokset osoittivat melko yhdenmukaisesti kehityskeskustelun merkityksen ja tarpeellisuuden.

Vaikka tutkimusaineisto oli melko pieni, siitä pystyi havaitsemaan pääpiirteittäin näkemysten väliset erot ja yhtäläisyydet. Mielipiteet jakautuivatkin yleensä enintään kahteen ryhmään. Eriäviä mielipiteitä aiheuttivat esimerkiksi kehityskeskustelujen määrä vuodessa ja keskustelulomakkeen vastaustapa, kun taas esimerkiksi kehityskeskustelun roolijako ja viestintä tämänhetkissä keskusteluissa saivat kiitosta. Alussa esitetyt tutkimuskysymykset saivat mielestäni teoria- ja tutkimustiedon avulla melko selkeät, tavoitteiden mukaiset vastaukset. Vastaukset oli lisäksi löydettävissä suoraan tai välillisesti sekä teoria- että tutkimusaineistoista. Näin aineistot tukivat toisiinsa, ja näkemyksiä pystyi vertailemaan keskenään.

Vastaus siihen, miksi kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamista on tulkittavissa tutkimuksesta laajempänä kokonaisuutena, jossa asiat liittyvät toinen toisiinsa. Kehityskeskustelu kehittää sekä työntekijöitä että heidän työsuorituksiaan. Työntekijät kokevat olevansa vaikutusvaltaisempia ja arvostetumpia esimiehen osoittaessa kiinnostusta heitä kohtaan. Näin ollen henkilöstö on myös motivoituneempaa tekemään työtä. Esimies saa taas arvokasta tietoa keskustelemalla alaistensa kanssa ja pystyy hyödyntämään sitä henkilöstöjohtamisessa. Kun työntekijöitä kuunnellaan ja heistä välitetään, sillä on vaikutuksia työhyvinvointiin asti. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksistä tärkeimpiä olivat tutkimuksen mukaan kuulluksi tuleminen sekä molempien osapuolten tasavertainen osallistuminen keskusteluun. Mielikuvalla, joka jää edellisestä kehityskeskustelusta, on varmasti vaikutusta myös tuleviin esimiesalaiskeskusteluihin.

Haastatteluissa ilmenneiden seikkojen perusteella kehityskeskustelu vaikuttaa käytännössä henkilöstön tyytyväisyyteen ja antaa mahdollisuuden kehittää työympäristön asioita. Kehityskeskustelussa on hyvä tilaisuus kertoa oman osaamisen sekä työympäristön kehityskohteista suoraan esimiehelle. Työntekijä voi nimittäin arvioida osaamistaan esimieheltä saadun palautteen avulla ja ehdottaa sopivia menetelmiä osaamisensa kehittämiseksi. Hän voi ottaa kantaa myös koko yksikön tai esimiehen toimintatapoihin, mikä saattaa olla alku muutostoimenpiteille. Tämä johtaa taas siihen, että työntekijät ovat tyytyväisempiä saadessaan äänensä kuuluviin. Vaikka haastateltavat suhtautuivat myönteisesti työyksikkönsä kehityskeskusteluihin, he toivat esille myös joitakin kehitysideoita, mikä olikin eräs tutkimuksen alkuperäinen lähtökohta.

