

# KEHITYSKESKUSTELUN VAIKUTUS TYÖN TULOKSELLISUUTEEN

Case: Päijät-Hämeen koulutuskonserni

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ala

Liiketalous

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Ulla Iivonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

IIVONEN ULLA: Kehityskeskustelun vaikutus työn tuloksellisuuteen  
Case: Päijät-Hämeen koulutuskonserni

Liiketalouden opinnäytetyö, 65 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työn tuloksellisuutta ja kehityskeskustelun vaikutusta työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin (työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimies-alaisuus-suhteiden laatu). Case-organisaatioksi on valittu Päijät-Hämeen koulutuskonserni. Tietolähteinä on käytetty kirjallista materiaalia, sekä gallupkyselyä ja kyselylomaketta.

Opinnäytetyön johdannossa tutustutaan tuloksellisuuteen aiheena. Teoriaosuudessa selvitetään työn tuloksellisuuteen ja kehityskeskusteluun liittyviä teorioita.

Kunta-ala tarvitsee tulevina vuosina motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä. Kuntapalveluiden tuloksellisuuden parantaminen on välttämätön jotta selviydytään esim.väestön ikääntymisen tuomista haasteista. Tuloksellisuuden edistämisen kanssa on samanaikaisesti huolehdittava työelämän laadusta ja työurien jatkumisesta. Yksi väline työn tuloksellisuuden parantamiseksi ovat onnistuneet kehityskeskustelut.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Tutkimus toteutettiin ensin toteuttamalla gallupkysely koko henkilöstölle (n=1642) ja sen jälkeen kyselylomakkeella rajatulle kohdejoukolle esimiehiä ja muuta henkilöstöä (n=155). Tutkimuksessa selvitettiin mitä työn tuloksellisuus tarkoittaa, onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuden osa-alueisiin sekä mitä ajatuksia kehityskeskustelu ja työn tuloksellisuus tuo esille.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta kehityskeskustelujen olevan tärkeä väline työn tuloksellisuuden parantamiseen. Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti (v. 2010 toteutuma 100 %) ja ne koetaan hyödyllisenä. Kehityskeskustelujen vaikutus työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin nähdään myös tärkeänä. Kehittämisen alueena on saada koko henkilöstö ymmärtämään kehityskeskustelujen merkitys ja tärkeys. Kaikkien tulee osallistua kehityskeskustelun kehittämiseen.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tehdä vastaavanlainen tutkimus toiseen kuntayhtymään ja verrata sieltä saatuja tuloksia tämän opinnäytetyön tuloksiin.

Avainsanat: tuloksellisuus, työn tuloksellisuus, kehityskeskustelu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

IIVONEN ULLA:                      The Impact of Performance Appraisal Discussions in  
Work Productivity  
Case Company: Lahti Region Educational Consortium

Bachelor's Thesis in Business Studies      65 pages, 3 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

This thesis examines work productivity and the effect of performance appraisal discussions in various sub-areas of work productivity (well-being at work, competence, motivation, commitment, and the quality of the supervisor -subordinate relationship). The case organization is Lahti Region Educational Consortium. The information sources used were literature material, a Gallup-survey and a questionnaire.

The introductory section of the thesis deals with the topic of productivity. The theoretical section examines theories related to performance appraisal discussions and work productivity. In the future the municipal sector needs a motivated and competent workforce. The improvement of the productivity of municipal services is essential in order to manage challenges e.g. due to an ageing population. Along with the development of productivity, the quality of working life and the extension of work careers needs to be developed as well. One means of improving work productivity is by having successful performance appraisal discussions.

The empirical part of the thesis consists of the study of performance appraisal discussions and their impact on work productivity. The study was implemented first with a Gallup-survey directed to the whole personnel (1,642 people) and after that a questionnaire was sent to a selected informant group of supervisors and other personnel (155 people). The study aimed at investigating the following: what does work productivity mean; does performance appraisal discussions have an impact on the sub-areas of work productivity; and, what ideas are brought forward in performance appraisal discussions and work productivity.

The results of the study show that performance appraisal discussions are an essential means of improving work productivity. Performance appraisal discussions are held regularly (in 2010 a 100% realization) and the personnel experience them as beneficial. The impact of performance appraisal discussions in the various subareas of work productivity is also considered important. An area of development issue is to convince the personnel of the significance and importance of performance appraisal discussions. Everyone should engage in developing them.

An interesting subject for further research would be to implement a similar study in another educational consortium and to compare the results with the results of this study.

Key words: productivity, work productivity, performance appraisal discussion

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	8
2	TYÖN TULOKSELLISUUS	10
2.1	Tuloksellisuuden historia	10
2.2	Tuloksellisuus tänä päivänä	12
2.3	Tuloksellisuuden tulevaisuus	15
2.4	Työn tuloksellisuuden osa-alueet	16
2.4.1	Työhyvinvointi	16
2.4.2	Osaaminen	18
2.4.3	Motivaatio	20
2.4.4	Sitoutuminen	21
2.4.5	Esimies-alaisuuksien laatu	23
3	KEHITYSKESKUSTELUN VAIKUTUS TYÖN TULOKSELLISUUDEN OSA-ALUEISIIN	27
3.1	Kehityskeskustelu käsitteenä	27
3.2	Miten kehityskeskusteluja käydään	29
3.3	Kehityskeskustelun yhteys työn tuloksellisuuteen	31
4	CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI	33
4.1	Case-organisaation esittely	33
4.2	Tutkimuksen laadinta ja toteutus	35
4.3	Tutkimuksen tulokset	38
4.3.1	Gallupkysely	39
4.3.2	Näkemyksiä työn tuloksellisuudesta	40
4.3.3	Kehityskeskustelun vaikutus työn tuloksellisuuden osa-alueisiin	44
4.3.4	Kehityskeskustelu ja työn tuloksellisuus	48
4.4	Johtopäätökset	51
5	YHTEENVETO	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työyhteisöt kohtaavat yhä uusia muutoksia, jotka aiheuttavat muospaineita perinteisille, tutuille ja turvallisiksi koetuille toimintatavoille. Työyhteisöt jotka enakoivat ja sopeutuvat muutoksiin, sekä kehittävät toimintaansa ovat tulevaisuuden menestyjiä. Menestyäkseen työelämässä edellyttää se jatkuvaa tietojen, taitojen ja ammatillisen erityisosaamisen päivittämistä. Työn mielekkyys, työtehtävien kiinnostavuus ja hyvä palaute työstä motivoivat työn tuloksellisuuteen. (Tuottavuustyö 2010.)

Bonsdorff, Janhonen, Vanhala, Husman, Ylöstalo, Seitsamo & Nykyri (2009, 3) mukaan muutokset työelämän toimintaympäristössä ja maailmanlaajuinen epävakaa taloudellinen tilanne tekevät tulevaisuuden ennustamisen vaikeaksi. Työyhteisöjen menestyksen takaavia tekijöitä ovat kilpailukykyyn säilyttäminen, sekä osaan van työvoiman saannin, toiminnan tuloksellisuuden, tuottavuuden ja työyhteisön toimivuuden turvaaminen. Edellä mainitut tekijät haastavat johtoa ja esimiehiä miettimään käytäntöjä, sekä työkaluja joilla työyhteisön arvot muuttuvat arjessa yhdessä tekemiseksi ja ponnisteluksi kohti asetettuja tavoitteita ja yhteisiä päämääriä. Työntekijöiden vahva sitoutuminen työyhteisön tavoitteisiin ja toimiva yhteistyö esimiesten ja työntekijöiden välillä vievät työyhteisöä eteenpäin menestymisen tiellä.

Vastaavasti 90-luvulla Liukkonen & Suurnäkki (1996, 6) ovat määritelleet työyhteisöjen toimivuuden, tuloksellisuuden ja tuottavuuden nousevan avaintekijäksi puhuttaessa henkilöstön voimavarojen merkityksestä toiminnallisena ja taloudellisenä tuotannontekijänä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittäminen ovat olleet viime vuosina paljon esillä. Valtionhallinnolla on ollut jo pitkään oma tuottavuusohjelma. Kuntasektorilla on ollut 1980-luvulta alkaen tuloksellisuuskäsite esillä kuntaorganisaatioiden

kehittämisessä.(Lumijärvi 2009, 9.) Vastaavasti yksityisellä sektorilla tuloksellisuuden sijasta puhutaan ennemminkin taloudellisuudesta.

Tuloksellisuuden kehittäminen on sijoitus tulevaisuuteen. Kuntien ja kuntayhtymien tulevaisuuden haasteita ovat yhä kiristyvät tuottovaatimukset, huoli rahoituksen riittävydestä ja kilpailu työvoimasta. Työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden samanaikainen kehittäminen on edellytys kestäväälle tuottavuuskasvulle. Kunnissa tehdään parhaillaan erilaista tuloksellisuustyötä mm. kunta- ja palvelurakennemuutoksen puitteissa, tuottavuusohjelmien merkeissä, sekä palvelu- ja työprosessien parantamisessa. Joissakin kunnissa on lähdetty liikkeelle toimintatapojen muuttamisesta, innovaatioiden tuottamisesta, henkilöstöjohtamisen kehittämisestä ja muista työelämän kehittämisen keinoista, joilla on todettu olevan vaikutusta sekä tuloksellisuuteen, että työelämän laatuun. (Nakari & Sjöblom 2009, 17; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010i.)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään kehityskeskustelujen vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Opinnäytetyön päätutkimusongelma jakautuu kahteen alatutkimusongelmaan. Päätutkimusongelma ratkeaa, kun saadaan vastaukset alatutkimusongelmiin.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Miten kehityskeskustelu vaikuttaa työn tuloksellisuuteen

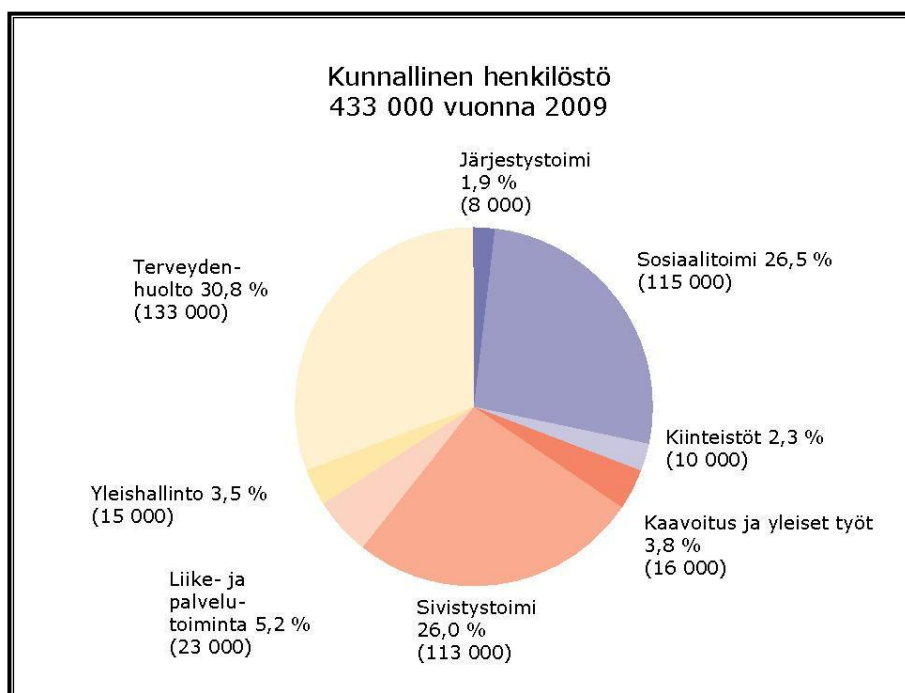
Opinnäytetyön alatutkimusongelmat ovat:

- Mikä on työn tuloksellisuus
- Mikä vaikutus kehityskeskustelulla on työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin (työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimiesalaissuhteiden laatu)

Tilastokeskuksen tekemän työvoimatutkimuksen mukaan heinäkuussa vuonna 2010 on Suomen väestöstä työllisiä 2 549 000 henkeä. Työlliset jakaantuvat työnantajasektorin mukaan yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Yksityisellä sektorilla on

työllisiä 1 858 000 henkeä ja julkisella sektorilla 679 000 henkeä. Julkisen sektorin osuus muodostuu valtion 150 000 hengen työllisistä ja kunnan 529 000 hengen työllisistä. (Tilastokeskus 2010.) Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä yksityisen sektorin ja valtion työn tuloksellisuutta, koska työn tuottavuuden parantamishaasteet valtakunnan tasolla kohdistuvat erityisesti kuntiin huonon taloustilanteen, väestön eläköitymisen ja työvoiman saatavuuden turvaamisen vuoksi.

Kuviossa 1 esitetään kunnallisen henkilöstön määrät hallinnonaloittain. Kunnallista henkilöstöä työllisti vuonna 2009 eniten terveydenhuolto 30,8 %, toiseksi eniten sosiaalitoimi 26,5 % ja kolmanneksi sivistystoimi 26,0 % (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010b).



KUVIO 1. Henkilöstö hallinnonaloittain (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010b.)

Koulutus kuuluu sivistystoimen hallinnonalaan. Kunnat (sisältää myös kuntayhtymät) ylläpitävät peruskouluja, lukioita, ammattioppilaitoksia ja ammattikorkeakouluja. (Suomen kuntaliitto 2010.) Kuntasektorista opinnäytetyön kohteeksi valittiin ammattioppilaitokset ja ammattikorkeakoulu, koska muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän vaatimusten vuoksi koulutuksen merkitys kasvaa entisestään.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2010i) mukaan tuloksellisuuden osa-alueita kuntasektorilla ovat palvelujen laatu, toiminnan vaikuttavuus, toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus, sekä henkilöstön aikaansaannoskyky (työn tuloksellisuus). Tuloksellisuudesta on tehty tutkimuksia talouden, henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehityskeskustelun vaikutusta pelkästään työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin ei ole tutkittu paljoa.

Työn tuloksellisuus voidaan jakaa aineelliseen ja aineettoman pääoman osa-alueisiin. Aineellisen pääoman osa-alue yhdistetään usein miten rahalliseen palkitsemiseen. Vastaavasti aineettoman pääoman osa-alue yhdistetään henkilöstöjohtamiseen, työhyvinvointiin, osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, esimies-alaissuhteeseen, yhteistoiminnallisuuteen, laatuun, henkilöstön aikaansaannoskykyyn ja kehityskeskusteluun. (Ring. 2008, 11, 16.)

Tämä opinnäytetyö on rajattu kehityskeskustelun näkökulmasta kuntayhtymän työn tuloksellisuuden osa-alueisiin: työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimies-alaissuhteiden laatu. Kuntasektorilla puhutaan usein myös henkilöstön aikaansaannoskyvystä. Tässä opinnäytetyössä henkilöstön aikaansaannoskyvyllä tarkoitetaan työn tuloksellisuutta.

Case -organisaatioksi valittiin Päijät-Hämeen koulutuskonserni, koska opinnäytetyön tekijä on töissä kyseisen konsernin henkilöstöpalveluissa. Henkilöstöpalvelut ovat mukana toteuttamassa valtakunnallista tuloksellisuushanketta. Tuloksellisuushankkeen yhteydessä on Päijät-Hämeen koulutuskonserni työnantajana halunnut selvittää tutkimuksen kautta, onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Päijät-Hämeen koulutuskonserni järjestää ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta. Päijät-Hämeen koulutuskonsernin suuren henkilöstömäärän vuoksi tutkimuksen kohteeksi on valittu seuraavien tulosalueiden tiettyjen yksiköiden vakituinen henkilöstö:

- Koulutuskeskus Salpaus, Teollisuusalojen tulosityksikkö
- Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala
- Tuoterengas, työvalmentajat
- Yhteiset palvelut, Tieto- ja kirjastopalvelut.



Valittu henkilöstö edustaa koko Päijät-Hämeen koulutuskonsernin eri ammattiryhmien esimiehiä ja muuta henkilöstöä. Edellä mainitulta ryhmältä saatuja tutkimuskyselyn tuloksia hyödynnetään Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kehityskusteluiden kehitystyössä työn tuloksellisuuden parantamiseksi. Case-organisaatio esitellään tarkemmin luvussa 5.1.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus nähdään toisiaan täydentävinä suuntauksina, tutkimuksen lähestymistapoja on vaikea käytännössä tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Suuntauksia on pyritty erottelemaan korostamalla eroja tutkimuskäytänteissä ja periaatteellisissa kysymyksissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja ymmärtäminen. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tavoite on ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko on valittu harkitusti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihin ja tutkittaviensa kanssa käytyihin keskusteluihin. Tutkimuksissa suositaan laadullisten menetelmien käyttöä aineiston hankinnassa esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelu ja osallistuva havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä tutkimussuunnitelman muotoutuminen olosuhteiden mukaisesti tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat aiemmat teoriat, johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja käsitteiden määrittely. Tutkimusaineiston tutkittavat henkilöt ovat ns. perusjoukkoa, johon tulosten tulee päteä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavallisin keino aineiston keräämisessä on kyselylomake (Vilka 2005, 73). Tutkimusaineiston tulokset

esitetään taulukkoina tai tunnuslukuina ja johtopäätökset tehdään laskelmien pohjalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivinen, sekä kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä täydentää kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston tulosten perusteella pystytään paremmin kohdentamaan ja määrittelemään tutkimuskysymykset kvalitatiiviseen osuuteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu harkitusti ja tavoite on saada vastauksia kysymykseen onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuden määritelyihin osa-alueisiin. Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö tukee tutkimusongelmien ratkaisemista.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään työn tuloksellisuuteen ja kehityskeskusteluun liittyvää teoriaa. Aineisto on hankittu kirjallisuudesta, artikkeleista ja Internet -lähteistä. Keskeisimpänä lähteenä on käytetty teorian osalta Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tuottamaa materiaalia.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimustyyppi on valittu case- eli tapaustutkimus, koska tutkimuksesta halutaan yksityiskohtaista tietoa. Hirsjärven ym. (2009) määrittelemistä tyypillisistä piirteistä soveltuu tähän opinnäytetyöhön; yksittäisen tapauksen valinta, kohteena ryhmä, kiinnostuksen kohteena prosessi ja aineistoa kerätään kyselytutkimuksena. Tapaustutkimusta tukemaan toteutetaan empiirisen osuuden aloituskysely kartoitus eli survey tutkimuksena. Case - osuuden tiedonkeruumenetelmänä käytetään Päijät-Hämeen koulutuskonsernin sisäisessä Kori-intranetissä toteutettavaa gallupkyselyä, sekä Webropol -ohjelman kautta toteutettavaa kyselylomaketta.