Näin tutkimuksenteon jälkeen on syytä pohtia aineiston riittävyttä. Kuten laadullisessa tutkimuksessa on tapana, aineiston koko ei ole tyypillisesti suuri. Jos haastatteluja olisi ollut useampia, tutkimustulokset olisivat toki voineet olla kattavampia ja edustaa paremmin yleistä mielipidettä. Tutkimuksen tekijänä uskon, että tuloksiin ei olisi kuitenkaan tullut merkittäviä muutoksia, vaikka haastatteluja olisi ollut kymmenen. Jo kuuden haastattelun avulla tuloksista selvisi päänäkökulmat aiheeseen sekä niihin liittyvät eroavaisuudet, jotka eivät olisi välttämättä enää hajaantuneet. Tutkimus oli kaiken lisäksi pienimuotoinen eikä sen perusteella ollut tarvetta tehdä laajoja yleistyksiä aiheesta. Aikataulun puitteissa lisähaastattelujen tekeminen olisi ollut myös haastavaa. Vapaaehtoisten haastateltavien löytäminen ei ollut erityisen helppoa, vaikka yhteyttä työntekijöihin pyrittiin pitämään säännöllisesti yllä. Kohderyhmälle olisi kenties voinut tuoda vielä paremmin esille tutkimukseen osallistumisen hyödyt ja innostaa heitä enemmän mukaan. Haastattelujen tekeminen ja käsitteleminen olivat osaltaan melko työläitä vaiheita, joten haastattelujen määrää oli siitäkin syystä rajattava tutkimustarkoituksen mukaan.

Tutkimusaineisto koostui eri-ikäisistä koulu- ja opiskeluterveydenhoitajista. He kaikki olivat tutkimusaiheen kannalta sopivia haastateltavia kehityskeskustelukokemustensa ansiosta. Toisaalta aineisto olisi voinut koostua yhtäläillä äitiys- ja lastenneuvolan terveydenhoitajista, jos näin olisi päätetty. Tärkeintä oli huomioida, että haastateltavat olivat saman lähiesimiehen alaisuudessa, jotta tulokset olivat vertailukelpoisia. Tutkimustulosten vaihtelevuuden kannalta oli hyvä asia, että aineisto oli vaihteleva. Yleisesti ajateltuna iällä voi olla vaikutusta kehityskeskustelutarpeen kokemiseen. Myös sillä, millainen työyhteisö työntekijän ympärillä on, saattaa olla merkitystä lopputuloksiin. Sukupuolten välisiä eroja ei ollut kuitenkaan mahdollista vertailla tässä tutkimuksessa.

Muilta osin tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu aineiston keruuseen ja analyysiin. Haastattelut toteutettiin ennakolta suunnitellun teemahaastattelurungon pohjalta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lähes samat kysymykset, mutta teemahaastattelu antoi mahdollisuuden mukailla haastattelua tilanteen mukaan. Haastateltavat saivat ennen haastattelua tietoonsa käsiteltäviä teemoja, jotta he pystyivät pohtimaan aihetta jo ennakolta. Yksilöhaastattelun ansiosta haastattelussa oli sopivan rento ilmapiiri, mutta luottamuksellisuutta pyrittiin myös korostamaan, jotta työntekijät vastasivat mahdollisimman totuudenmukaisesti haastattelukysymyksiin.

Aineiston analyysi oli pieneen aineistokokoon nähden melko yksinkertaista, mutta tarkoituksenmukaista. Litterointi tehtiin sanatarkasti, jotta väärinkäsityksiä ei päässyt syntymään. Aineiston jaottelu ja merkintöjen tekeminen helpottivat pääkohtien löytymistä, mutta myös eroavien näkemysten huomioimista. Haastattelumateriaalia käsiteltiin muilta osin puolueettomasti sekä kaikki vastaukset mukaan lukien. Lopussa yksikön esimies tarkasti vielä tutkimusraportin tietojen julkaisukelpoisuuden.

Yhteistyöyksikön kehityskeskustelujen tila vaikuttaa tutkimuksen perusteella hyvältä. Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti, ja niiden merkitys on sisäistetty melko tarkasti. Koska lähiesimiehen suhtautuminen kehityskeskusteluihin on myönteinen, se näkyy varmasti myös työntekijöiden innossa osallistua kehityskeskusteluihin. Esimiehen vastuulla on kuitenkin korostaa kehityskeskustelujen tarpeellisuutta ja motivoita henkilöstöä koko prosessiin. Sekä esimiehen että alaisen on syytä muistaa, että kehityskeskustelu ei tarkoita pelkästään itse keskustelutilannetta, vaan se alkaa valmistautumisesta ja jatkuu käytännössä seuraavaan keskusteluun saakka. Etenkin jälkihoito eli kehityskeskustelun dokumentoinnin hyödyntäminen ja sovittujen asioiden toteuttamisen varmistaminen unohtuvatkin helposti. Turhautumisen ja ajanhukan tunteet tulevat väistämättä esille, jos keskustelusta ei seuraa käytännöllisiä muutoksia.