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tehdyissä tutkimuksissa. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (=mittaustulosten toistettavuus). Kun esim. kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosten katsottavan olevan reliaabeleita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Metsämuuronen 2006, 56.) Tämän opinnäytetyön lähteinä on käytetty luotettavia aineistoja ja aineisto on tarkasti

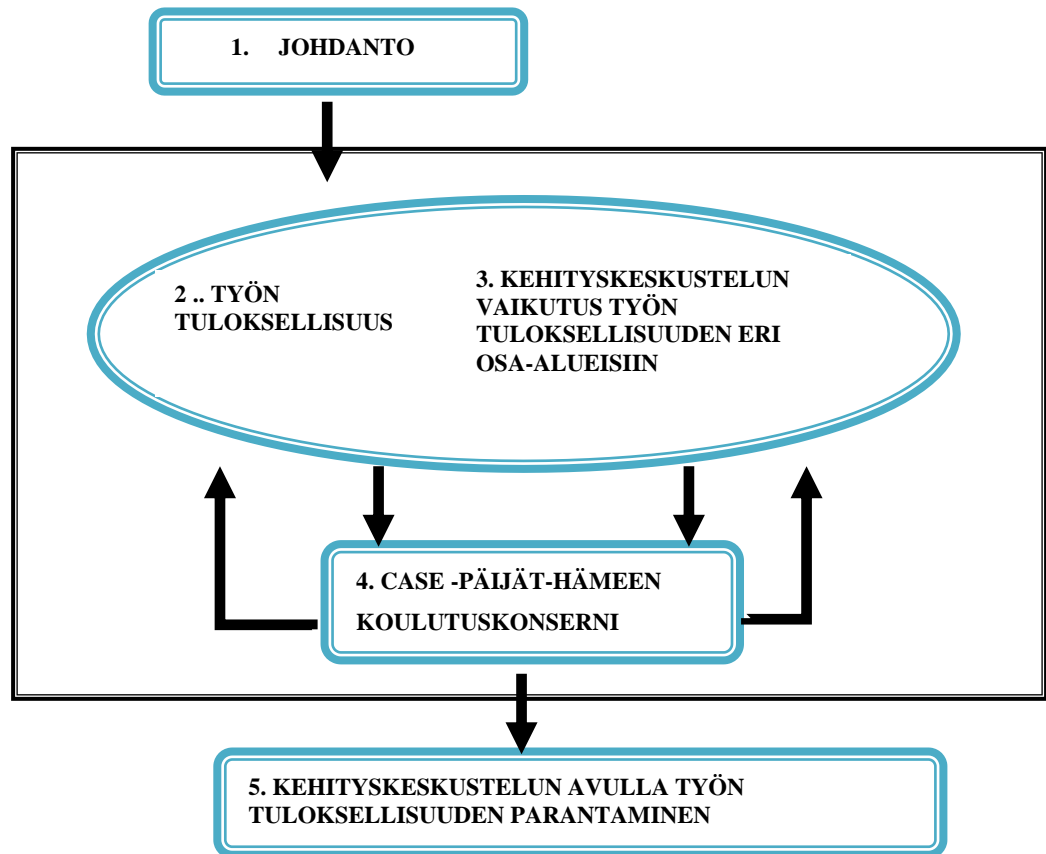
valittu, joten työn teoreettisen osuuden reliabiliteetti on hyvä. Case -osuuden reliabiliteettia käsitellään luvussa 4.

Validius (pätevyys) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Metsämuuronen 2006, 56). Tämän opinnäytetyön tutkimus on pätevä, sen teoreettisessa viitekehyksessä on tutkittu sitä mikä on ollut tarkoituskin. Case -osuuden validiteettia käsitellään luvussa 4.

Aineiston analyysi aloitetaan kyselytutkimuksena toteutetun aloituskyselyn eli gallupkyselyn jälkeen. Kyselyn jälkeen pystytään paremmin määrittelemään tutkimuskysymykset kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeen vastauksista osa suodetaan Excelissä ja niitä analysoidaan graafisten kuvioiden kautta. Avoimet vastaukset erotellaan omille lapuilleen ja laputustekniikan avulla ryhmitellään omiksi asiakokonaisuuksiksi. Ryhmittelyiden tulokset puretaan taulukkomuotoon.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta.. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa tutustutaan aiheeseen ja käydään läpi työn tavoite, tutkimusongelmat, rajaukset sekä tutkimusmenetelmät.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään teoriaosuus. Teoriaosuudessa perehdytään työn tuloksellisuuteen ja sen osa-alueisiin, sekä kehityskeskustelun vaikutuksesta työn tuloksellisuuteen. Neljännessä luvussa on työn empiirinen osuus. Empiirisessä osassa esitellään opinnäytetyön case-organisaatio ja suoritetaan tutkimuksen empiirinen osuus. Lisäksi luvussa esitellään kyselytutkimuksen sisältö, tulokset ja analyysi.

Lopuksi empiirisen osuuden tuloksista ja johtopäätöksistä tehdään yhteenveto, sekä pohditaan tulevaisuuteen työkaluja, miten kehityskeskustelujen avulla parannetaan työn tuloksellisuutta.

## 2 TYÖN TULOKSELLISUUS

### 2.1 Tuloksellisuuden historia

Julkishallinnon toimintojen kehittämisessä nousi 1980-luvulla tuloksellisuuskäsite esille anglosaksisen tutkimuksen, sekä suomalaisen julkishallinnon kehittämispolitiikan vaikutuksesta. Erityisesti valtiohallinnossa käynnistettiin ja toteutettiin mittavia uudistushankkeita, jolloin yleistyi tuloksellisuustermin käyttö. Aiemmin olivat olleet esillä tuloksellisuustermin alakäsitteet tuottavuus ja vaikuttavuus. Valtiovarainministeriö määritteli vuonna 1988 tuloksellisuuden käsitteen alakäsitteineen toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimisohteessaan valtion virastoille. Ohteessa tuloksellisuus tuotiin esille onnistumista tarkoittavana käsitteenä. Tuloksellisuuden alakäsitteitä ja toistensa vieruskäsitteitä olivat tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Kun asiat tehdään oikein, on hyvä tuloksellisuus hyvää taloudellisuutta ja tuottavuutta. (Vakkuri 2009, 16, 35).

Vastaavasti Kunnallinen työmarkkinalaitos laati oman kuntaorganisaatioita koskevan tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävistä käsitteistöistä suosituksen vuonna 1989. Suosituksessa tuloksellisuuskäsitteistön käyttöön liitettiin myös arviointi. Suosituksessa tuloksellisuutta käytetään yläkäsitteenä, joka jaetaan neljään seuraavaan alakäsitteeseen:

- tuottavuus ja /tai taloudellisuus
- vaikuttavuus
- kustannusvaikuttavuus
- palvelukyky. (Vakkuri 2009, 38.)

1990-luvulla valtion ja kuntien kiinnostus kohdistui erityisesti laatuun, sekä tuottavuuteen. Hallitus aloitti tuolloin julkisen sektorin uudistamisohjelman laadun ja tuottavuuden parantamiseksi. Tuloksellisuuskeskusteluun tuli uutuutena Robert Kaplanin ja David Norton kehittämä Balanced Scorecard -tulokortti (BSC) eli tasapainotettu mittaristo. BSC-tulokortin ajatuksena on tasapainon hakeminen organisaation eri ulottuvuuksien ja näkökulmien välillä. ”Tasapainoa haetaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden sekä ei-rahamääräisten ja rahanmää-

räisten asioiden välillä. Tuloksellisuuden voidaan tulkita olevan eri tekijöiden tasapainoa”. (Vakkuri 2009, 41.)

Kunnallisen työmarkkinalaitos tarkensi palvelutoiminnan tuloksellisuuden arvioinnin suositusta vuonna 2000. Tuloksellisuuden kehittämisen ja arvioinnin lähtökohtana oli kunnan palvelutuotannon, henkilöstöjohtamisen ja organisaation strateginen suunnittelu. Suosituksessa oli määriteltynä seuraavat tuloksellisuuden osatekijät:

- palvelujen (kustannus) vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentuvuus
- palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus ja palveluyksiköiden keskinäinen yhteistyö
- tuottavuus, taloudellisuus ja palveluprosessien sujuvuus
- henkilöstön aikaansaannoskyky, kuten osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010e.)

Edellä mainittu tuloksellisuuden osatekijä henkilöstön aikaansaannoskyky tarkoittaa tässä opinnäytetyössä samaa kuin työn tuloksellisuus.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa vahvistettiin vuonna 2007. (449/2007, 1 §). Laissa painotetaan yhteistoiminnan tärkeyttä palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun edistämisessä. Henkilöstölle on annettava tilaisuus osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen yhdessä työnantajansa kanssa, sekä mahdollisuus vaikuttaa omaa työtänsä ja työpaikkaansa koskevien päätösten valmisteluun.

Vuonna 2008 tekivät kunta-alan työmarkkinaosapuolet yhteisen suosituksen tuloksellisen toiminnan kehittämisestä. Uusi suositus korvasi aiemmat tuloksellisuuden parantamiseen tähtäävät suositukset. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010i.) Tuloksellisen toiminnan kehittämisen suosituksen sisällöstä kerrotaan tarkemmin kohdassa 2.2 tuloksellisuus tänä päivänä.

Tuloksellisuuden kehittäminen on Suomen julkisen sektorin lisäksi ollut laajasti esillä koko julkisen hallinnon kansainvälisessä kentässä. OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) on julkaissut viime vuosina paljon ra-

portteja ohjaamaan muiden maiden julkisen sektorin tuloksellisuuden parantamista (Lumijärvi 2009, 9.).

## 2.2 Tuloksellisuus tänä päivänä

Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut tuloksellisen toiminnan kehittämisen suosituksen vuoden 2008 lopussa. Sitä ovat valmistelleet kunta-alan työmarkkinaosapuolet. Suositus on osoitettu kuntien ja kuntayhtymien poliittiselle ja virkamiesjohdolle, sekä henkilöstölle tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämiseksi. Suosituksen keskeisin sisältö on Kunnallisen työmarkkinalaitoksen näkemys tuloksellisuudesta:

Tuloksellisuudella tarkoitetaan kunnallisen toiminnan päämäärien saavuttamista (yhteiskunnallinen vaikuttavuus) ja perustehtävää (asiakas- ja kuntalaisvaikutukset), jotka on toteutettava taloudellisesti ja laadukkaasti osaavalla, hyvinvoivalla, motivoituneella ja sitoutuneella henkilöstöllä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010i.)

Kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden parantaminen on jatkuva haaste. Keskeisin tavoite yhteistoimintamenettelyä koskevissa sopimuksissa ja suosituksissa on kunnallisten työyksiköiden työelämän tuloksellisuuden ja laadun parantaminen. Hyvä työelämän laatu parantaa palvelutoiminnan tuloksellisuutta ja työn kokeminen tuloksellisena parantaa työelämän laatua. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä saadaan aikaan pysyviä tuloksia. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 87 – 88.)

Vastaavasti Valtiovarainministeriö määrittelee tuloksellisuuden tänä päivänä seuraavasti:

Julkisen toiminnan tuloksellisuus edellyttää, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa, jolloin toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset. (Valtiovarainministeriö, 2009).

STTK (2009) uskoo, että keskeinen keinon tuottavuuden ja tuloksellisuuden sekä muutoksen hallinnan edistämässä on osaaminen. Osaava työntekijä kehittää työtään ja luo uutta. Koko työyhteisön toiminta vaikuttaa tuottavuuteen ja tulokselli-



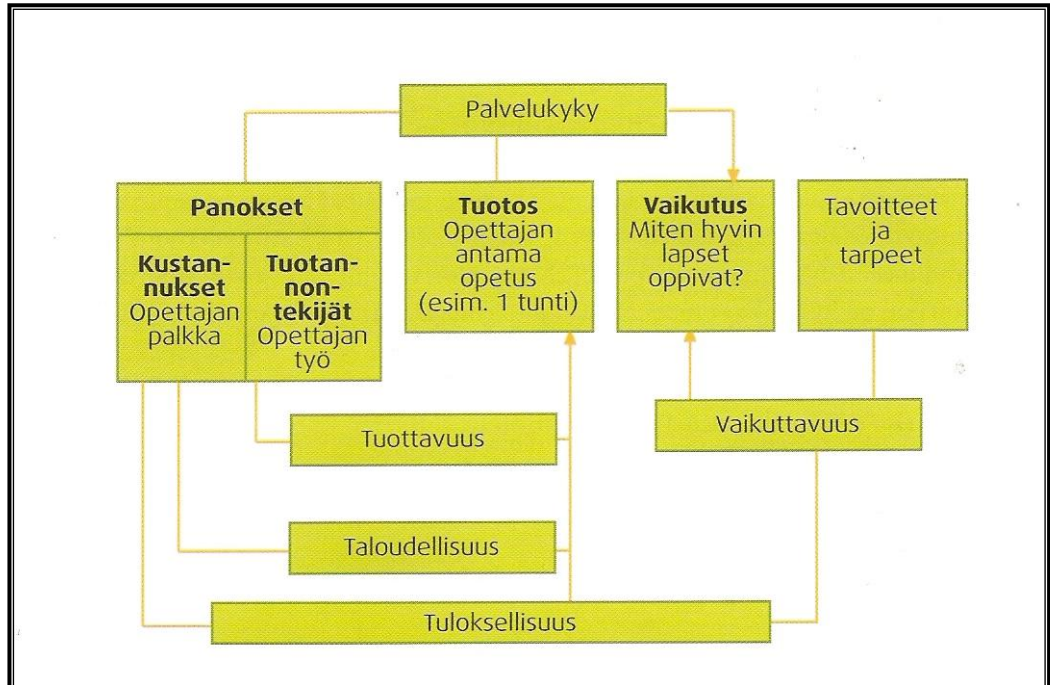
suuteen, ei vain yksittäisten työntekijöiden panos. Pohjoismaisesta johtamisesta tehdyssä tutkimuksessa (Kuntien eläkevakuutus 2010a) puolestaan haastateltavista puolet oli sitä mieltä, että tuloksellisuus johtavan työn iloon, kun työntekijät kokevat tekevänsä tulosta. Toinen puoli haastateltavista koki työn ilon johtavan tuloksellisuuteen. Työn ilon parantamiseen tulee panostaa, jos tuloksellisuutta halutaan lisätä.

Työsuojelurahaston julkaisemasta tutkimusportista käy ilmi, että tuloksellisuutta on tutkittu varsinkin tuloksellisuuteen vaikuttavien syytekijöitä ja tuloksellisuuden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksissa tuloksellisuuteen liittyen on päädytty muun muassa seuraaviin päätelmiin ja tuloksiin:

- kuntien tuloksellisuuden arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten arviointi kytkeytyy kunnan strategiaan, strategiseen johtamiseen ja työyhteisön oppimisen edistämiseen
- kuntien strategian ja tuloksellisuuden arvioinnin tarkoitus ovat monille työntekijöille epäselviä
- kuntien tuloksellisuuden arviointi ei ole nykyisellään kovin tasapainotettua, taloudelliset mittarit saavat suurimman huomion
- kuntien kehittämistoiminnassa keskeistä on henkilöstön osallistuminen, johdon sitoutuminen ja aloitteellisuus sekä eri tahojen välinen vuoropuhelu
- kunnat hyödyntävät melko heikosti tuloksellisuuden arvioinnin avulla kerättävää informaatiota
- tuloksellisuuden arviointiin liittyvää koulutusta pitäisi lisätä. (Käpylä, Jääskeläinen, Seppänen & Lönnqvist 2008, 42.)

Puhuttaessa työn tuottavuudesta, sen rinnalla käytetään usein myös sanaa tuloksellisuus. Tuloksellisuus mielletään pehmeämmäksi vaihtoehdoksi, kuin tuottavuus. Termien ja käsitteiden käyttö vaihtelee, niiden päämäärä ja painotukset muuttuvat ajan kuluessa. Seuraavan opettamiseen liittyvän kuvion 3 kautta avataan tarkemmin Kanervan näkökulma työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden erosta.

Palvelu syntyy panoksista, joiden ominaisuudet ovat opettajan työpanos ja hänen palkkansa. Palvelun myötä syntyy tuotos eli opetus jonka oppilaat saavat opettajalta. Tuotos on aina sama eli yksi tunti, riippumatta oppilaiden määrästä.



KUVIO 3. Tuloksellisuuskehikko. Kuntatuottavuuden ABC (2008, 11.)

Opettajan palkan ja antaman opetustunnin suhde on kustannuksen ja tuotoksen suhde. Kustannukset suhteessa tuotokseen kasvavat, jos opettajan palkka nousee. Näin ollen taloudellisuus heikkenee. Tuottavuus syntyy tuotannontekijän (opettajan työ) ja tuotoksen (opettajan antama opetus) suhteesta. Esimerkiksi jos oppilasmäärä kasvaa, ei opettajan ammattitaito huonone. Hänen tuotoksensa on sama isolla tai pienellä opiskelijamäärällä. Iso oppilasmäärä aiheuttaa kuitenkin sen, etteivät opetuksen vaikutukset ole haluttuja: oppilaat eivät opi. Ryhmäkoon suurentamisella on ollut tavoitteiden vastaiset seuraukset. Samalla kun taloudellisuus (opettajan palkka / opettajan antama opetus) ja tuottavuus (opettajan tekemä työ-aika / opettajan antama opetus) ovat parantuneet, on opetuksen vaikuttavuus heikentynyt. Vaikuttavuus on palvelun vaikutusten suhde tavoitteisiin. Kun puhutaan edellä mainitun esimerkin toimivuudesta ja parantamisesta muodostuu tuloksellisuuskäsite taloudellisuudesta, tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta. (Kanerva 2008, 10 - 11.)

Puhuttaessa tuloksellisuudesta tai työn tuloksellisuudesta voidaan todeta sen merkityksen kasvavan ja luovan entistä enemmän haasteita koko julkiselle sektorille.

### 2.3 Tuloksellisuuden tulevaisuus

Miksi kehittää tuloksellisuutta? Tulevaisuudessa tulee tapahtumaan suuria muutoksia kuntien toimintaympäristöjen rakenteissa ja palvelutuotannossa. Jotta palvelut voidaan jatkossakin turvata, on viimeistään nyt kuntien ja kuntayhtymien aloitettava tuloksellisen toiminnan kehittäminen. Kunnan toimintamenoista on 65 % henkilöstömenoja, joten keskeisin tuotannon tekijä kunnassa on henkilöstö. Kunnan työpaikat ja niiden säilyminen kilpailukykyisinä ja hyvinä työpaikkoina on tärkeä turvata. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010f.) Voidaan sanoa tuloksellisen toiminnan edistämisessä olevan kyse kunta-alan uskottavuudesta.

Tuloksellisuustyö on jatkuvaa toimintaa ja sen tuloksia tulee mitata, arvioida ja kehittää, jotta saadaan poistettua tuloksellisuuden esteet. Mahdollisuuksilla kehitettyä työssään, läpinäkyvillä palkitsemisen perusteilla ja selkeillä tavoitteilla voidaan edistää työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Niiden kautta parannetaan työhön, sekä työpaikan tavoitteisiin sitoutumista. Talouskasvusta kolmanneksen on arvioitu johtuvan aineettomaan pääomaan sijoittamisesta, kuten osaamiseen, työyhteisön kehittämiseen, luottamuksen parantamiseen ja työhyvinvointiin. Henkilöstön pysymistä työelämässä pitempään vaikutetaan sillä, miten henkilöstön ja työyhteisön voimavaroja kehitetään ja parannetaan. Hyvällä työelämän laadulla vaikutetaan parempaan tuloksellisuuteen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010h.)

Kunnallinen, valtion, ja -kirkon työmarkkinalaitokset ovat antaneet julkisen sektorin työnantajille tiedotteen 3.11.2011 tuloksellisuuden tulevaisuuteen liittyen. Tiedotteen sanoma on se, että kuntien, valtion ja seurakuntien talous säilyy edelleen kireänä. Tuloksellisuuden parantamistyötä on edelleen jatkettava. Palkkaratkaisissa yleiskorotuspainotteiset ratkaisut eivät edistä tuloksellisuutta, vaan tarve on painottaa paikallisesti jaettavia rahaeriä, joilla tuetaan kannustavien palkkausjärjestelmien soveltamista ja tuloksellisuutta. Palkkausjärjestelmien kehittämistyö on

suunnattava työn ja työyhteisön tuloksellisuuden palkitsemiseen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010d.)

Yhteenvedona voitaneen todeta tuloksellisuuden kehittämisessä, että yhdeksi avaintekijäksi kunnissa nousee palkkausjärjestelmien ja palkitsemisen kehittämis-työ.

## 2.4 Työn tuloksellisuuden osa-alueet

Seuraavaksi tarkastellaan tähän opinnäytetyöhön valittuja työn tuloksellisuuden osa-alueita: työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimies-alaissuhteiden laatu.

### 2.4.1 Työhyvinvointi

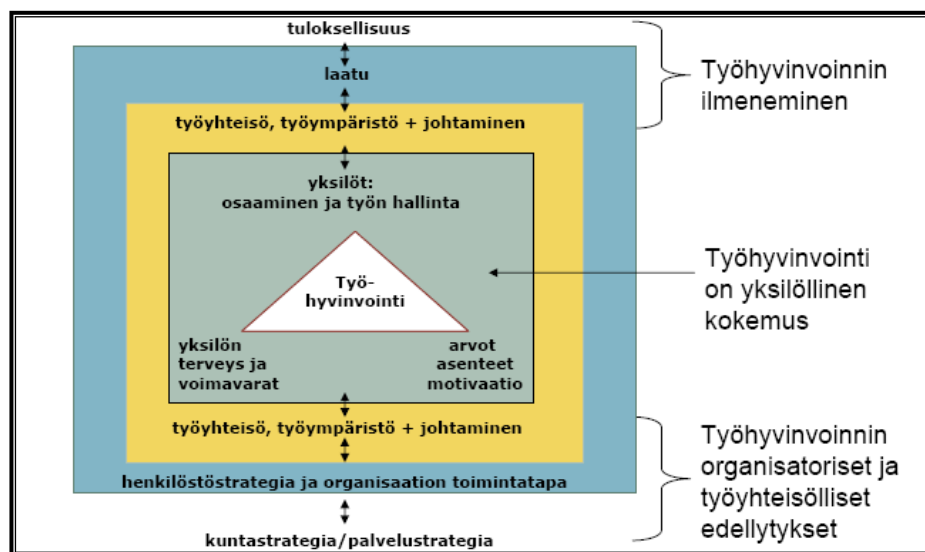
Vesterinen määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus. Siihen kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen. Hyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa työntekijän tavoitteita ja ammatillista kykyä. Vesterinen (2006, 7.)

Otala (2003, 19 - 20) arvioi työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeimmäksi sen, miten työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. Kuluuko työntekijän voimavarat yrittäessään selvitä työpaikalla, jossa tunnelma on kireä ja epävarma. Ovatko päällimmäisenä tunteena pelko siitä, etteivät entiset työtaidot enää riitä tai vastaa-vasti hankittua osaamisesta ei päästä käyttämään kuin murto-osa tai työtä ei pääse toteuttamaan mielekkäällä tavalla. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilökohtais- ta, sekä työyhteisön yhteistä vireystilaa. Se on jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on edellytys olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Koko työyhteisöön syntyvällä positiivisella energialla luodaan menestystä.

Työhyvinvoinnin huolehtimisella parannetaan työnantajan, ja koko henkilöstön työelämän laatua ja yhteistyötä, joka hyödyttää molempia. Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Henkilöstön kokeman terveyden, työtyytyväisyyden ja hyvän työkyvyn avulla työn laatu paranee, työn ja organisaation tuloksellisuus kasvaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 40.) Mamia (2009, 20) korostaa, että huolehtimalla työvoiman hyvinvoinnista, pitäisi se nähdä rinnakkaisena tavoitteena taloudellisen tuloksen tekemiselle, eikä vain sen ehtona tai seurauksena.

Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty Kuntien eläkevakuutuksen näkemys työhyvinvoinnista. Henkilöstöstä huolehtiva työnantaja välittää itsestään hyvää työnantajakuvaa, joka vaikuttaa tulevaisuudessakin riittävään työvoimaan ja laadukkaisiin palveluihin. Työn tuloksellisuuden näkökulmasta työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisena ja yhteistyön sujuvuutena, sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. (Kuntien eläkevakuutus 2010b.)



KUVIO 4. Työhyvinvointimalli (Kuntien eläkevakuutus 2010b.)

Työhyvinvointi on työyhteisön ja koko organisaation asia. Työelämän muutoksessa työhyvinvointia edistäessä parhaat ratkaisut syntyvät silloin, kun koko työyhteisö on saanut ja halunnut vaikuttaa uuden suunnan valintaan. Henkilöstö voi

sitoutua toteuttamaan yhteistä visiota, kun jokainen tietää tavoitteensa ja roolinsa yhteisellä pelikentällä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003.)

Liukkonen (2008, 14 - 15) vastaavasti painottaa arvojen merkitystä työhyvinvoinnissa, arvojen tiedostamisen, sekä miten niille annetaan tilaa vaikuttaa organisaation päätöksiin. Hyvässä työkuultuurissa henkilöstöpalveluilla luodaan ihmisiin sellaista arvostuksen nousua, että sen aikaan saama motivaatio ja hyvinvointi näkyvät organisaation kaikessa toiminnassa.

#### 2.4.2 Osaaminen

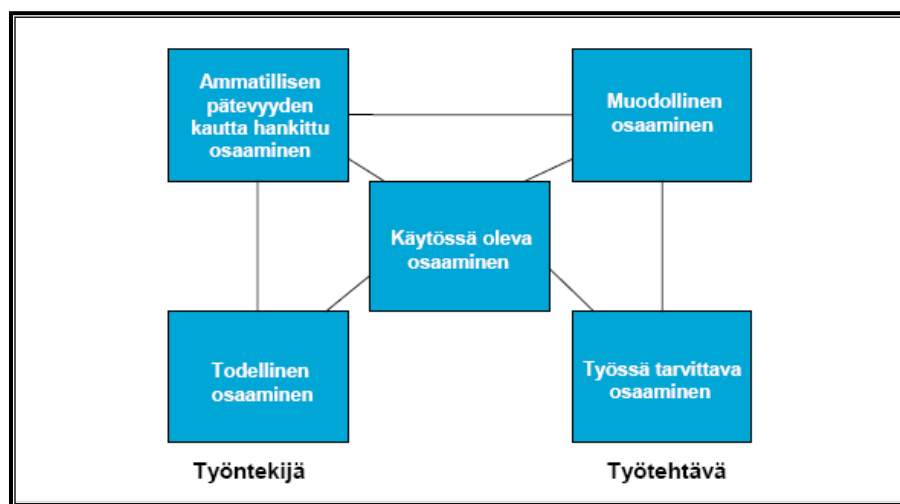
Prusak määrittelee osaamisen seuraavasti:

Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. (Prusak 1997, teoksessa Viitala 2005, 11).

Toimintaympäristön jatkuva muutos, väestön ikääntyminen, henkilöstön eläköityminen ja käytettävissä olevien resurssien niukkuus asettavat suuria haasteita. Tuottavuuden parantamiseksi tarvitaan rakenteellisia muutoksia, resurssien uudeleen arviointia, uusia työtapoja ja innovatiivisuutta. Tämä edellyttää osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. (Kuntien eläkevakuutus 2010c.) Jokaisen työntekijän kehittämistarpeet selvitetään kehityskeskustelussa. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on yksilön, työyhteisön tai organisaation tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010c.)

Oikarinen & Pihkala (2010, 48) kuvaa osaamisen käsitettä tietojen ja taitojen omistamisena, eli työssä suoriutumisena ja käytäntöinä. Osaamisen tutkimisessa voidaan erotella osaaminen yksilöllisenä tai yhteisöllisenä tarkastelutasona. Perinteisesti osaamista tarkastellaan yksilöllisenä työn näkökulmasta. Lähtökohtana työntekijän osaamisen määrittelyyn voivat olla joko yksilön taidot, tiedot, asenteet, arvot, kokemukset, persoonallisuus tai työn vaatima osaaminen.

Yksilöosaamista voidaan selvittää seuraavan kuvion 5 kautta. Muodollinen osaaminen vastaa tehtävässä vaadittua ammatillista koulutuksen kautta hankittua pätevyyttä. Muodollisen osaamisen, ammatillisen pätevyyden kautta hankitun osaamisen ja työssä tarvittavan osaamisen yhteys riippuu siitä, miten hyvin ammatillinen koulutus pystyy vastaamaan työelämän haasteisiin. Työntekijän todellinen osaaminen muodostuu ammatillisen pätevyyden lisäksi työn ja elämän kokemuksen myötä karttuneesta osaamisesta, johon hiljainen tieto sisältyy. Puhuttaessa käytössä olevasta osaamisesta, tarkastellaan työntekijän todellisen osaamisen ja työssä tarvittavan osaamisen eroa. (Ellström 267 - 268 & Kuntien eläkevakuutus 2010c.)



KUVIO 5. Different meanings of occupational competence / näkökulma osaamiseen (Ellström, 267 - 268 & Kuntien eläkevakuutus 2010c)

Päijät-Hämeen koulutuskonserni on määritellyt omassa toiminnassaan osaamisen käsitteen seuraavasti:

#### Osaaminen

- on dynaamista ja muutoksen kohteena
- on kontekstisidonnaista (tietyissä kulttuurissa, ammatissa, organisaatiossa, tehtävässä, roolissa ja tilanteessa)
- on sosiaalisesti konstruoitua
- sisältää integroitua kokonaisuuksia tietoja, taitoja ja asenteita
- on tarpeellista tehtävien suorittamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen
- on tarpeellista, jotta voidaan toimia tehokkaasti
- on tarpeellista ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Siikaniemi, Saikkonen & Härkönen 2010).

Uotila (2010, 266) puolestaan kertoo henkilöstön hyvinvoinnin työssään olevan edellytys osaamisen kehittymiselle. Ainoastaan hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö mahdollistavat osaamisen kehittymisen. Lähtökohtana osaamisen kehittämislle ei voi pelkästään olla yksittäisen työntekijän osaamisen tarkka mittaaminen esimerkiksi osaamiskartoituksilla. Osaamisen kokonaisvaltainen kehittyminen tapahtuu eri vuorovaikutustilanteissa organisaation jäsenten välillä erilaisten rajapintojen kohdatessa ja yhteisten näkemysten syntyessä.

### 2.4.3 Motivaatio

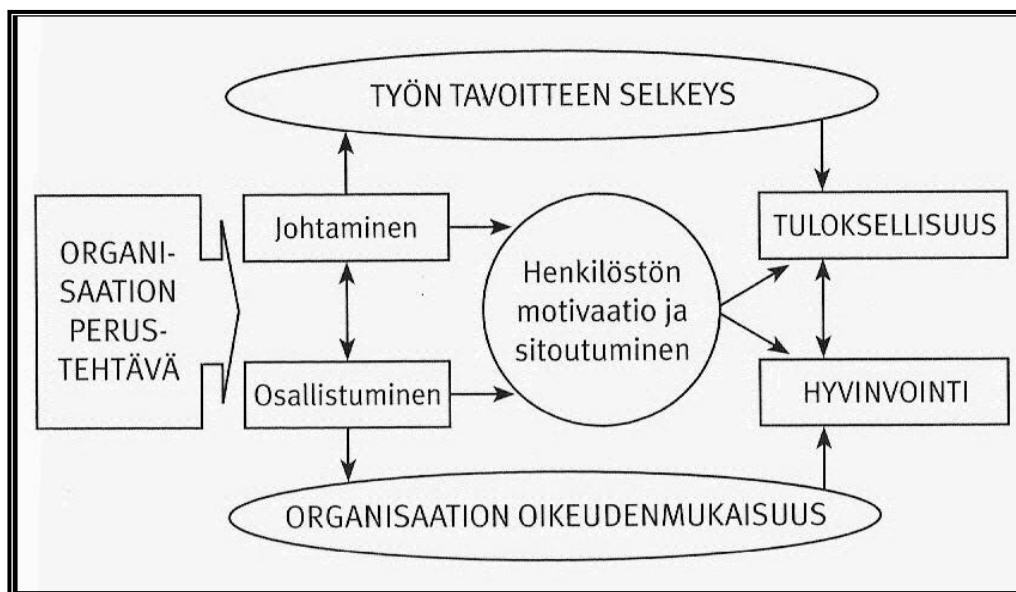
Ruohotie & Hongan mukaan ”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu”. (Ruohotie & Honka 1999, 13).

Puhuttaessa työn merkityksestä ja motivaatiosta on merkitys motivaation kriittinen tekijä. Panostuksemme työtehtävän suoritukseen riippuu siitä, mitä työtehtävä meille merkitsee. Käyttäytymistämme määräävät omat merkityksemme, joita tuomme eri tilanteisiin mukanaan. Eri tilanteissa on aina piirteitä, jotka voivat aiheuttaa meissä tärkeän merkityksen. Jos henkilöstö ei tiedosta ja sitoudu organisaation tavoitteisiin, he eivät pysty tekemään mielekkäitä ratkaisuja siitä, mitkä työtehtävät ovat tärkeitä suorittaa ja millä tavoin. (Maehr 1984, teoksessa Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 34, 36.) Keskinen pohtii motivoitumisen ilmenevän työntekijälle myös niin, että hän sallii ja suvaitsee työhönsä liittyviä muutoksia menettämättä kärsivällisyyttään tai hakeutumatta muualle töihin. (Keskinen, 2005,32).

Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu seuraavassa kuviossa 6. Jos organisaatiossa ei osata ennakoida jatkuvan muutoksen tuomia vaikutuksia työntekijöiden töihin, voivat työkuormitus ja stressi kasvaa kohtuuttomaksi vain ennakoimattomuuden takia, joka heijastuu motivaatioon ja hyvinvointiin. Edellä mainittu voi heikentää myös työn tuloksellisuutta. Hyvinvointi ja työn tuloksellisuus ovat pitkällä aikavälillä toistensa edellytyksiä. Hyvää tulosta



saa aikaan hyvinvoiva työntekijä. Ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. Organisaation perustehtävään tuleekin kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen. Elo & Feldin mukaan kuitenkin johtaminen ja osallistavat toimintatavat ovat merkittävämpiä organisaation sitoutumiseen, luottamukseen ja hyvinvointiin vaikuttavia toimintatapoja. (Elo & Feldt 2005, 314 - 315.)



KUVIO 6. Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Elo & Feldt 2005, 315.)

Työmotivaatiota voidaan tarkastella myös osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Jos henkilöstö ei ole motivoitunut käyttämään osaamistaan organisaatiossa tavoitteiden saavuttamiseksi, menevät henkilöstöön suunnatut osaamisen kehittämisen panokset hukkaan. (MacDuffie 1995, teoksessa Viljanen 2006, 12.)

#### 2.4.4 Sitoutuminen

Menestyäkseen ja selviytyäkseen muuttuvassa työympäristössä kuntien ja kuntayhtymien on pystyttävä tuottamaan kuntalaisille palveluja ja uusiutumaan yhä tehokkaammin ja laadukkaammin. Työnantajan ja henkilöstön yhteinen sitoutuminen tulee henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi tällaisessa työympäristössä. Sitou-

tumista edistetään kehittymismahdollisuuksilla, kehityskeskustelulla, palkitsemisella, sekä työsuorituksen arvioinnilla ja palautteella. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 85.)

Hautaniemi (2009, 154 - 155) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat työnantajan kannalta unelma-alaisia, ahkeria, tunnollisia, laajasti vastuuta ottavia ja itseltään paljon vaativia. Oman työn innostaessa, on mahdollisuus saavuttaa samaan aikaan työhyvinvointia ja kaupan päälle korkeaa tuottavuutta. Tosin sitoutuneimmilla työntekijöillä on muita suurempi työuupumuksen riski.

Keskinen (2005, 25 - 26) kertoo sitoutuneisuuden olevan merkityksellinen ominaisuus työhön liittyvien toimintojen kannalta, sekä edellytys laadukkaalle työnsuoritukselle. Sitoutuminen näkyy motivoituneisuutena ja sen kautta innokkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen voidaan määritellä psykologiseksi siteeksi, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Psykologisen siteen alimmantasoisesta sitoutumisesta eli mukautumisesta on kyse, kun henkilön käyttäytyminen organisaatiota tai toisia kohtaan on myönteistä, mukautuvaa ja toivottua tiettyjen etujen vuoksi. Seuraavan tason sitoutuminen eli samaistuminen vaatii organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Haasteellisin sitoutumisen muoto on sisäistäminen. Sisäistämisessä on kyse organisaation toimintaan panostaminen niin, että se perustuu yksilön arvojen, asenteiden ja tavoitteiden samansuuntaisuuteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa.

Räty (2009, 15) korostaa luottamuksen tärkeyttä luoda sitoutuneisuutta. Sitoutumista lisäävät hyvät työolosuhteet. Hyvä työolosuhde on sellainen, joka

- antaa mielekkään ja merkityksellisen tunteen työssä
- mahdollistaa työn hallinnan
- sisältää selkeät ja pysyvät toimintaohjeet työlle
- antaa mahdollisuuden saada työstä palautetta
- antaa mahdollisuuden saada työkavereiden lisäksi erityisesti tukea esimieheltä
- antaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen.

Yksilön oma motivaatio säätelee sitoutumisen tasoa, kun taas organisaatio luo työntekijälle mahdollisuuksia sitoutumiseen.

#### 2.4.5 Esimies-alaissuhteiden laatu

Esimies-alaissuhteiden laadusta nousee alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista selkeästi esille seuraavat asiat: työyhteisötaidot, LMX -teoria (Leader-Member Exchange) ja luottamus. Esimies-alaissuhteiden laadulla nähdään olevan selkeä yhteys myös tutkimustulosten mukaan henkilöstön työtyytyväisyyteen: mitä parempilaatuinen suhde esimiehen ja alaisen välillä on, sitä oletettavammin myös työhyvinvointi on hyvä. (Erdogan & Enders 2007; Schyns & Wolfram 2008; Sparr & Sonnentag 2008, tutkimuksessa Viitala, Mäkelä & Hölsä 2010, 178.)

#### *Työyhteisötaidot*

Työyhteisötaidoissa on kyse siitä miten alaistaidot ja esimiestäidot täydentävät toisiaan. Edellä mainitut taidot vaikuttavat keskeisesti toisiinsa, sen vuoksi niitä on käsiteltävä rinnakkain. Alaisena toimivilla henkilöillä on vaikutusta pitkälti siihen, kuinka antoisaa ja palkitsevaa on toimia esimiehenä. Se miten yhteistyö esimiehen kanssa toimii vaikuttaa puolestaan alaisena toimimisen edellytyksiin. (Räty 2009, 3.)