Terveystoimikyksikössä olisi tarpeen kiinnittää huomiota kehityskeskustelujen yhtenäiseen dokumentointiin ja painottaa keskustelulomakkeen hyödyntämistä jatkossa. Lomakkeeseen palaaminen osoittaa, että esimies on kiinnostunut kunkin työntekijän kanssa puhutuista asioista ja että hän haluaa seurata tavoitteiden toteutumista. Seuraavan kehityskeskustelun alussa viimekertaisen teemojen pikainen kertaaminen ja etenkin jatkotoimenpiteitä varten kesken jääneisiin asioihin palaaminen ovat hyviä keinoja osoittaa, että kehityskeskustelulomaketta ei täytetä turhaan. Aikaisemmin sovittuihin kehityskohteisiin viittaaminen ja toteutuneiden tulosten seuranta luovat myös perustan uusien tavoitteiden asettamiselle.

Kehityskeskustelulomake on yksi tärkeä suuntaa-antava osa jo keskusteluun valmistauduttaessa. Vaikka tutkimuksen kohteena olleen yksikön keskustelulomake on tällä hetkellä käytännönläheinen, tulevaisuudessa esimiehet voivat halutessaan hyödyntää parannusideoita, jotka koettiin haastatteluissa toimiviksi. Lomakkeen kysymystenasettelu on syytä miettiä tarkkaan, jotta siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Yhdis-

telmä vastausvaihtoehtoisia sekä avoimia kysymyksiä voisi olla kokeilunarvoinen. Pelkät strukturoidut kysymykset eivät palvele välttämättä keskustelutilanteessa parhaiten, mutta laajat avoimet kysymykset ovat taas työläitä vastaajalle, ja osa näkemysistä saattaa jäädä kirjaamatta. Tietyt kohdat, kuten avoin palaute, on toki tarkoituksellista säilyttää avoimina. Lisäksi ajatus, jossa sekä esimies että alainen valmistautuisivat täyttämällä lomakkeen etukäteen, olisi hyvä. Näin esimieskin valmistautuisi yksilöllisesti jokaiseen keskusteluun ja arvioisi työntekijää oman näkemyksensä perusteella. Tässä tapauksessa alaisia ei voi kuitenkaan olla liian suurta määrää tai esimiehen on ainakin tunnettava heidät hyvin. Toinen vaihtoehto voisi olla se, että keskusteluun osallistuja lähettäisi täytetyn lomakkeen etukäteen esimiehelle, joka taas valmistautuisi keskusteluun työntekijän vastaukset huomioiden.