Rehnbäck & Keskinen (2005, 4) mukaan, kun työntekijä haluaa ja hänellä on kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla työkavereita tukien ja ydintehtäväänsä mukaisesti, on kyse alaistaidoista. Minimivaatimuksena alaistaidoille pidetään sitä, että tekee oman työnsä hyvin. Edellä mainittu ei kuitenkaan riitä työhyvinvoinnin kannalta. Oman työn tekemisen lisäksi tuotetaan hyvinvoivissa yksiköissä lukuisasti työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja. Räty (2009,14). korostaa myös alaistaitojen edellytykseksi vahvaa sitoutumista ja halua samaistua organisaatioon.

Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa kaikissa olosuhteissa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset tuottavan ja laadukkaan työn tekemiselle. (Räty 2009,10).

Keskinen (2005, 84) käsittelee Alaistaidot kirjassaan kuntatyön laatuun kohdistuvien haasteiden näkökulmasta alais- ja esimiestaitojen tärkeyttä. Kuntalaisten palveluihin liittyvän vaatimustason noustessa ja kuntatyön resurssien kiristytessä tarvitaan esimies- ja alaitaitojen laadukasta kytkentää entistä parempaan tulokseen pääsemiseksi. Kuntatyötä kehittäessä pelkkä esimiesten koulutus ei riitä, vaan samanaikaisesti on mietittävä mitkä ovat työntekijöiden vastuulliset alaitaidot. Työntekijän on helppo kehittää alaitaitojaan hyvin toimivan esimiehen alaisuudessa. Vastaavasti ennakoimattomasti ja tempoilevasti käyttäytyvä esimies, johon ei voida luottaa, luo ympärilleen ilmapiirin, jossa työntekijöillä ei ole intoa kehittää alaitaitojaan. Esimiehen on puolestaan mielekästä toimia sitoutuneiden ja vastuullisten työntekijöiden kanssa. Esimies uskaltaa automaattisesti asettaa korkeat tavoitteet työlleen ja koko osastolleen tällaisissa olosuhteissa. Esimies, niin kuin alaisetkin ruokkivat kehittämishalukkuutta.

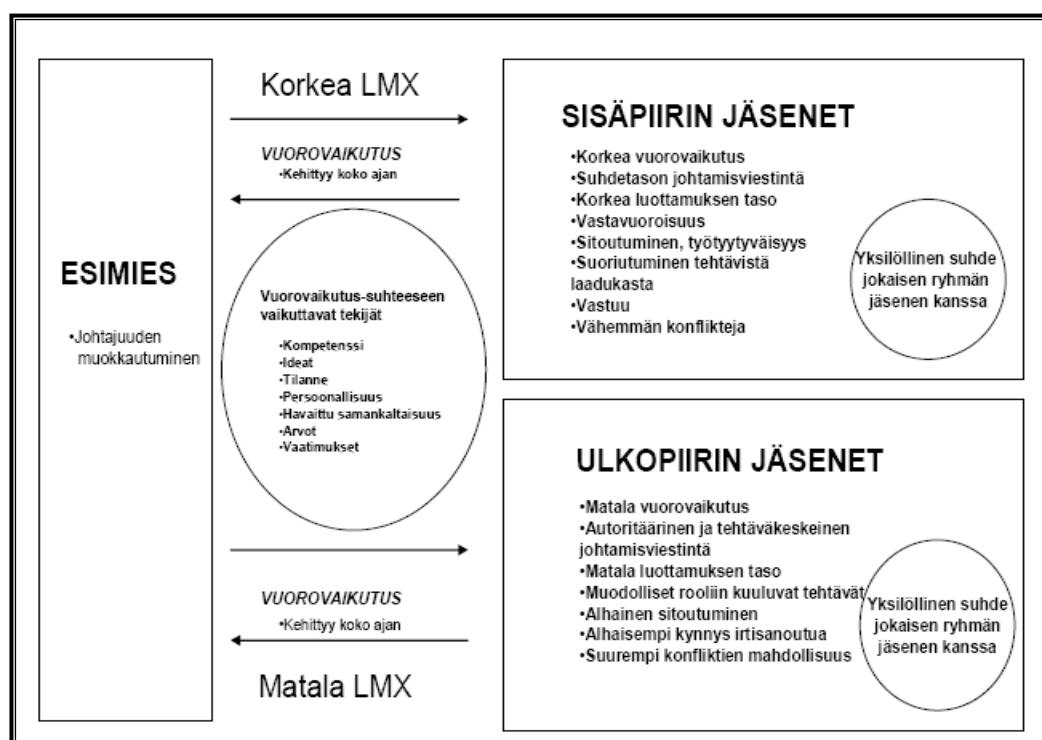
Rauman kaupunki toteutti vuosina 2003 - 2004 laajan henkilöstön kehittämishankkeen työministeriön tukemana. Tutkimusjoukkona oli kymmenen Rauman kaupungin yksikköä. Mielenkiintoiseksi tutkimustulosten osalta nousi se, että alaitaidot ovat yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin, mutta eivät esimiehen hyvinvointiin. Hyvinvoivien työyhteisöjen osavilla alaisilla oli väsyneemmät esimiehet kuin huonommin voivilla työyhteisöillä. Esimiehet jotka panostivat alaitaidoiltaan hyvien työntekijöiden vuorovaikutukseen, kokivat hallitsevansa ihmisten johtamisen huonommin kuin alaitaidoiltaan keskimäärin vaatimattomampien työntekijöiden esimiehet. (Rehnbäck & Keskinen, 2005, 26.)

### *LMX -teoria*

LMX (Leader-Member Exchange) -teoria lähestyy johtajuutta siitä näkökulmasta, että johtajuus muodostuu ja muokkautuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Teorian mukaan johtamissuhteen rakentamiseen osallistuvat esimies ja alainen tuomalla erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia esimiestilantee-

seen. (Peltonen 2007, 126 - 127). Jokainen esimies-alaisuhde on teorian mukaan erilainen ja sen laatu voi vaihdella erinomaisesta heikkoon. (Danserau, Graen & Haga 1975; Graen & Uhl-Bien 1995, tutkimuksessa Viitala, Mäkelä & Hölsä 2010, 178). Koska esimiehille muodostuu yksilöllinen työsuhte jokaisen alaisensa kanssa, jossa kunkin suhteen laatu vaihtelee, muodostuu esimiehelle lähi- ja etäryhmät. Puhuttaessa lähiryhmästä, on kyse korkealaatuisesta LMX-suhteista, joille tyypillistä on avoin tiedon jakaminen, työtehtävien delegointi ja luottamukseen pohjaava vuorovaikutus. Etäryhmässä kyse on heikkolaatuisista LMX-suhteista, joissa kumpikaan osapuoli ei ole erityisen kiinnostunut toisistaan ja kommunikointi liittyy lähinnä työtehtävien suorittamiseen. (Liden & Maslyn 1998; Blau 1964; Davis & Gardner 2004, tutkimuksessa Viitala, Mäkelä & Hölsä 2010, 186.)

Sillanvuo (2010, 18) on vastaavasti tarkastellut LMX teorian esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen keskeisiä piirteitä seuraavan kuvion (kuvio 7) kautta.



KUVIO 7. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen keskeisimmät piirteet LMX -teoriassa (Sillanvuo 2010, 18.)

Esimiehen sisäpiirin jäseneksi valinta tapahtuu varhain alaisen pätevyyden, henkilökohtaisen soveltuvuuden ja luotettavuuden perusteella. Sisäpiiriin kuuluvat jäsenet saavat esimieheltään tukea, huomiota, luottamusta, sitoutumista, vaikutusmahdollisuuksia ja tilaisuuksia vaikuttaa päätöksiin enemmän kuin ulkopiirin jäsenet. (Graen ja Cashman 1975; Liden et al. 1980, 452; Graen et al. 1995, 225; Mueller & Lee 2002, 220 - 221. Teoksessa Sillanvuo 2010, 17.) Kuviosta 7 voidaan selkeästi päätellä, että sisäpiirin jäsenellä on esimiehen kanssa paljon paremmat mahdollisuudet kehittää vuorovaikutussuhdetta entistä palkitsevammaksi, kun taas ulkopiirin jäsenellä on helpompi mahdollisuus joutua konfliktiin esimiehen kanssa.

### *Luottamus*

Luottamus on monipuolinen käsite ja sitä on tutkittu eri näkökulmista. Tässä yhteydessä luottamusta tarkastellaan esimies-alaissuhteen laadun näkökulmasta. Luottamus on selkeästi lähdeaineistojen perusteella myös yksi osa työyhteisötaitoja ja LMX -teoriaa. Keskinen (2005, 79 - 80) kertoo luottamuksen muodostuvan kolmen syvenevän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on laskelmointiin perustuva vaihe, jossa yhteistyön hyödyt arvioidaan suuremmiksi kuin haitat eli panosten ja tuotosten arvioitu hyöty. Toisessa vaiheessa vuorovaikutuksen jatkuessa muodostuu vuorovaikutuksen kautta tuntemus toinen toisensa toiminnasta ja luottamus pohjautuu tietoon toisen toiminnasta. Syvällisin, kolmas luottamuksen vaihe on silloin, kun on yhteinen ymmärrys toisen tarpeista, tavoitteista ja odotuksista. Organisaatiossa luottamuksen syntyyn vaikuttava useat seikat samanaikaisesti: työntekijöiden persoonallisuus, totut ajattelutavat, taipumus luottaa asioiden järjesty-miseen, työolojen ja työn optimaalinen organisointi, toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaissuhteet.

Luottamus on yhteydessä positiiviseen työmotivaatioon ja pätevyyden kokemuksiin. Se pitää yllä työtyytyväisyyttä ja antaa työhön liittyviä positiivisia kokemuksia. Se pitää yllä vahvaa työmotivaatiota ja säätelee työsuorituksen tasoa. Luottamuksesta on siis hyötyä kaikille osapuolille; organisaatiolle, esimiehille sekä alaisille. (Räty, 2009, 14.)

### 3 KEHITYSKESKUSTELUN VAIKUTUS TYÖN TULOKSELLISUUDEN OSA-ALUEISIIN

#### 3.1 Kehityskeskustelu käsitteenä

Viitalan mukaan ”kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys”. (Viitala 2005, 267). Kehityskeskustelusta käytetään erilaisia nimiä: kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu, esimies-alaiskeskustelu, tuloskeskustelu, suunnittelu- ja kehityskeskustelu.

Ihmisen työnsuorituksista on alettu kiinnostumaan jo vuosisadan vaihteessa. Ensimmäinen työn rationalisoiija oli Fordin autotehtaan liukuhihnan kehittänyt Frederic Taylor. Taylor oli tekniikko, jota kiinnostivat tekniikka ja työmenetelmät. Hän ei ymmärtänyt eikä nähnyt, kuinka ihmiset erilaiset tarpeet vaikuttavat työsuorituksiin. Edellä mainittu ajattelutapa oli yleisesti vallalla siihen aikaan. 1950-luvun loppupuolella alkoi kiinnostus työsuorituksen lisäksi myös työntekijöistä, heidän toimenkuvista ja niiden korjaamisesta. Peter Drucker lanseerasi samaan aikaan käyttöön Management by Objectives (MbO) -järjestelmän. Järjestelmällä mitattiin vain työnsuorituksia. Samassa vaiheessa suunnittelun ja ohjaamisen välineeksi otettiin mukaan myös suunnittelukeskustelu. 1960- ja 1970-luvulla kiinnostuksen kohde suuntautui enemmän työn laatuun, työrauhaan ja työmotivaatioon. (Ronthy-Österberg & Rosendahl, 1998, 85.)

1960 - 1970 luvuilla syntyneen tavoite-/tulosjohtamisen seurauksena suomalaiset yritykset ottivat tavoite-/tuloskeskustelut käyttöön. Tavoite-/tulosjohtaminen vaikutti esimiehen ja alaisen väliseen viestintään tuomalla siihen tehokkuusvaatimuksen. Tehokkaan viestinnän avulla pyrittiin selkeään tavoiteasetteluun, tarvehierarkiaan perustuvaan liiketoiminnan suunnitteluun, yksilön tavoitteiden määrittelyyn, yksilön ja organisaatioyksikön tavoitteiden yhdistämiseen. Edellisen lisäksi pyrittiin sopimaan tulosten tarkastelun lähtökohdat seuraavan ajanjakson suunnittelua varten. (Humble 1975, 12 - 13; Santalainen, Voutilainen & Porenne 1988; Sarala 1988; Rajaneva 2002, 1. Teoksessa Wink 2007, 50.)

Ukkosen mukaan (1989, 18, 31) 1980-luvun loppupuolella esimies-alaiskeskusteluissa on esiintynyt huomattavia puutteita ja niitä on käyty liian vähän. Tulevaisuuden osalta hän uskoi kuitenkin, että on vaikea kuvitella toimivaa tavoitteisuutta ja tavoiteyhteistyötä ilman esimies-alaiskeskusteluja. Ukkonen oletti 1990-luvulla esimies-alaiskeskustelujen tärkeyden kasvavan, koettavan välttämättömiksi toiminnan mielekkyyden ja tuloksellisuuden kannalta.

1990-luvulla organisaation tulokseen katsottiin Suomessa viime kädessä vaikuttavan henkilöstön työmotivaatio ja työhön, sekä organisaation sitoutuminen. Oleelliset motivaation ja sitoutumisen parantamisen keinoista olivat esimiehen ja alaisen väliset säännölliset keskustelut. Keskusteluissa käytiin läpi toteutuneita tuloksia ja suunniteltiin tavoitteita tulevalle kaudelle. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1992,7; Ukkonen 1989,26; Rajaneva 2002,1. Teoksessa Wink 2007,52.)

Nykyään puhuttaessa kehityskeskustelusta löytyy mm. Kunta. Net -sivustolta kehityskeskustelun määritelmä: ”Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää kauden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella avoimesti työtilanteesta ja osaamisen kehittämisestä, arvioida suoritusta, antaa ja saada rakentavaa palautetta sekä sopia konkreettisista toimenpiteistä” (Kunnat.net 2010a). Uotilan (2010, 212) mukaan kehityskeskustelun määritelmä edustaa suomalaisissa julkisorganisaatio niin kuin yrityksissäkin tyypillistä asiasta annettua määritelmää.

Valpola on mielenkiintoisesti lähestynyt kehityskeskustelun määritelmää seuraavasta näkökulmasta:

Kehityskeskustelu on johtamisen ruisleipä. Sitä tarvitaan johtamisen perusosaksi. Sen avulla voidaan helposti ja luontevasti varmistaa, että yritykselle ja yksikölle tarpeellinen asia on tavoittanut organisaation jokaisen ihmisen. Ruisleipä on suomalaiselle itsestään selvä, sen puutteen huomaa vasta, kun leipää ei ole saatavissa. Sen terveysvaikutuksia opitaan arvostamaan. (Valpola 2000, 7.)



### 3.2 Miten kehityskeskusteluja käydään

Kehityskeskustelukierros käynnistyy yleensä vuosittain vuoden alussa, kun organisaatiot ovat käyneet edellisen vuoden lopussa tulosneuvottelut ja sopineet tulostavoitteet seuraavalle vuodelle. Edellisen kehityskeskustelukierroksesta saadun palautteen ja kokemuksen pohjalta valmistellaan keskustelukierrosta varten ohjeet ja suositukset. (Valtiokonttori 2010.)

Sydänmaalakka (2001, 91) on jäsentänyt suunnittelu- ja kehityskeskustelut kuuteen vaiheeseen. Kuviossa 8 esitellään keskustelun vaiheet, jotka kerrotaan seuraavaksi lyhyesti.



KUVIO 8. Suunnittelu- ja kehityskeskustelun vaiheet (Sydänmaanlakka 2001, 91).

Hyvä valmistautuminen keskusteluun on onnistumisen edellytys. Työntekijöitä on hyvä tiedottaa tulevasta prosessista, sen aikataulusta ja miten keskusteluun valmistaudutaan. Keskustelujen on hyvä olla jäsenneltyjä, laaditaan lomake jonka pohjalta aloitetaan keskustelu. Näin varmistetaan molempien osapuolten rauhassa

valmistautuminen ja se, että kaikkien kanssa puhutaan suunnilleen samoista asioista. Lomake toimii myös seurantaan varten muistilistana sekä esimiehelle, että alaiselle. Keskustelu kannattaa aloittaa molempia kiinnostavasta aiheesta. Sen lisäksi on hyvä varmistaa keskustelun tarkoituksen ymmärtäminen. Esimiehen tehtävänä on rakentaa ilmapiiri, jossa on mahdollista käydä keskustelua arvostavassa ja luottamuksellisessa hengessä. (Sydänmaanlakka 2001, 92; Kunnat.net 2010b.)

Arviointivaiheessa useimmiten alainen esittää ensin oman arvionsa miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mitkä tekijät ovat siihen vaikuttaneet. Usein esimiehelle jää vain täydentävä rooli, eli hän kommentoi ja täydentää alaisen omaa arviota. Tavoitteiden määrittelyvaiheessa keskustellaan oman työn tarkoituksesta ja mitä lisäarvoa työtehtäväni tuo organisaatiolle. Tässä vaiheessa usein määritellään avaintehtävät ja tavoitteet, sekä millaista osaamista tarvitaan suoriutuakseen niistä hyvin. Kehityskeskusteluvaiheessa alaiselle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Esimies huolehtii myös siitä, että alaisen nostamiin kehitystarpeisiin vastataan. Lisäksi tarkastellaan esimiehen, sekä alaisen odotuksia tulevaisuudelta ja myös pitkän tähtäimen suunnitelmat. Keskustelu on hyvä lopettaa koko keskustelun yhteenvetoon, jossa varmistetaan molempien osapuolten ymmärtäneen asiat samalla lailla. Keskustelu dokumentoidaan asianmukaisella tavalla ja jatkotoimenpiteistä sovitaan riittävän selkeästi. (Sydänmaanlakka 2001, 92 - 93.)

Keskustelutilanteessa on tärkeää muistaa kuuntelemisen ja kysymisen merkitys. Kuuntelemalla toista voit ymmärtää hänen ajatteluaan. Kysymällä ja olemalla utelias voit syventää ymmärrystäsi ja saada vastauksia epäselviin asioihin. (Kunnat.net 2010b.)

Useassa organisaatiossa käydään tulevaisuudessa ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelu antaa mahdollisuuden keskustella yhdessä tiimin tehtävistä, kirkastaa ryhmän perustehtävän kuvaa ja asemaa organisaatiossa, sekä liittämään jokaisen oma työ suurempaan kokonaisuuteen. Tiimin toimivuutta ja vuorovaikutusta voidaan yhdessä myös arvioida. Ryhmäkehityskeskustelu ei poista henkilökohtaisen kehityskeskustelun tarvetta, vaan se täydentää ja tukee sitä. (Valtiokonttori 2010.)

### 3.3 Kehityskeskustelun yhteys työn tuloksellisuuteen

Sydänmaalakka (2001,86) on todennut kehityskeskustelujen tarkoituksena olevan työn tuloksellisuuden ja yksilön kehittymisen edistäminen, sekä avoimen ja suoran kommunikoinnin parantaminen.

Kunnallinen työmarkkinalaitoksen (2010b) kehityskeskustelun määritelmässä nousee esille tarkemmin yhteys työn tuloksellisuuteen. Kehityskeskustelun tavoitteena on tarkastella henkilöstön työtilannetta kokonaisuutena. Kehityskeskustelu tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Kehityskeskustelujen tavoitteena on arvioida suoriutumista, työn tuloksia, selkiyttää tehtävän kuvaa, sekä antaa molemminpuolista palautetta. Lisäksi sen tavoitteena on määritellä työn tavoitteet, ennakoida kehittämistarpeet ja sopia kehittämistoimenpiteistä. Myös yhteistyön edistämisellä ja hyvällä ilmapiirillä on tärkeä merkitys. Työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus liittyvät olennaisena osana kehityskeskusteluun. Voidaan sanoa kehityskeskustelun luovan pohjan sekä yksilöllisen osaamisen ja työhyvinvoinnin, että työyhteisön kehittämiseksi. Toimintatapoja ja yhteistyötä voidaan parantaa henkilöstön antaman palautteen kautta. Luottamuksen rakentumiseen auttaa toistuva onnistunut kehityskeskustelu. Kokoavasti voidaan todeta, että kehityskeskustelussa varmistetaan yhdessä oikeaa suuntaa, informoidaan toinen toisiaan ja aktivoidaan tietoa ja osaamista tulevaisuuteen.

Kehityskeskusteluihin liitetään tutkimuskirjallisuuden mukaan organisaatioissa erilaisia tavoitteita ja odotuksia. Kehityskeskustelujen merkitys ja tavoitteisto on karkeatasoisesti luokiteltuna kolmenlainen: motivointi, kontrollointi ja hallinnollinen tehtävä. (Beer & Ruh 1976; Analoui & Fell 2002, tutkimuksessa Viitala 2010, 214). Viitala (2010, 214 - 215) on koonnut luettelomuotoon seuraavia asioita, joita tutkimuskirjallisuudessa on esitetty kehityskeskustelujen merkityksenä, odotuksina ja tavoitteina.

- tavoitteiden asettaminen ja selventäminen alaiselle sekä niiden saavuttamisen seuranta (Thomas & Brezt 1994)
- palkkioiden saajien määrittely (Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002)

- kehittävän palautteen (positiivisen ja negatiivisen) ja neuvojen antaminen alaisille (Milkovich & Boudreau 1994; Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002)
- organisaation henkilöstöjohtamisen prosessien arviointi ja ylläpito: esimerkiksi tiedon tuottaminen henkilövalintojen onnistuneisuudesta (Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Analoui & Fell 2002)
- henkilöstötietojen päivittämisen helpottaminen (Thomas & Brezt 1994; Milkovich & Boudreau 1994; Analoui & Fell 2002)
- henkilöstösuunnittelun tarvitseman tiedon hankinta, kuten esimerkiksi henkilöiden sijoituspaikkaa, työn sisältöä ja sijais- sekä urasuunnittelun tarvitseman tiedon kokoaminen (Thomas & Brezt 1994; Odiorne 1965; DeVies, Morrison, Shullman & Gerlach 1986)
- innovatiivisten henkilöiden ja esimerkiksi johtajapotentialin löytäminen (Thomas & Brezt 1994)
- henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet, esimerkiksi koulutustarpeiden määrittely (Thomas & Brezt 1994; Wilson & Western 2000)
- henkilöstön näkemysten ja arvioiden saaminen heidän työstään, työyhteisöstä, johtajista ja organisaatiosta (Longenecker 1997; Erdogan 2002; Holbrook 2002)
- esimies- ja alaisuhteiden edistäminen (Walsh & Fisher 2005).

Edellä esitetyistä tutkimuskirjallisuudesta nousseista kehityskeskustelujen merkityksestä, odotuksista ja tavoitteista voidaan nähdä osalla olevan selkeä yhteys tässä opinnäytetyössä määriteltyihin työn tuloksellisuuden osa-alueisiin; työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimies-alaisuhteiden laatu. Valtiokonttori (2008, 10 - 11) listaa kehityskeskusteluun liittyvässä julkaisussa ”Keskustele, kehitä ja kehity” hyvän kehityskeskustelun ominaisuuksia, joita seuraavilla voidaan nähdä olevan yhteys aiemmin mainittuihin työn tuloksellisuuden valittuihin osa-alueisiin.

- työn tavoitteiden ja päämäärien kirkastaminen, avoimuuden ja luottamuksen syventäminen, vuorovaikutuksen parantaminen esimiehen ja alaisen välillä, työhyvinvoinnin ja jaksamisen varmistaminen, työn tulosten ja suoriutumisen arviointi ja kehittäminen, henkilökohtainen kehittymisen varmistaminen.

## 4 CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNI

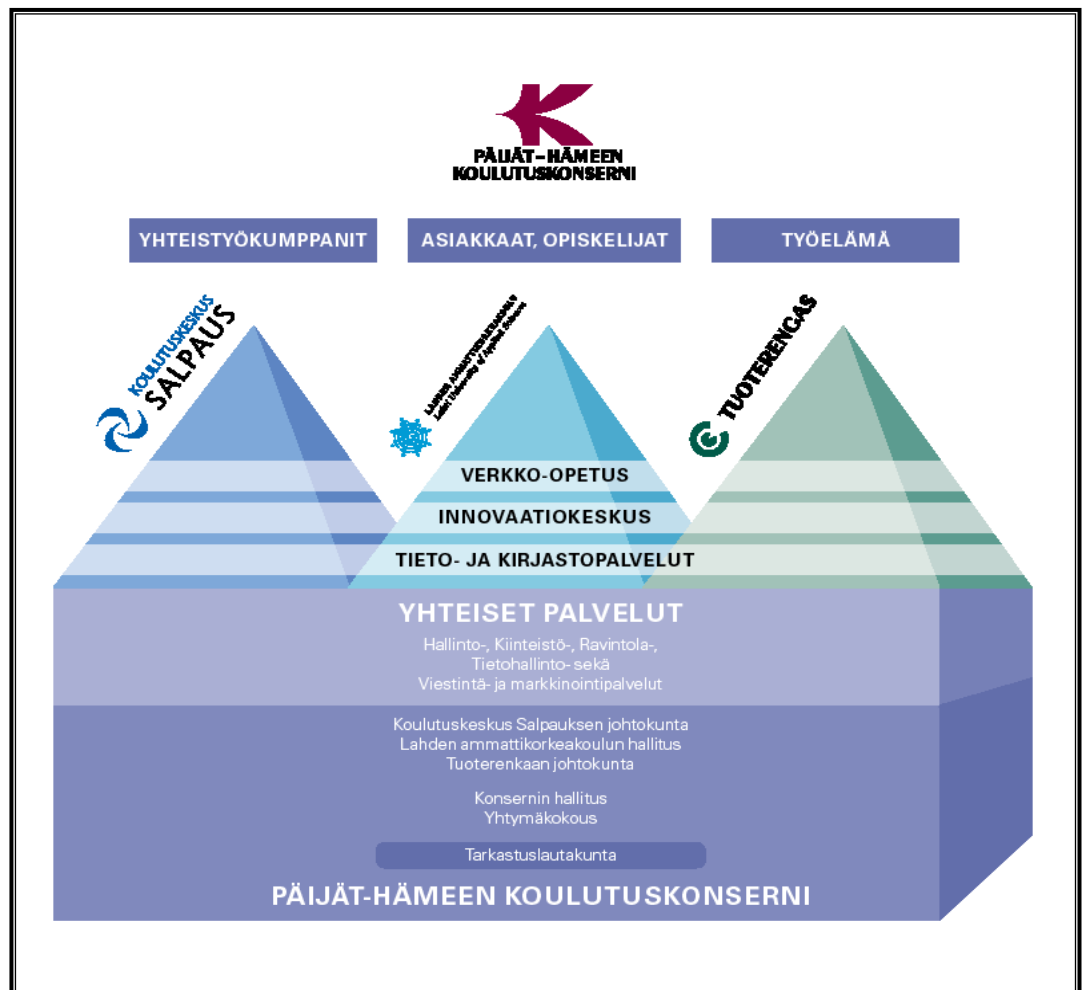
### 4.1 Case-organisaation esittely

Päijät-Hämeen koulutuskonserni (-kuntayhtymä, PHKK) on Lahdessa ja sen lähikuntien alueella toimiva kuntayhtymä, joka ylläpitää ammattikorkeakoulutusta, ammatillista ja lukiokoulutusta, sekä työhönvalmennusta kolmen tulosalueidensa kautta: Lahden ammattikorkeakoulu, Koulutuskeskus Salpaus ja Tuoterengas. Koulutuskonsernissa on henkilöstöä n. 1680 ja opiskelijoita yli 12 000. (Päijät-Hämeen koulutuskonserni 2010b.)

Koulutuskeskus Salpaus (SALPAUS) järjestää Päijät-Hämeessä ammatillista koulutusta ja lukiokoulutusta nuorille ja aikuisille. Salpauksessa opiskelee vuosittain noin 20 000 nuorta ja aikuista opiskelijaa, joista 5250 ammatilliseen perustutkintoon johtavassa koulutuksessa, n. 12 000 aikuiskoulutuksen opinnoissa, n. 1800 oppisopimuskoulutuksessa ja n. 220 lukiokoulutuksessa. Koulutustarjontana on perustutkintoja lähes 40, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja yhteensä lähes 100, sekä ylioppilastutkinto. Opettajia ja muuta henkilökuntaa on yli 750. (Koulutuskeskus Salpaus 2010.)

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) järjestää koulutusta matkailu, kuvataide, muotoilu ja viestintä, musiikki, liiketalous, tekniikka sekä sosiaali- ja terveystieteillä. Alojen 23 koulutusohjelmaa sisältävät yli 40 suuntautumisvaihtoehtoa, -alaa tai pääainetta. Tutkinto-opiskelijoita Lahden ammattikorkeakoulussa on vuosittain yli 5 000 ja avoimessa ammattikorkeakoulussa ja täydennyskoulutuksessa opiskelee lisäksi yli tuhat henkilöä. Henkilöstöä on noin 400, josta noin 250 on opettajia. (Lahden ammattikorkeakoulu 2010.)

Tuoterengas (TR) järjestää työhönvalmennuspalveluita kahdeksalle jäsenkunnalle Päijät-Hämeen alueella. Heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille järjestetään yksilöllisiä ja räätälöityjä työllisyyspolkuja. Tuoterengas järjestää alihankintapalveluita mm. seuraaville aloille: metalliteollisuus, huonekaluteollisuus, puusepänteollisuus, kokoonpano- ja pakkaus, elintarviketeollisuus. (Tuoterengas 2010).



KUVIO 9. Päijät-Hämeen koulutuskonserni (Päijät-Hämeen koulutuskonserni, 2010b.)

Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueiden toimintaa tukee Yhteiset palvelut (YPA), jonka palveluyksiköitä ovat Hallintopalvelut (henkilöstö-, talous- ja yleishallintopalvelut), Kiinteistöpalvelut, Tieto- ja kirjastopalvelut, Ravintolapalvelut,

Tietohallintopalvelut sekä Viestintä- ja markkinointipalvelut.(Päijät-Hämeen koulutuskonserni 2010.)

#### 4.2 Tutkimuksen laadinta ja toteutus

Kunnallisen alan kaikilla sopimusaloilla tuli 1.9.2010 lukien käytettäväksi 0,7 %:n suuruinen paikallinen tuloksellisuuserä, jonka tavoitteena on parantaa kuntien ja kuntayhtymien tuloksellisuutta ja tuottavuutta, sekä hillitä menojen kasvua. Kunnallinen työmarkkinalaitos ja pääsopijajärjestöt pitivät tärkeänä kunnan / kuntayhtymän ja sen työyhteisöjen tuloksellisuuden edistämistä. Syyskuun 2010 tuloksellisuuserän käyttöä varten oli paikallisesti pohdittava, mihin tulokselliseen toimintaan järjestelyerä kytketään ja miten tuloksellisuus osoitetaan. Tuloksellisuuserä voitiin kytkeä jo käynnissä oleviin tuottavuutta parantaviin hankkeisiin tai kehittämistoimintoihin tai uusiin käynnistettäviin hankkeisiin.(Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010g.)

Yhteisten palveluiden Henkilöstöpalvelut ovat koordinoineet ja olleet mukana toteuttamassa Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tuloksellisuushanketta. Tuloksellisuushankkeen tavoitteena oli kehityskeskusteluiden toteutuminen koko Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa sata prosenttisesti. Tuloksellisuushankkeen yhteydessä halusi Päijät-Hämeen koulutuskonserni työnantajana selvittää lisäksi tämän opinnäytetyön tutkimuksen kautta, onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuteen.

Aloituskysely toteutettiin gallupkyselynä Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kaikkien tulosalueiden (Lahden ammattikorkeakoulu, Koulutuskeskus Salpaus, Tuoterengas ja Yhteiset palvelut) Kori-intranetin sivustoilla ajalla 13. - 20.9.2010. Gallupkyselyssä kysyttiin mielipidettä kehityskeskustelun vaikutuksesta työn tuloksellisuuteen kuvion 10 mukaisesti. Tuloksellisuushanke koski koko Päijät-Hämeen koulutuskonsernin henkilöstöä, joten kohdejoukoksi pystyttiin myös valitsemaan koko henkilöstö kyselyn toteutustavan vuoksi. Gallupkyselyyn oli koko henkilöstöllä (31.12.2009 henkilöstön määrä 1642 henkilöä) mahdollisuus antaa mielipiteensä aiemmin mainittuna ajankohtana. Ennen gallupkyselyn toteutusta sovittiin työnantajan kanssa, että tulokset kyselyyn vastanneiden määristä tulisi

saada tulosaluekohtaisesti (Lahden ammattikorkeakoulu, Koulutuskeskus Salpaus, Tuoterengas ja Yhteiset palvelut).

Onko kehityskeskustelulla vaikutusta?

Työn tuloksellisuuteen; työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, esimies-alaissuhteiden laatu

☐ Kyllä

☐ Jonkin verran

☐ Ei

KUVIO 10. Kehityskeskustelun vaikutus työn tuloksellisuuteen

Gallupkyselyyn vastanneiden tulokset analysoitiin Excelillä taulukkomuotoon ja edelleen pylväs ja lohkokaavioksi tulosalueittain, sekä koko Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tasolla. Gallupkyselyn tulokset on esitetty tarkemmin kohdassa 4.3.1.

Tapaustutkimuksen aineiston keräämiseksi valittiin kyselylomake avoimilla kysymyksillä. Kyselylomakkeeseen päädyttiin sen vuoksi, että työnantaja halusi mahdollisimman laajasti vastauksia koko Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tasolla kehittämistyötään varten. Toteutustavaksi valittiin kyselyn toteuttaminen Webropol -ohjelman kautta. Samanlaista vastaustulosten antia ei vastaavasti teema-haastattelun kautta saataisi, koska kohdejoukko jäisi käytännön järjestelyiden vuoksi pieneksi. Jo Gallupkyselyn analysointi vaiheessa huomattiin, että alustavat kyselylomakkeen tutkimuskysymykset joudutaan muokkaamaan uudelleen.



Päijät-Hämeen koulutuskonsernin laajuuden vuoksi kyselyn kohdejoukko rajattiin tarkasti työnantajan ja opinnäytetyön tekijän oman työn kautta hankitun tuntemuksen pohjalta. Rajauksessa otettiin huomioon, että kysely kohdistetaan tasapuolisesti eri ammattiryhmille; esimiehille, opetushenkilöstölle ja tukipalveluille. Kysely päätettiin lähettää Webropolin kautta seuraaville henkilöstöryhmille:

- Koulutuskeskus Salpaus, Teollisuusalojen tulosityksikkö (vakinainen henkilöstö)
- Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala (vakinainen henkilöstö)
- Tuoterengas, työvalmentajat (vakinainen henkilöstö)
- Yhteiset palvelut, Tieto- ja kirjastopalvelut (vakinainen henkilöstö)

Edellä mainittujen henkilöstöryhmien esimiehille lähetettiin etukäteen tiedote tulevasta kyselystä sähköpostitse (liite 1). Tiedotteen tarkoitus oli sitouttaa esimiesten kautta heidän henkilöstöään vastaamaan tulossa olevaan kyselyyn. Webropol -ohjelman kautta lähetettiin aiemmin mainituille henkilöstöryhmille sähköpostitse kyselyn saate (liite 2) ja linkki varsinaiseen kyselylomakkeeseen (liite 3) 155 henkilölle. Henkilöstöryhmistä oli esimiesasemassa olevia henkilöitä 14 ja ei-esimiesasemassa oleva henkilöitä eli muuta henkilöstöä 141. Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa toteutetaan paljon erilaisia kyselyitä, joten kyselyyn vastaamiseen sitouttaminen ei ole helppoa. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta toiveena vastausprosentiksi oli n. 50 %, jotta avointen kysymysten vastaukset olisivat analysoitavissa opinnäytetyön laajuuteen nähden.

Seuraavassa taulukossa 1 on esitetty tutkimuksen gallupkyselyn ja kyselylomakkeen laadinnan vaiheet ja aikataulu.

TAULUKKO 1. Gallupkyselyn ja kyselylomakkeen laadinnan vaiheet ja aikataulu

VAIHE	AIKATAULU
- gallupkyselyn ensimmäinen versio	22.8.2010
- gallupkyselyn muokkaus ja Korin-intranetin tekninen testaus	24.8 - 10.9.2010
- Päijät-Hämeen koulutus konsernin johtoryhmän hyväksyntä gallupkyselylle, sekä tulevan kyselylomakkeen toteutukselle	13.9.2010
- gallupkyselyn toteutus Kori-intranetissä	13. - 20.9.2010
- kyselylomakkeen ensimmäinen versio	21.9.2010
- gallupkyselyn analysointi ja vastauksien tiedoksi konsernin johtoryhmälle	22.9.2010
- työnantajan kanssa kyselylomakkeen muokkaus - kyselyn kohderyhmän rajaaminen ja sähköpostiosoitteiden selvitys	27.9. - 13.10.2010
- opettajan hyväksyntä kyselylomakkeen luonnokselle	14.10.2010
- työnantajan kanssa kyselylomakkeen edelleen muokkaus - kyselyn toteuttaminen Webropol- ohjelmaan ja lomakkeen testaus	14. - 21.10.2010
- esimiehille tiedote tulossa olevasta kyselylomakkeesta	22.10.2010
- kyselylomakkeen toteutus Webropol -ohjelman kautta	1. - 7.11.2010
- raportit kyselylomakkeen vastauksista	8.11.2010
- kyselylomakkeen analysointi	30.11. - 6.12.2010

Kyselylomakkeen vastausajan päättymisen jälkeen Webropol -ohjelmasta otettiin perusraportti kaikista vastauksista ja sen pohjalta saatiin kokonaiskäsitys vastausten määrästä. Lisäksi otettiin Exceliin siirrettävä raportti, jossa suodatusten kautta eroteltiin esimiesten vastaukset muista, sekä tehtiin graafiset kuviot. Avointen vastausten osalta tulostettiin vastaukset ja vastauksista eroteltiin eri asiaa tarkoittavat asiat omille lapuilleen. Laputustekniikalla samaa asiaa tarkoittavat laput yhdistettiin omaksi ryhmäksi. Jokaiselle ryhmälle annettiin vastausten perusteella kuvaavin yhteinen asiakokonaisuuden nimi. Ryhmittelyn jälkeen tulokset purettiin taulukkomuotoon.