Koska työyksikkö on suuri ja työntekijät työskentelevät erillään esimiehistä, on ymmärrettävää, että kahdenkeskisiä tapaamisia ja kehityskeskusteluja ehditään pitää melko harvoin. Työntekijöiden näkökulmasta yhteydenpito esimiehen kanssa on kuitenkin tärkeää jo molemminpuolisen tuntemuksen ja luottamuksen rakentumisen takia. Kiireisinä aikoina puhelimen ja sähköpostin välityksellä on kätevää hoitaa yhteyksiä henkilöstöön, mutta sen lisäksi kasvatusten käytäviin keskusteluihin kannattaa panostaa. Kuten haastatteluissa ilmeni, työntekijät kokivat lähiesimiehen olevan tietoinen heidän työstään, mutta he pitivät myös yksilöllistä yhteydenpitoa tärkeänä osana. Lisäksi tiedonkulku esimiesten ja alaisten välillä täytyy olla riittävän avointa ja säännöllistä, jotta väärinkäsityksiä ei pääse syntymään. Asioista tiedottaminen ja tehtyjen päätösten perusteleva avoimesti helpottavat etenkin ristiriitojen selvittämistä sekä asioiden hyväksymistä, koska työntekijät kokevat tullessa kuuluviksi.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voisi kartoittaa yhteistyöyksikön esimiesten näkemyksiä kehityskeskusteluista ja niiden pitämisestä. Vertailemalla esimiesten ja alaisten näkemyksiä keskenään tutkija saisi mielenkiintoista tietoa siitä, mistä asioista esimiehet ja alaiset ovat yhtä ja mistä eri mieltä. Tutkimusta kehityskeskusteluista voisi laajentaa koskemaan myös muita yksiköitä Kuopion kaupungin sisällä. Yksiköiden välisiä eroja tutkimalla saisi paremman kuvan kehityskeskustelujen toteutumisesta eri yksiköiden välillä. Edellä mainitut tutkimukset koskevat täysin julkista sektoria, jossa kehityskeskustelut poikkeavat yksityisen sektorin, kuten pienten tai suurten yritysten, kehityskeskustelukäytännöistä. Toisessa tutkimuksessa voisikin ottaa huo-

mioon yksityisyrittäjiä, joiden kehityskeskustelut pohjautuvat mahdollisesti eri tavoitteisiin tuloksellisuuden ja kilpailukykyyn säilyttämiseksi.

### Oman työn arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi viime syksynä, kun työn aihe ja yhteistyökumppani varmistuivat. Henkilöstöjohtamiseen liittyvien aihevaihtoehtojen selvittämisen jälkeen päädyttiin aiheeseen, jossa tarkastellaan kehityskeskustelua työntekijöiden näkökulmasta. Kehityskeskustelu oli aiheena kiinnostava ja helposti lähestyttävä, ja kirjallisuutta tutkimalla löytyi paljon tietoa osaamisen kehittämisestä ja esimiesviestinnästä. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi opinnäytetyön teoriaosuuteen oli mahdollista yhdistää tutkimus, joka kohdistettiin yhteistyöyksikön koulu- ja opiskeluterveydenhoitajiin. Työelämäyhteyden avulla opinnäytetyöhön saatiin arvokasta käytännön tietoa teorian tueksi, mikä hyödyttää opinnäytetyön tekijän lisäksi yhteistyökumppania. Opinnäytetyön aihe oli mielestäni hyvä, sillä siitä löytyi riittävästi tietoa ja se oli selkeä sekä ymmärrettävä. Kehityskeskustelun taustat ja toteutustavat olivat kuitenkin osittain vieraita, minkä vuoksi tutkimus oli tarkoituksenmukaista toteuttaa.

Tutkimus tehtiin laadullisena haastattelututkimuksena. Aineistonkeruu haastattelemalla oli melko työlästä, mutta opettavaista. Haastattelurungon suunnitteleminen onnistui tutkimuksen tarkoitukseen nähden, mutta haastattelujen tekeminen oli itselleni uutta. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluissa olisi voinut tarkentaa kysymyksiä ja toimia huolellisemmin, jotta vastaukset olisivat olleet ajoittain laajempia. Haastatteluaineistoa saatiin kerättyä riittävästi, joskin haastattelujen määrä olisi voinut olla hieman suurempi. Aineiston analysointi oli ensikertalaiselle osittain haastavaa. Haastattelujen litterointi ja johdonmukainen käsittely vaativat huolellisuutta ja oikeiden menetelmien soveltamista. Etenkin litterointi oli paljon aikaa vievä vaihe, mutta huolellinen pohjatyö auttoi tutkimustulosten arvioinnissa. Kuten aikaisemmin todettiin, kvalitatiivisten menetelmien käyttö aineistonkeruussa ja analyysivaiheessa oli kuitenkin tutkimukseen soveltuvaa.