#### 4.3 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi esitellään kohdassa 4.3.1 Kori-intrassa toteutetun (kyselytutkimuksen) gallupkyselyn tulokset ja analyysi, sekä 4.3.2 kohdasta eteenpäin kyselylomakkeen tulokset siinä järjestyksessä kun ne kysyttiin ja analyysi. Kyselylomak-

keen alussa henkilöt määrittivät millä tulosalueella he työskentelevät, (Lahden ammattikorkeakoulu, Koulutuskeskus Salpaus, Tuoterengas ja Yhteiset palvelut), sekä valitsivat henkilöstöryhmän, esimies tai muu henkilöstö. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tuloksia koko PHKK tasolla vertaillen esimiehen ja muun henkilöstön välisiä vastauksia toisiinsa. Eri tulosalueiden välisiä vastauksia toisiinsa ei vertailla, koska esimiesten osuus vastausten määrästä tulosaluekohtaisesti on määrältään pieni. Kyselylomakkeen tuloksissa on käytetty avointen kysymysten kohdalta muutamia suoria lainauksia, koska ne tuovat esille vastaajien todellisia ajatuksia parhaiten. Kyselylomakkeeseen vastasi 14 esimiehestä 7 henkilöä (47 %) ja 141 muusta henkilöstöstä 51 henkilöä (36 %).

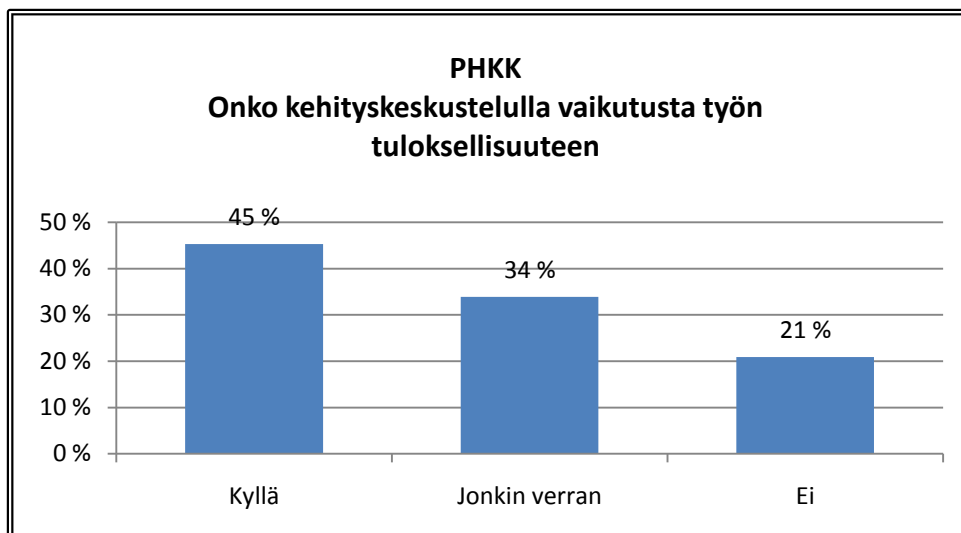
#### 4.3.1 Gallupkysely

Päijät-Hämeen koulutuskonsernin Kori-intrassa toteutetussa gallupkyselyssä kysyttiin koko henkilökunnalta mielipidettä siitä, onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuden osa-alueisiin: työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimies-alaissuhteiden laatu. Kyselyyn vastasi viikon aikana 254 henkilöä eli 15 % koko henkilöstön määrästä (vertailu 31.12.2009 henkilöstötunnuslukuun 1642 henkilöä). Vastaustulokset henkilömäärinä jakautui eri tulosalueiden osalta taulukko 2 mukaisesti.

TAULUKKO 2. Gallupkyselyn vastaustulokset tulosalueittain henkilöinä

Vastaajat, hlöä	YPA	SALPAUS	LAMK	TR	YHTEENSÄ
Kyllä	29	60	20	6	115
Jonkin verran	18	40	22	6	86
Ei	8	29	14	2	53
<b>Yhteensä</b>	<b>55</b>	<b>129</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>254</b>

Koko Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tasolla tulosta tarkasteltaessa, jakautuivat vastaukset prosentuaalisesti kuvion 11 mukaisesti.



KUVIO 11. Gallupkyselyn vastaustulokset koko PHKK tasolla prosentteina.

Vastaajista 201 henkilöä (79 %) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta tai on jonkin verran vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Gallupkyselyssä ei eroteltu esimiesten ja muun henkilöstön vastauksia toisistaan. Vastausprosentti jäi pieneksi, joten kyselyn tulosta voidaan tarkastella vain suuntaa antavana tietona. Gallupkyselyn tulosten analysoinnin yhteydessä nousi selkeästi esille huomio siitä, että kyselylomakkeen tutkimuskysymyksissä täytyy eritellä omat kysymykset työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin (työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimies-alaisuus suhteiden laatu). Nyt saaduista vastauksista ei ole voitu päätellä mikä painoarvo on eri työn tuloksellisuuden osa-alueilla toisiinsa.

#### 4.3.2 Näkemyksiä työn tuloksellisuudesta

Kyselylomakkeessa kysyttiin avoimena kysymyksenä ensimmäisenä kysymys “Mitä työn tuloksellisuus mielestäsi tarkoittaa”.

##### *Esimies*

Esimiesten osalta kuusi esimiestä seitsemästä oli vastannut avoimeen kysymykseen. Vastauksista oli selvästi nähtävissä erilaisten asioiden painotus riippuen siitä

onko esimies töissä opiskelijoiden parissa vai muita tukipalveluja tai asiakaspalveluita tuottavassa yksikössä.

Vastuksista neljässä nousi esille yksi yhteinen näkemys työn tuloksellisuudesta eli kyse on sovittuihin tavoitteisiin pääsemisestä. Työn tuloksellisuutena nähtiin myös työilmapiiri/työnlaadun ja tuottavuuden paraneminen, työtyytyväisyys, työllä on merkitystä ja sen toteutumista seurataan, työntekijä ottaa vastuun työstään, kehityskeskustelussa sovitaan tulostavoitteet, joita arvioidaan säännöllisesti. Kaksi esimiestä määritteli opetuksen ja asiakkaan näkökulmasta mitä työn tuloksellisuus tarkoittaa seuraavasti: ” *Opiskelijoiden valmistuminen sekä heidän työllistyminen - opetuksen laatu -hakeutuvien uusien opiskelijoiden määrä -henkilökunnan hyvinvointi -opetustilat ja -laitteet -oppilaitoksen ja yrityselämän yhteistyö - kansainväliset Top-jaksot sekä oppilas-/opettaja vaihdot -yhteistyö toisten saman alan oppilaitosten kanssa*” ja ” *Sitä että annetuilla resursseilla tuotetaan asiakkaille lisäarvoa*”.

#### *Muu henkilöstö*

Muun henkilöstön osalta kaikki henkilöt vastasivat avoimeen kysymykseen. Seuraaviin taulukoihin 3 - 6 on kerätty vastausten asiakokonaisuudet ja mainintojen määrät.

Hyvä tavoite on saavutettavissa oleva ja myönteinen, jotta siihen on mahdollisuus sitoutua. Tavoite täytyy olla mitattavissa, jotta tiedetään milloin tavoite on saavutettu ja sitä voidaan käyttää myös palautteen pohjana. Tavoitteen tulee olla perusteltu ja ymmärrettävä. Työn tuloksellisuutta, työhyvinvointia sekä sitoutumista työpaikan työn tavoitteisiin edistävät selkeät tavoitteet, kehittymismahdollisuudet ja palkitsemisen perusteet. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 99.)

## TAULUKKO 3. Mitä työn tuloksellisuus mielestäsi tarkoittaa

<b>Tavoitteisiin pääseminen</b>  - toimitaan asetettuja tavoitteita kohti henkilöstön voimavaroja oikein hyödyntäen  - ne tavoitteet jotka on asetettu, saavutetaan (tekee työnsä hyvin ja ajallaan)  - uusien toimintatapojen ideointia - työn tuloksellisuus parantaa tuottavuutta - kehityskeskustelussa sovitaan tavoitteet ja niitä arvioidaan ja seurataan - henkilökunnan hyvinvointi (tilat, laitteet)	23
<b>Tuloksellisuus</b>  - edellyttää mitattavuutta, mittaamista ja näiden seurantaa	4

## TAULUKKO 4. Mitä työn tuloksellisuus mielestäsi tarkoittaa

<b>Opiskelija näkökulma</b>  - opiskelijat oppivat, saavat hyvän koulutuksen, valmistuvat normiajassa, opiskelijoilta saadaan palautetta, joka vaikuttaa työssä onnistumiseen, motivaatioon	11
---	----

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, esimiehen tuki, innovatiivisuus, työpaikan hyvä työilmapiiri ja hyvä tiedonkulku edistävät työn mielekkyyttä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005,71).

## TAULUKKO 5. Mitä työn tuloksellisuus mielestäsi tarkoittaa

<b>Työn mielekkyys</b>  - työllä on merkitys, työn sisältö on mielekäs, työssä oppii ja pääsee kehittämään uutta  - mahdollisuus keskittyä työtehtävän olennaisiin asioihin - kehityskeskustelussa saatu palaute - hyvä työilmapiiri	9
--	---

TAULUKKO 6. Mitä työn tuloksellisuus mielestäsi tarkoittaa

<b>Annetut resurssit</b> - työ on jaettu oikein ja oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita	4
<b>Asiakas näkökulma</b> - annetuilla resursseilla saadaan tuotettua asiakkaalle laadukas tuote tai palvelu ja asiakkaat kokevat sen tarpeelliseksi	3
<b>Asenne</b> - millaisella asenteella työntekijä suhtautuu työn tekemiseen (yrittäjämäinen, positiivinen, motivoitunut, innostunut, tunne siitä, että tämän minä osaan)	2
<b>Muut huomiot</b> , joista suorat lainaukset	3

Seuraavana on suora lainaus kolmen muuta henkilöstöä olevan henkilön näkemyksestä mitä työn tuloksellisuus tarkoittaa (muut huomiot):

*”Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijät terveys, ammatillinen tietotaito ja työympäristö- ja olosuhteet. Työhyvinvointiin ja sitä kautta työn tuloksellisuuteen vaikuttavat myös monet henkilökohtaiset ominaisuudet kuten perintötekijät ja taustat, työntekijät sukupuoli, ikä, koulutus, asema, palvelussaoloaika ja ammatillinen valmius (urakäsitys, itseluottamus, sitoutuminen, yhteistyökyky, joustavuus). Työn tuloksellisuuteen vaikuttavat erityisesti millainen työyhteisö työntekijällä on? Arvostavatko esimiehet ja työkaverit minua? Minkälainen on esimiesten johtamistyyli? Onko se ystävällistä, ohjaavaa ja kannustavaa? Entä osaako esimies neuvoa ja kuunnella? Tärkeitä ovat myös työryhmän keskinäiset suhteet, yhteishenki, tiimityöskentelykyky jne. Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, minkälaiset ovat työhön liittyvät fyysiset tekijät (työn organisointi, vaikuttamismahdollisuus, työn kannustearvo sekä palkat ja palkkiot). Voiko itse vaikuttaa työhön ja työn kulkuun? Arvostanko itse työtäni ja kannustaako se minua? Minkälaista palkkaa saan? Jaetaanko palkkaa oikeudenmukaisesti? Saanko palautetta esimieheltäni ja työkavereilta?”*

*”Tuloksellisuutta voi organisaatio mitata rahassa ym. mittarein ja näin tekeekin, mutta kaiken mittaaminen rahan kautta on väärin sekä työntekijää että oppijaa kohtaan. Resurssien tiukentaminen johtaa vain huonoon laatuun. Toimimme jo äärirajoilla ja jaksamisen ylikin, joten laatu kärsii.”*

*”Varmaan aivan yksinkertaisimmillaan sitä, että sovitut työt tulee tehtyä. Ja toisaalta myös sitä, etteivät vain ne sovitut työt, vaan että aikaa ja energiaa jää myös työn kehittämiseen - sekä oman työn että noin laajemminkin. Erilaisia mittareita tuloksellisuuden mittaamiseen on maailma täynnänsä ja toki nekin paljon kertovat siitä, onko tavoitteet saavutettu. Toisaalta sitten taas on paljon asioita, joita mittareilla ei tavoiteta: miten tyytyväisiä työntekijät ovat näitä tavoitteita täyttäessään, millaista on jaksaminen ja työhyvinvointi ylipäätään”.*

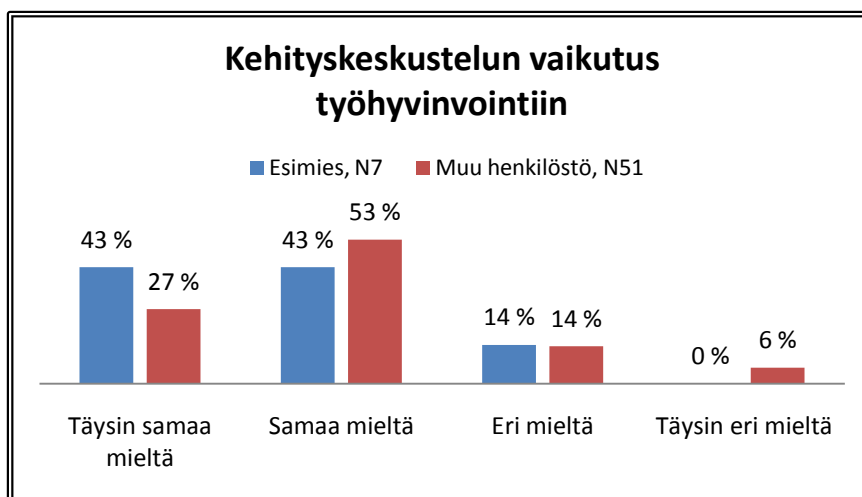
#### 4.3.3 Kehityskeskustelun vaikutus työn tuloksellisuuden osa-alueisiin

Toisena kysymyksenä kyselylomakkeessa pyydettiin määrittelemään väittämään ”Kehityskeskustelulla on vaikutusta työn tuloksellisuuden osa-alueisiin” mielipiteensä vaihtoehdoista; täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä tai täysin eri mieltä. Esimiesten ja muun henkilöstön mielipiteiden tulokset esitetään työn tuloksellisuuden osa-alueista osio kerrallaan.

Ensimmäisenä ovat kuvion 12 vastaustulokset työhyvinvoinnin osalta prosenttijakautumina. Vastaustuloksissa kuusi (86 %) esimiestä oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta työhyvinvointiin. Vastaavasti muun henkilöstön osalta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli 41 henkilöä (80 %). Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli yksi (14 %) esimiehistä ja 10 (20 %) henkilöä muun henkilöstön osalta.

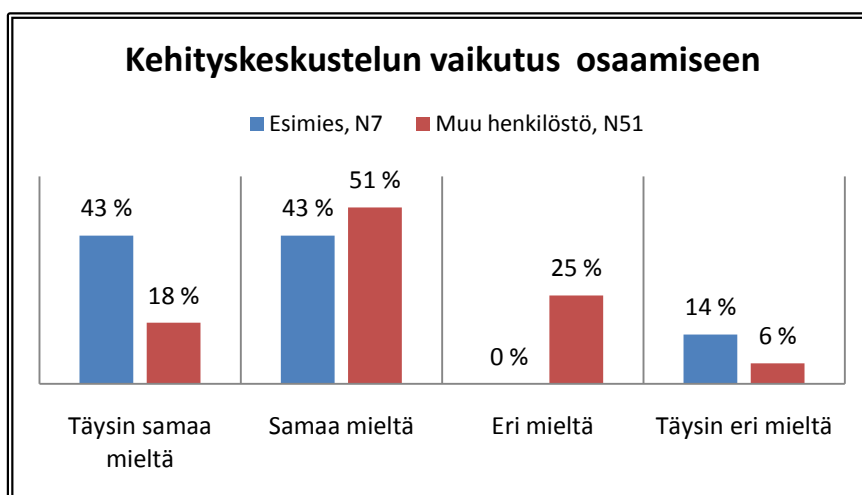
Kuvion 12 prosenttijakautumasta voidaan päätellä esimiesten näkevän muuta henkilöstöä vähän merkittävämpänä kehityskeskustelun vaikutuksen työhyvinvoinnille.





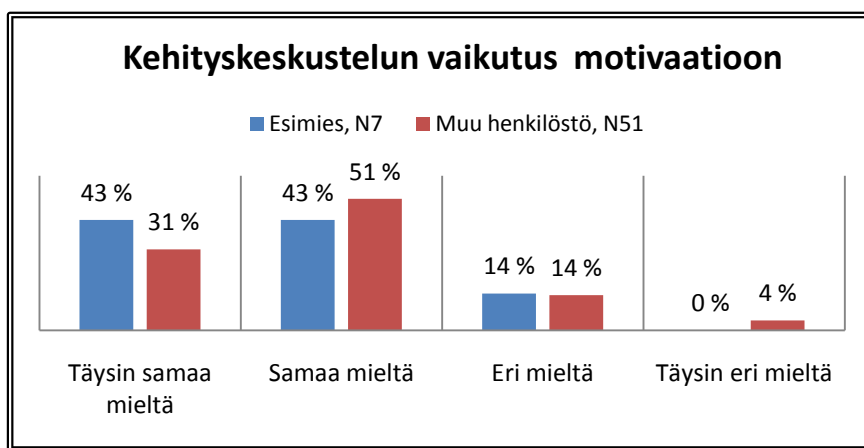
KUVIO 12. Kehityskeskustelun vaikutus työhyvinvointiin

Toisena olevan kuvion 13 vastaustuloksissa kuusi (86 %) esimiestä oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta osaamiseen. Vastaavasti muun henkilöstön osalta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli 35 (69 %) henkilöä. Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli yksi (14 %) esimiehistä ja 16 (31 %) henkilöä muun henkilöstön osalta. Kuvion 13 prosenttijakautumasta voidaan päätellä verrattuna aiempaan työhyvinvoinnin vastaaviin lukuihin esimiesten näkevän jonkin verran merkittävämpänä kehityskeskustelun vaikutuksen osaamiselle kuin muu henkilöstö.



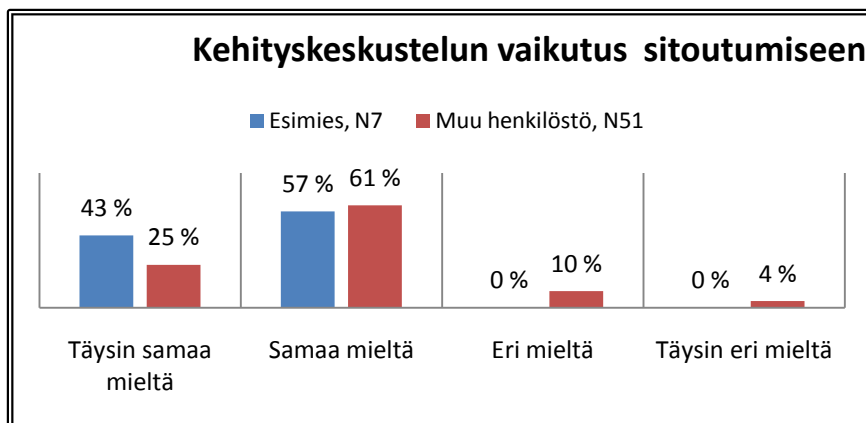
KUVIO 13. Kehityskeskustelun vaikutus osaamiseen

Kolmantena ovat kuvion 14 vastaustulokset motivaation osalta prosenttijakautumina. Vastaustuloksissa kuusi (86 %) esimiestä oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta motivaatioon. Vastaavasti muun henkilöstön osalta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli 42 (82 %). Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli yksi (14 %) esimiehistä ja 9 (18 %) henkilöä muun henkilöstön osalta. Kuvion 14 prosenttijakautumasta voidaan päätellä esimiesten näkevän muuta henkilöstöä hieman merkittävämpänä kehityskeskustelun vaikutuksen motivaatiolle.



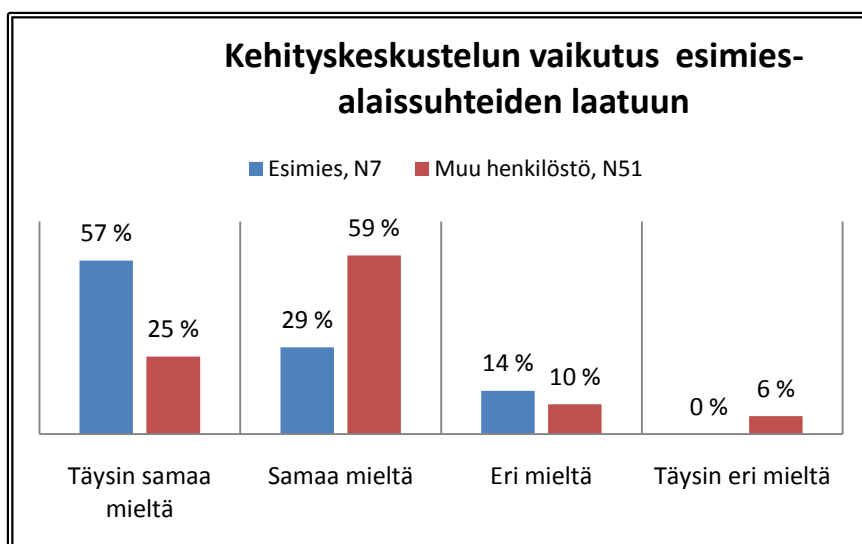
KUVIO 14. Kehityskeskustelun vaikutus motivaatioon

Neljäntenä ovat kuvion 15 vastaustulokset sitoutumisen osalta prosenttijakautumina. Vastaustuloksissa kaikki esimiehet oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta sitoutumiseen. Vastaavasti muun henkilöstön osalta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli 44 (86 %) henkilöä. Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli ainoastaan muun henkilöstön osalta seitsemän (14 %) henkilöä. Kuvion 15 prosenttijakautumasta voidaan päätellä esimiesten näkevän muuta henkilöstöä huomattavasti merkittävämpänä kehityskeskustelun vaikutuksen sitoutumiselle.



KUVIO 15. Kehityskeskustelun vaikutus sitoutumiseen

Viidentenä ovat kuvion 16 vastaustulokset esimies-alaissuhteiden laadun osalta prosenttijakautumina. Vastaustuloksissa kuusi (86 %) esimiestä oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulla on esimies-alaissuhteiden laatuun. Vastaavasti muun henkilöstön osalta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli 43 (84 %) henkilöä. Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli yksi (14 %) esimiehistä ja muun henkilöstön osalta 8 (16 %) henkilöä. Kuvion 16 prosenttijakautumasta voidaan päätellä esimiesten näkevän muuta henkilöstöä hieman merkittävämpänä kehityskeskustelun vaikutuksen esimies-alaissuhteiden laatuun.



KUVIO 16. Kehityskeskustelun vaikutus esimies-alaissuhteiden laatuun

#### 4.3.4 Kehityskeskustelu ja työn tuloksellisuus

Viimeisessä kysymyksessä kyselylomakkeessa pyydettiin kertomaan ajatuksia kehityskeskustelusta ja työn tuloksellisuudesta. Esimiesten ja muun henkilöstön mielipiteiden tulokset käsitellään seuraavaksi omina kohtinaan.

##### *Esimies*

Esimiesten osalta kuusi esimiestä seitsemästä oli vastannut avoimeen kysymyseen. Viiden esimiehen vastauksista nousi esille kehityskeskustelun kokeminen tarpeelliseksi, hyödylliseksi ja välttämättömäksi. Keskustelussa nähtiin mahdollisuutena saada ja antaa palautetta, oikein ajoitettuna saadaan henkilöstö sitoutettua omaan työhönsä ja kehittymisensä suunnitteluun, sekä esimiehellä ja alaisella on mahdollisuus oppia keskustelun kautta. Yksi esimiehistä koki, ettei kehityskeskustelun vaikutus ole pitkävaikutteinen, kirjattuihin asioihin ei tule oman esimiehen toimesta muutosta ellei henkilö itse ryhdy toimeen.

Työn tuloksellisuudesta nousi esille seuraavat asiat:

- se tarkoittaa lähinnä sitä kuinka me jaksamme tehdä päivä päivältä laajempaa osaamista monelta osa-alueelta ja jaksamme auttaa muita
- se ei parane pelkästään opiskelemalla uutta, vaan uusien asioiden mahdollista toteuttamista sekä työnantajan tuki tekemiselle
- sen mittaaminen ei ole helppoa

##### *Muu henkilöstö*

Muun henkilöstön osalta 45 (80 %) henkilöä vastasivat avoimeen kysymykseen. Taulukkoon 7 - 8 on kerätty kehityskeskusteluun ja tuloksellisuuteen liittyvistä ajatuksista nousseet asiakokonaisuudet, sekä niiden mainintojen määrät.

TAULUKKO 7. Ajatuksia kehityskeskustelusta

<b>Kehityskeskustelu nähtiin hyödyllisenä</b>	
- tärkeä asia, oman työtilanteen päivitys ajan tasalle, mahdollisuus tulla kuulluksi, esittää omia näkemyksiä, käydä lävitse miten työn voisi tehdä paremmin (työn tavoitteet), mahdollisuus tavata esimies kaikessa rauhassa, palautteen antaminen (palautetta pitäisi saada muulloinkin)	19
- katsotaan missä ammatillinen osaaminen ja kehittyminen menevät, miten osaamista voidaan kehittää	7
<b>Kehityskeskustelulla ei ole merkitystä tai nähtiin muita epäkohtia</b>	
- ei merkitystä, ovat teennäisiä tilanteita, muodon täyttämistä, jotta yksikkö saa laatupisteitä, kehityskeskustelun tarkoitus on kehittää työtä, mutta mikään ei kehity	10
- esimies ei ymmärrä mitä kehityskeskustelulla tarkoitetaan, esimies ei saa luottamuksellista suhdetta luotua alaiseen, unohdetaan mitä edelliskerralla on sovittu	3
- keskustelussa ei uskalleta sanoa asioita suoraan	1
- jatkuvuus puuttuu, esimies vaihtuu usein	1
- kehityskeskustelujen tärkeys ja hyöty pitäisi avata henkilökunnalle paremmin	1

TAULUKKO 8. Ajatuksia tuloksellisuudesta

<b>Työn tuloksellisuuteen vaikuttaminen</b>	
- kehityskeskustelussa päivitetään tilanne omasta työstä, tavoitteista ja mitkä seikat vaikuttavat jaksamiseen (niihin oikeasti paneudutaan) vaikuttaa työn tuloksellisuuteen	6
- onnistunut kehityskeskustelu parantaa/edistää	
* motivaatiota	5
* esimies-alaissuhdetta	2
* sitoutumista	4
* työhyvinvointia	1
* kehittymistä	2
* luottamusta	1
* työn suoritusta	1

- tuloksellisuutta syö pois ylimääräiset muut työtehtävät jotka heikentävät päätyön tulosta	2
- työn tuloksellisuus riippuu omasta motivaatiosta, halusta kehittyä ja kehittää, palkasta	1
- suora palaute rakentavasti parantaa tuloksellisuutta	1
- kaikki kehityskeskustelut eivät toimi, vaikuttaa työn tuloksellisuuteen	1
- hyviä tuloksia ja parantamista voidaan saavuttaa vain toteuttamalla kehityskeskustelu ilman pakonomaista aikataulua.	1
- ”niin kuin ihmisellä ei olisi muuta tekemistä kuin työ, elämää on muuallakin..”	1

Kaksi eri näkökantaa suorina lainauksina, jotka sisältyvät taulukon 7 - 8 kohtiin.

*”Kehityskeskustelut ovat mielestäni olleet positiivisia. Olen tullut kuulluksi ja näkökantani on otettu huomioon työtehtäviä jaettaessa ja koulutuksiin osallistumisesta suunniteltaessa. Kehityskeskusteluun valmistautuessa tulee kerrattua, mitä edellisessä keskustelussa laitettiin tavoitteiksi ja miten ne ovat saavuttaneet. Asioita tapahtuu niin paljon koko ajan, että ilman kehityskeskustelua ei tulisi pysähtyttyä miettimään kokonaisuutta ja mitä muutoksia, saavutuksia on jo tapahtunut. On välillä hyvä katsoa taaksepäin ja suhteessa siihen suunnitella eteenpäin. Kehityskeskustelussa on aikaa istua ja keskustella asioista, joita muuten sivutaan nopeammin muissa keskusteluissa.”*

Teorian mukaan työn tuloksellisuuden parantamisen yksi väline on kehityskeskustelu, joka mm. luo pohjan sekä yksilöllisen osaamisen ja työhyvinvoinnin, sekä työyhteisön kehittämiseksi.

*”Osaamisen johtamisjärjestelmän yksi tärkeä osa-alue on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelun kehittämisedotukset: Kehityskeskustelujen tärkeys ja hyöty olisi avattava henkilökunnalle paremmin. Edellisen vuoden reflektointi. Esimiehen ja alaisen on sovittava työntekijän roolit ja tavoitteet konkreettisesti. Kehityskeskusteluun kuuluu myös palkitsemisjärjestelmästä keskusteleminen. Miten se kohdentuu kyseiseen alaiseen?*

*Kehityskeskusteluista yhteenveto kehityssuunnitelmista, niiden mittarit ja seuranta puuttuvat. Työntekijöiden motivointi, rohkaiseminen ja kannustaminen Esimiehen tulisi huomioida ja palkita työntekijää, jonka seurauksena työntekijä motivoituu parempaan suoritukseen työyhteisön yhteisen tavoitteen mukaisesti. Kehityksen vastavuoroisuus edistää keskinäistä arvostusta, vuorovaikutusta, ystävyyttä ja dialogia työntekijöiden keskuudessa. Hyvä esimies/johtaja suunnittelee työyhteisöön työtehtäviä, jotka työntekijät kokevat työnsä kiinnostaviksi, tärkeiksi, haastavaksi ja merkitykselliseksi. Hyvä esimies tekee prosessit läpinäkyviksi, panostaa oikeudenmukaisuuteen ja rakentaa luottamusta, jotta oikeudenmukaisuus ja reiluus toteutuisivat niin palkitsemisissa kuin sopimuksissa. Teorian mukaan esimiehen, sekä alaisen hyvä etukäteisvalmistautuminen on edellytys onnistuneelle kehityskeskustelulle. Mielestäni PHKK ei käytetä kehityskeskusteluja esimiesten työkaluna, jolla edesautetaan henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan suorituksen syntymistä välineenä. Kehityskeskustelut suoritetaan välttämättömänä pakkona. Täten kehityskeskusteluihin ei panosteta, ei valmistauduta eikä hyödynnetä työntekijän piilevien kykyjen löytämiseen ja hänen motivoimiseen yhä parempiin suorituksiin”.*

#### 4.4 Johtopäätökset

Ensimmäiseen kysymykseen mitä työn tuloksellisuudella mielestäsi tarkoittaa, ei ollut helppo vastata. Vastaukset painottuivat eri asioihin vastaajasta riippuen.

Esimiehillä ja muulla henkilöstöllä nousi kuitenkin esille samoja näkemyksiä samoista asiakokonaisuuksista kuten tavoitteisiin pääseminen, opiskelijoihin liittyvät näkökulma (mm. opetuksen laatu ja valmistuminen) ja työn mielekkyys.

Toisena kysymyksenä kehityskeskustelun vaikutuksesta työn tuloksellisuuden osa-alueisiin nousi esille seuraavat havainnot:

- esimiehet pitivät kehityskeskustelun vaikutusta työhyvinvointiin, motivaatioon ja esimies-alaisuushteiden laatuun hieman tai vähän merkittävämpänä kuin muu henkilöstö

- kehityskeskustelun vaikutuksesta osaamiseen ja sitoutumiseen esimiehet näkivät jonkin verran tai huomattavasti merkittävämpänä kuin muun henkilöstö.

Esimiehiä yleensä koulutetaan enemmän ja heidän työtehtävien hoidon olennainen osa on sitoutuminen. Edellä mainittuun perustuen voidaan päätellä osaamiseen ja sitoutumiseen liittyvän vastaustuloksen olevan myönteisemmän esimiehillä, kuin muulla henkilöstöllä.

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin kertomaan ajatuksia kehityskeskustelusta ja työn tuloksellisuudesta. Esimiehistä viisi kuudesta koki kehityskeskustelun tärkeäksi ja yksi ei kokenut. Työn tuloksellisuudesta eivät esimiehet kommentoineet paljoa. Syy siihen saattaa olla se, että esimiehet olivat vastanneet ensimmäiseen kysymykseen mitä työn tuloksellisuus tarkoittaa perusteellisemmin.

Muun henkilöstön osalta 26 henkilöä koki kehityskeskustelun hyödyllisenä ja 16 henkilön mielestä kehityskeskustelulla ei ollut merkitystä tai siinä nähtiin muita epäkohtia. Työn tuloksellisuuden vaikuttamisen osalta muu henkilöstö toi esille kehityskeskustelun tärkeyden ja sen onnistumisen vaikutuksen työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin.

Opinnäytetyön tekijän useamman vuoden työkokemus case-organisaatiossa on tuonut ymmärrystä ja kokemusta tutkittavasta kohteesta. Tutkittavaa kohdetta ja tuloksia on kuitenkin pyritty arvioimaan riittävältä etäisyydeltä. Tulosten perusteella esimiehet näkivät muuta henkilöstöä positiivisemmin kehityskeskustelun vaikutuksen työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin, sekä kehityskeskustelun hyödyllisyyden. Vaikka suurin osa vastaajista kokee kehityskeskustelun hyödylliseksi ja sen kautta pystytään vaikuttamaan työn tuloksellisuuden osa-alueisiin, nousi vastaustuloksista esille myös epäkohtia. Kehityskeskustelun kautta pitäisi pystyä paremmin vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen ja sitoutumisen.

Case-osuuden tutkimustulosten reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, koska Gallupkyselyn, sekä kyselylomakkeen tulokset olivat samansuuntaisia kehityskeskustelun vaikuttavuudesta työn tuloksellisuuteen. Gallupkyselyn tuloksista 79 % mie-



lestä kehityskeskustelulla on vaikutusta tai jonkin verran vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Vastaavasti jos lasketaan yhteen kyselylomakkeesta työn tuloksellisuuden osa-alueiden tuloksia, oli 82 % sitä täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että kehityskeskustelulla on vaikutusta työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin. Validuksen osalta tutkimuksessa selvitettiin asioita, joita oli tarkoituskin tutkia eli työ on pätevä.

Kokonaisuutena gallupkysely ja kyselylomaketutkimus olivat onnistuneita, vaikkakin niitä voidaan tarkastella vain suuntaa antavina. Niistä saatiin monipuolisesti eri näkökulmista vastauksia, joita voidaan hyödyntää Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kehityskeskusteluiden kehittämistyössä. Opinnäytetyön tekijän toiveena oli saada kyselomakkeen vastausprosentiksi 50 %. Vastausprosentti jäi 37 %. Gallupkyselyyn vastasi 15 % koko henkilöstöstä ja rajatun kohdejoukon vastausten osuus oli 4 % koko henkilöstön määrästä. Vaikka tuloksia voidaan tarkastella vain suuntaa antavina, tulisi kiinnittää huomiota siihen vastaajajoukkoon joiden mielestä kehityskeskustelulla ei ole vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Miksi Gallupkyselyyn vastanneista 21 % ja kyselylomakkeeseen vastanneista 18 % olivat sitä mieltä.

Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa on vuonna 2009 tehty työolobarometri (TOB)-kysely, jonka yhteydessä on myös esitetty väittämä ”Olen kokenut kehityskeskustelun hyödylliseksi”. Vuonna 2009 työolobarometrikyselyyn vastanneista (1 171 henkilöä) vastauksista oli 85 % henkilöistä käynyt kehityskeskusteluja ja kehityskeskustelua piti hyödyllisenä 55 % henkilöistä. (Päijät-Hämeen koulutuskonserni, 2010a.) Edellä mainittuihin tuloksiin nähden nyt saadut tulokset olivat positiivisempia. Täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että tämän opinnäytetyöhön toteutetut kyselyt oli kohdistettu tiettyyn työn tuloksellisuuden osa-alueeseen. Työn tuloksellisuus yhdistetään teorian mukaan myös palkitsemiseen, talouteen ja henkilöstöjohtamiseen.

## 5 YHTEENVETO

Työn tuloksellisuuden kehittäminen on sijoitus tulevaisuuteen. Talouskasvusta kolmanneksen on arvioitu johtuvan aineettomaan pääomaan sijoittamisesta, kuten tämän opinnäytetyön valittuihin työn tuloksellisuuden osa-alueisiin; työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja esimies-alaisuushteiden laatu. Kunta-ala tarvitsee tulevina vuosina motivoitunutta ja osaava henkilöstöä. Kuntapalveluiden tuloksellisuuden parantaminen on välttämätön, jotta selviydytään väestön ikääntymisen tuomista haasteista, pysytään vetovoimaisina työnantajina ja työhyhteisöt ovat tuloksellisia, sekä hyvinvoivia. Tulevina vuosina myös Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa eläköityy paljon henkilöstöä. Onnistuneiden kehityskeskusteluiden merkitys kasvaa ja niiden kautta edelleen työn tuloksellisuuteen vaikuttaminen. Tämän opinnäytetyön kautta saadut tutkimustulokset toimitetaan Päijät-Hämeen koulutuskonsernin johtoryhmälle ja niitä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluihin liittyvässä kehittämistyössä.

Kunnallisen alan kaikilla sopimusaloilla on ollut jaossa paikallinen tuloksellisuuserä syksyllä 2010. Tuloksellisuuserän jakamista varten toteutettiin Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa tuloksellisuushanke, jonka tavoite oli kehityskeskustelujen toteutuminen sata prosenttisesti. Tuloksellisuushankkeen yhteydessä haluttiin myös selvittää tämän opinnäytetyön kautta kehityskeskustelujen vaikutusta työn tuloksellisuuteen.