Opinnäytetyön kirjoittaminen sisälsi monia työvaiheita ja uuden opettelua. Kirjoitusprosessi vaati huolellisuutta ja aikatauluttamista. Työ valmistui kuitenkin lähes suunnitelmien mukaisesti, vaikka alkuperäisestä aikataulusta piti joustaa. Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoisuudestaan huolimatta työläs vaihe, sillä tutkimussuunni-

telmasta alkanut vaihe jatkui lähes opinnäytetyön valmistumiseen saakka. Haastatteluja ennen täytyi tutustua yhteistyöyksikköön ja laadullisten tutkimusmenetelmien käyttöön. Seuraavaksi täytyi suunnitella ja toteuttaa haastattelut sekä lopuksi vielä analysoida vastaukset.

Tutkimuksenteossa mielenkiintoisinta oli aineistonkeruu laadullisia menetelmiä käyttäen. Työmäärästä huolimatta kasvotusten tehdyistä haastatteluista sai paljon uutta kokemusta ja ymmärrys laadullisen tutkimuksen tekemisestä sekä sen vaativuudesta parani huomattavasti. Aineiston määrän tärkeys korostui, sillä aikataulussa oli pysyttävä eikä aineistoa voinut kerätä liikaa. Toisaalta tutkimustulosten kannalta oli merkittävää, että aineistoa oli tarpeeksi ja että siitä pystyi tekemään oikeita johtopäätöksiä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyöhön pyrittiin löytämään aihe, jota voisi tutkia laadullisin menetelmin. Ennakoasetelmasta huolimatta tämä oli oikea päätös, sillä haastatteluista sai runsaasti totuudenmukaisia näkemyksiä aiheesta ja tutkimuksessa pääsi tekemään yhteistyötä julkisen sektorin toimijan kanssa.

Opinnäytetyöprosessissa opettavaisinta oli teoriatiedon hankkiminen eri lähteistä. Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjaksi löytyi runsaasti kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä. Haastavinta oli kuitenkin valikoida työhön sopivimmat ja luotettavimmat lähdemateriaalit, joista pystyi kokoamaan perusteorian lisäksi täydentävää tietoa. Suomenkielinen kirjallisuus kehityskeskusteluista keskittyi pääosin muutamien kirjailijoiden teoksiin, joissa perusajatukset olivat samankaltaisia. Viime vuosina ilmestyneistä tai kansainvälisistä julkaisuista oli löydettävissä päivitettyä ja yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta. Ajan kuluessa vaatimukset kehityskeskusteluja ja yrityksen henkilöstöä kohtaan ovat kasvaneet, joten myös tietämystä kehityskeskusteluista on kehitettävä ajalle tyypillisten näkemysten mukaisesti.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan melko haastava, mutta opettavainen kokemus. Laajan tutkielman tekeminen vaati vastuullisuutta ja innostuneisuutta aiheeseen. Jälkeenpäin ajatellen voi todeta, että suunnitelman tekeminen ja sen noudattaminen ovat erittäin tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta, ja siksi niihin on syytä kiinnittää jatkossa erityistä huomiota. Tutkimuksen tekemisessä vaaditaan joutavuutta, mutta päättäväisyyttä ja oma-aloitteisuutta tarvitaan myös työn etenemisen takia. Oma osaaminen kehittyi opinnäytetyöprosessin jokaisella eri osa-alueella eikä kiinnostus työn tekemistä kohtaan ehtinyt kadota missään vaiheessa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Edita.

Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fletcher, C. 2004. *Appraisal and Feedback. Making Performance Review Work* [verkkokirja]. London: CIPD [viitattu 9.1.2013]. Saatavissa: [http://books.google.fi/books?id=rhKQd5ydT\\_gC&printsec=frontcover&dq=performance+appraisal](http://books.google.fi/books?id=rhKQd5ydT_gC&printsec=frontcover&dq=performance+appraisal).

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Hussey, J. & Hussey, R. 1997. *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London: Macmillan.

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

Juuti, P. 1998. *Kehityskeskustelut, johtamisen perusta*. Johtamistaidon opisto.



Kaymaz, K. 2011. *Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation* [verkkajulkaisu]. Bursa: Adem Anbar [viitattu 24.1.2013]. Saatavissa: <http://search.proquest.com>.

Kondrasuk, J. N. 2012. *The ideal performance appraisal is a format, not a form* [verkkajulkaisu]. Cullowhee: The DreamCatchers Group, LLC [viitattu 25.10.2012]. Saatavissa: <http://search.proquest.com>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kuopion kaupunki. Organisaatio [viitattu 17.10.2012]. Saatavissa: <http://www.kuopio.fi/>.

*Kuopion kaupungin henkilöstökertomus 2011* [verkkajulkaisu]. Kuopion kaupunki [viitattu 21.11.2012]. Saatavissa: <http://www.kuopio.fi/>.

*Kuopion kaupungin kouluterveydenhuollon toimintasuunnitelma vuosille 2013-2016*. [2012]

*Kuopion kaupungin lastenneuvolatoiminnan toimintasuunnitelma vuosille 2013-2016*. [2012]

*Kuopion kaupungin opiskeluterveydenhuollon toimintasuunnitelma vuosille 2013-2016*. [2012]

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. *Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin*. Helsinki: J-Impact.

Markkanen, J-M. 2008. *Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Case Fastems Oy Ab* [verkkajulkaisu]. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=17957>.

Mikkola, J. 2006. *Kehityskeskusteluiden toimivuus* [verkkajulkaisu]. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=15824>.

Nummelin, T. 2007. *Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro.

Palveluesimies 2012. Kuopion kaupunki. Kuopio 17.10.2012. Haastattelu.

Puro, J-P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. Helsinki: Tietosanoma.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 21.11.2012]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 22.11.2012]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_1.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 14.12.2012]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html).

Sanchez, R. 2001. *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.

Sydänmaanlakka, P. 2005. *Intelligent Leadership. Leading People in Intelligent Organisations*. Espoo: Pertec.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Ukkonen, U. 1989. *Esimies-alaiskeskustelu*. Helsinki: Weilin+Göös.

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

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

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2008. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Wink, H. 2007. *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä* [verkojulkaisu]. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67738>.

## TEEMAHAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÖILLE

### Haastateltavan taustat

- ✓ Työpiste, työvuodet
- ✓ Kehityskeskusteluhistoria

### Yleistä kehityskeskustelusta

- ✓ Kehityskeskustelun ja sen tarkoituksen kuvailu
- ✓ Onnistunut kehityskeskustelu

### Kehityskeskustelun taustat työpaikalla

- ✓ Kehityskeskustelun eteneminen ja käsiteltävät aiheet
- ✓ Roolit
- ✓ Hyödyt
- ✓ Ajan riittävyys, säännöllisyys

### Valmistautuminen

- ✓ Työntekijän valmistautuminen
- ✓ Esimiehen valmistautuminen, miten näky

### Viestintä

- ✓ Sujuvuus
- ✓ Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri
- ✓ Palautteen antaminen
- ✓ Mahdollisuus vaikuttaa työhön

### Apuvälineet

- ✓ Lomakkeen toimivuus
- ✓ Henkilökohtainen suoriutuvuuden arviointi lomakkeen täytön pohjana
- ✓ Kirjataanko asiat ylös, miten
- ✓ Dokumenttien käyttö ja hyödynnettävyys jatkossa

### Kehittämistoimet

- ✓ Kehitystarpeet käytännössä