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelma oli miten kehityskeskustelu vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Päätutkimusongelma jakautui kahteen alatutkimusongelmaan: mikä on työn tuloksellisuus ja mikä vaikutus kehityskeskustelulla on työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin. Ratkaisemalla alatutkimusongelmat pyrittiin saamaan ratkaisu varsinaiseen ongelmaan.

Teoriaosuudessa selvitettiin mitä tuloksellisuus ja työn tuloksellisuus tarkoittavat, sekä mikä vaikutus kehityskeskustelulla on työn tuloksellisuuden valittuihin osa-alueisiin. Opinnäytetyön teoriaosuuteen kerättiin aineistoa kirjallisuudesta, artikkeleista ja Internet -lähteistä. Tuloksellisuudesta oli tehty paljon tutkimuksia talouden, henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehityskeskuste-

lun vaikutusta pelkästään työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin ei ollut tutkittu paljoo.

Tämän opinnäytetyön case-osuudessa tutkittiin onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Tutkimus toteutettiin ensin toteuttamalla gallupkysely koko henkilöstölle ja sen jälkeen kyselylomakkeella rajatulle kohdejoukolle esimiehiä ja muuta henkilöstöä. Tutkimuksessa selvitettiin mitä työn tuloksellisuus tarkoittaa, onko kehityskeskustelulla vaikutusta työn tuloksellisuuden osa-alueisiin, sekä mitä ajatuksia kehityskeskustelu ja työn tuloksellisuus tuo esille. Opinnäytetyön tutkimustuloksista nousseille asioille löytyi selkeä yhteys teoriaosaan.

Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset kyselyiden kautta. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta kehityskeskustelujen olevan tärkeä väline työn tuloksellisuuden parantamiseen. Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti (v. 2010 toteutuma 100 %) ja ne koetaan hyödyllisenä. Työn tuloksellisuuden määrittäminen oli teorian, sekä kyselylomakkeen vastausten analysoinnin osalta haasteellinen. Haastattelemalla henkilöitä kasvokkain olisi pystytty avointen vastausten osalta tarkentamaan työn tuloksellisuuden käsitettä. Kyselylomakkeen vastaukset poikkesivat toisistaan jonkun verran riippuen siitä miten vastaaja ymmärsi kysymyksen, sekä missä toimialalla hän oli töissä.

Monella organisaatiolla on asetettu kehityskeskustelujen toteutumisen tavoitteeksi 100 %. Tavoitteeseen pääseminen ei kuitenkaan kerro miten tulokellinen kehityskeskustelu on. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat tuloksellisia molemmille osapuolille. Kehityskeskustelujen vaikutus työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin nähtiin tärkeänä. Kehittämisaikana kyselylomakkeen avointen vastausten pohjalta on saada esimiehet ja muu henkilöstö ymmärtämään kehityskeskustelujen merkitys ja tärkeys. Kaikkien tulisi osallistua kehityskeskustelun kehittämiseen.

Jatkotoimenpiteenä voisi esimiehet ja muun henkilöstön kouluttaa yksikkökohtaisesti onnistuneen kehityskeskustelun tärkeyteen, käytyjen keskustelujen seurantaan ja arviointiin. Lisäksi koulutuksessa olisi hyvä painottaa luottamuksen merki-

tystä alais- ja esimiestaidoissa. Koulutuksen myötä saataisiin poistettua tunne siitä, ettei kehityskeskusteluja käydä vain laatupisteiden vuoksi. Erityisesti koulutusta pitäisi suunnata niihin yksiköihin, joiden jotka työolobarometrikyselyn vastauksista nousee vuosittain esille se, ettei kehityskeskustelulla ole merkitystä. Ne yksiköt, joissa on koettu kehityskeskusteluilla olevan vaikutusta, voisivat jakaa hyviä kokemuksiaan muille yhteisissä koulutustilaisuuksissa.

Porkkanana onnistuneelle kehityskeskustelulle voisi olla se, että yksikkö jossa esimies ja alainen ovat molemmat konkreettisesti kokeneet kehityskeskustelulla olevan merkitystä työn tuloksellisuuden eri osa-alueisiin ja tulokset ovat arvioitavissa, palkittaisiin kyseisen yksikön henkilöstö rahallisesti merkittävällä erillislisällä tai muulla aineettomalla palkitsemismuodolla vuosittain. Myös KT Kuntatyönantajat (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen nimi muuttunut 9.12.2010) painottaa tulevaisuudessa paikallisesti toteutettavia eriä, joilla tuetaan tuloksellisuutta ja kannustavien palkkausjärjestelmien soveltamista. Palkkausjärjestelmiä on edelleen kehitettävä työn ja työyhteisön tuloksellisuutta palkitsevaan suuntaan.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tehdä vastaavanlainen tutkimus toiseen kuntayhtymään ja verrata sieltä saatuja tuloksia tämän opinnäytetyön tuloksiin.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Bonsdorff, M., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, Y., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 - 2007. Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Yliopistopaino.

Elo, A. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hautaniemi, A. 2009. Arvot ja työpaikan arki. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu joustaako hyvinvointi. Helsinki: Helsinki University Press.

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

Ellström, P-E. 1997. The many meanings of occupational competence and qualification. Journal of European Industrial Training. Vol. 21 Iss: 6/7. MCB UP Ltd.

Kanerva, I. 2008. Kuntatuottavuuden ABC. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. 2. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liukkonen, P & Suurnäkki, T. 1996. Työn tulos ja sen tekijät. 2 korjattu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu joustaako hyvinvointi. Helsinki: Helsinki University Press.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1 painos. Helsinki: Internatiol Methelp.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nakari, R. ja Sjöblom, S. 2009. Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. 1 painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: Ky-palvelu.

Ronthy-Österberg, M. 1998. Keskustelu kehittää. Helsinki: Tietosanoma.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.

- Ring, M. 2008. Etelä-Karjalan kuntien aineeton pääoma ja sen kehittämisen haasteet. Pro gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Räty, T. 2009. Työyhteisötaidolla tulosta. 1 painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. 2009.
- Siikaniemi, L., Saikkonen, S & Härkönen, A. 2010. Innovaatiojärjestelmä haastaa osaamisen ennakkoinnin. Teoksessa Saikkonen, S. (toim.) Osaavaa työvoimaa ja aluekehittämistä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Sydänmaanlakka, P. 2001, Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ukkonen, O. 1989 Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Vakkuri, J. 2009. Paras mahdollinen julkishallinto. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Porvoo: WSOY.
- Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otavan kirjapaino.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

## Elektroniset lähteet

Keskinen Soili. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisen kehittämissäätiön Polemia-sarja julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen. [viitattu 8.11.2010]. Saatavissa: [http://www.polemiikki.fi/files/1145-Polemia59\\_net.pdf](http://www.polemiikki.fi/files/1145-Polemia59_net.pdf)

Koulutuskeskus Salpaus. 2010. Koulutuskeskus Salpauksen esittely. [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: <http://www.salpaus.fi/>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010a. Henkilöstö hallinnonaloittain. [viitattu 11.9.2010]. Saatavissa: [http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,5CE40D65B2C64B839CE7EA1DB4A35EA2&tabletarget=data\\_1&laytmp=kt2006](http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,5CE40D65B2C64B839CE7EA1DB4A35EA2&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006)

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2003. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Työssä jaksamisen ohjelma 2003 [viitattu 8.9.2010]. Saatavissa: [http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show\\_page~id~135D734A1389462FA75499D90992A246~tabletarget~data\\_1~MENU\\_2\\_activeclicked~98BB2BA68DC049C68F596F8B2B30DC9F~MENU\\_2\\_open~true~pid~8881B7F7D14C403CBE583D7BBC2D82A4~layout~kt2006.asp](http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~135D734A1389462FA75499D90992A246~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~98BB2BA68DC049C68F596F8B2B30DC9F~MENU_2_open~true~pid~8881B7F7D14C403CBE583D7BBC2D82A4~layout~kt2006.asp)

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010b. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä. [viitattu 23.11.2010]. Saatavissa: [http://www.kuntatyonantajalehti.fi/modules/page/show\\_page~id~4F789015984C4966AAB26B0023909C55~tabletarget~data\\_1~MENU\\_2\\_activeclicked~512D5D4913DE46A5BF7021E564E61270~MENU\\_2\\_open~false~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp](http://www.kuntatyonantajalehti.fi/modules/page/show_page~id~4F789015984C4966AAB26B0023909C55~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~512D5D4913DE46A5BF7021E564E61270~MENU_2_open~false~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp)

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010c. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus, sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. [viitattu 26.9.2010]. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=8B60AF21C5D84180893AA248FC>



[4CF060&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,AC2682D6D4C941DABBD580E47A5E0994&tabletarget=data\\_1&laytmp=kuntatyonantaja2006](http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7&data=1,00308B787886459385F296A5AFD4FA74,AC2682D6D4C941DABBD580E47A5E0994&tabletarget=data_1&laytmp=kuntatyonantaja2006)

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010d. Palkkaratkaisulla edistettävä tuloksellisuutta. [viitattu 6.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7&data=1,886DF6EFA394CAC9DC90F5CC0110D096,DEB5DFE8FAD3479F9F00D6DDB759E830&tabletarget=data\\_1&laytmp=kt2006](http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7&data=1,886DF6EFA394CAC9DC90F5CC0110D096,DEB5DFE8FAD3479F9F00D6DDB759E830&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006)

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010e. Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus. [viitattu 2.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/link.asp?path=255;67839;55302;121704;121718;107339;108235;108244>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010f. Miksi kuntapalvelujen ja kuntien toiminnan tuloksellisuuden kehittäminen on tärkeää? [viitattu 6.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/files/A2A1160A190B4E7F99771C9504C764FD>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010g. Tuloksellisuuden edistämistä tukeva paikallinen järjestelyrä 1.9.2010.[viitattu 1.12.2010]. Saatavissa:

[http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7&data=1,886DF6EFA394CAC9DC90F5CC0110D096,65E40E63427C4342A024BBF2AFDD63BB&tabletarget=data\\_1&laytmp=kt2006](http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7&data=1,886DF6EFA394CAC9DC90F5CC0110D096,65E40E63427C4342A024BBF2AFDD63BB&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006)

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010h. Tuloksellisuuden kehittäminen on sijoitus tulevaisuuteen. [viitattu 1.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show\\_page~id~85DED39B8AC1470DBC9397758C56F96E~tabletarget~data\\_1~MENU\\_2\\_activeclicked~CB5FF57992C54E8398CE172E4ED1829A~MENU\\_2\\_open~true~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp](http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~85DED39B8AC1470DBC9397758C56F96E~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~CB5FF57992C54E8398CE172E4ED1829A~MENU_2_open~true~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp)

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010i. Työelämän kehittäminen. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 17.12.2008. [viitattu 9.8.2010]. Saatavissa:

[http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show\\_page~id~85DED39B8AC1470DBC9397758C56F96E~tabletarget~data\\_1~MENU\\_2\\_activeclicked~CB5FF57992C54E8398CE172E4ED1829A~MENU\\_2\\_open~true~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp](http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~85DED39B8AC1470DBC9397758C56F96E~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~CB5FF57992C54E8398CE172E4ED1829A~MENU_2_open~true~pid~8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060~layout~kt2006.asp)

Kunnat.net, kuntatiedon keskus. 2010a. Kuntakehitys ja tutkimus. Arviointi ja laatu. Kehityskeskustelu.[viitattu 23.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;348;1027;1896;30905;58567](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;1027;1896;30905;58567)

Kunnat.net, kuntatiedon keskus. 2010b. Kuntakehitys ja tutkimus. Tavoitetietoisuuden ylläpitäminen. [viitattu 21.12.2010]. Saatavissa:

[http://kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151376;151377;152657;152658;152660](http://kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151376;151377;152657;152658;152660)

Kuntien eläkevakuutus. 2010a. Pohjolan valo. Pohjoismainen johtaminen ja johtaminen Pohjolassa [viitattu 8.9.2010]. Saatavissa:

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid2/Info\\_txt/id4875/Pohjolan\\_valo.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/Info_txt/id4875/Pohjolan_valo.pdf)

Kuntien eläkevakuutus. 2010b. Mitä on työhyvinvointi. Työhyvointimalli [viitattu 25.9.2010]. Saatavissa:

[http://www.keva.fi/default.asp?cid=3&lang=fi&menu1\\_id=149&menu2\\_id=429](http://www.keva.fi/default.asp?cid=3&lang=fi&menu1_id=149&menu2_id=429)

Kuntien eläkevakuutus. 2010c. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla kuntaosaaja 2012 –työkirja. Efeko. [viitattu 26.9.2010]. Saatavissa:

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id3384/Kuntaosaaja\\_Efeko.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id3384/Kuntaosaaja_Efeko.pdf)

Lahden ammattikorkeakoulu. 2010. Lahden ammattikorkeakoulun esittely. [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/>

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449. [viitattu 31.10.2010]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

Oikarinen, T, Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. [viitattu 9.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2010a. Henkilöstökertomus 2009. [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kori.intranetissa:

[https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/Materiaalit/phkk\\_henkilostokertomus2009.pdf](https://kori.phkk.fi/ypa/henkilosto/Materiaalit/phkk_henkilostokertomus2009.pdf)

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2010b. Päijät-Hämeen koulutus konsernin yleisesittely 2010. [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kori.intranetissa: <https://kori.phkk.fi/ypa/aineistokori/Sivut/aloitussivu.aspx>

Sillanvuo Tomi. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto. [viitattu 20.11.2010]. Saatavissa:

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3>

STTK toimihenkilöiden keskusjärjestö. Työyhteistö ja työsuhteet. [viitattu 3.8.2010]. Saatavissa:

<http://www.sttk.fi/fi-FI/tuottavuus/>

Suomen kuntaliitto. 2010. Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. [viitattu 11.9.2010]. Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;102942;486;496;29560](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;102942;486;496;29560)

Tilastokeskus 2010. Työvoimatutkimus 2010, heinäkuu.[viitattu 3.9.2010]. Saatavissa:

[http://www.stat.fi/til/tyti/2010/07/tyti\\_2010\\_07\\_2010-08-24\\_tau\\_009\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2010/07/tyti_2010_07_2010-08-24_tau_009_fi.html)

Tuoterengas. 2010. Tuoterengaan esittely. [viitattu 30.11.2010].

Saatavissa: Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kori.intranetissa:

[www.tuoteregas.fi](http://www.tuoteregas.fi)

Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2008. Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S., Vuolle, M. ja Lönnqvist, A. [viitattu 4.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/1\\_2008tuottavuusraportti.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/1_2008tuottavuusraportti.pdf)

Tuottavuustyö. Artikkel. Muuttuva ja kehittyvä työyhteisö on menestyksen tekijä [viitattu 1.9.2010]. Saatavissa:

[http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/artikkeleita/muuttuva\\_ja\\_kehittyva\\_tyoyhteiso\\_on\\_menestyksen\\_tekija.html](http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/artikkeleita/muuttuva_ja_kehittyva_tyoyhteiso_on_menestyksen_tekija.html)

Uotila, T-P. 2010. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. [viitattu 9.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

Valtiokonttori. 2010. Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. [viitattu 8.9.2010]. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=74544&GUID={5AC554C0-2F4A-4749-BDDF-2BD01DB5D46D}>

Valtiovarainministeriö. 2010. Valtiontalous. [viitattu 3.8.2010]. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/09\\_valtiontalous/045\\_tuloksellisuus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/09_valtiontalous/045_tuloksellisuus/index.jsp)

Viitala, R. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatis-tinen näkökulma. Uotila, T-P. 2010. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. [viitattu 9.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

Viitala, R., Mäkelä, L., Hölsö, S. Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. 2010. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. [viitattu 9.11.2010]. Saatavissa:  
[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

Saate 1

Tervehdys !

Teidän vakinaiselle henkilöstölle ja myös teille itsellenne on tulossa heti syyslo-  
man jälkeen 1.11.2010 liitteenä oleva kysely Webropolin kautta sisältäen alapuo-  
lella mainitun saatteen.

Kehityskeskustelu ja työn tuloksellisuus ovat konsernin yhteinen tuloksellisuus-  
hanke ja siihen liittyen olen saanut opintoihin liittyen konsernin johtoryhmältä  
luvan toteuttaa kyselyn. Konsernin suuruuden vuoksi kysely on rajattu teidän yk-  
siköitä koskeväksi ja toivon, että sitoutatte oman vakituisen henkilöstönne vas-  
taamaan itsenne lisäksi kyselyyn. Otattehan yhteyttä minuun pian, jos tulevassa  
kyselyssä on tarkennettavaa asiaa. (Kyselyn sisältö ja saate saattaa vielä ensi vii-  
kon aikana vähän muotoutua).

T: Ulla Iivonen

\*\*\*\*\*

Saate:

Hei,

Kehityskeskustelu ja työn tuloksellisuus ovat Päijät-Hämeen koulutuskonsernin  
yhteinen tuloksellisuushanke. Opinnäytetyössäni (Lahden ammattikorkeakoulu/  
Liiketalouden ala) haluan selvittää tarkemmin kehityskeskustelun vaikutusta työn  
tuloksellisuuden osa-alueisiin. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään Webropolin  
kautta toteutettavaa kyselyä seuraaville henkilöstöryhmille:

- Koulutuskeskus Salpaus, Teollisuusalojen tulosityksikkö (vakainainen henkilöstö)
- Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden ala (vakainainen henkilöstö)
- Tuoterengas, työvalmentajat (vakainainen henkilöstö)
- Yhteiset palvelut, Tieto- ja kirjastopalvelut (vakainainen henkilöstö)

Kyselyn tuloksia käytetään myös Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueiden  
työn tuloksellisuuden parantamisen kehitystyössä.

Vastaathan kyselyyn 1. - 7.11.10 välisenä aikana. Kyselyyn vastaaminen vie ai-  
kaasi n. 5 -10 minuuttia.

Ystävällisin terveisin: henkilöstösuunnittelija Ulla Iivonen p. 044 708 0262,  
Yhteiset palvelut/Hallintopalvelut, e-mail: [ulla.iivonen@phkk.fi](mailto:ulla.iivonen@phkk.fi)

Saate 2

Hei,

Kehityskeskustelu ja työn tuloksellisuus ovat Päijät-Hämeen koulutuskonsernin yhteinen tuloksellisuushanke. Opinnäytetyössäni (Lahden ammattikorkeakoulu/ Liiketalouden ala) haluan selvittää tarkemmin kehityskeskustelun vaikutusta työn tuloksellisuuden osa-alueisiin. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään Webropolin kautta toteutettavaa kyselyä seuraaville henkilöstöryhmille:

- Koulutuskeskus Salpaus, Teollisuusalojen tulosityksikkö (vakinainen henkilöstö)
- Lahden ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveystieteiden ala (vakinainen henkilöstö)
- Tuoterengas, työvalmentajat (vakinainen henkilöstö)
- Yhteiset palvelut, Tieto- ja kirjastopalvelut (vakinainen henkilöstö)

Kyselyn tuloksia käytetään myös Päijät-Hämeen koulutuskonsernin tulosalueiden työn tuloksellisuuden parantamisen kehitystyössä.

Vastaathan kyselyyn 1. - 7.11.10 välisenä aikana. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi n. 5 -10 minuuttia.

Ystävällisin terveisin: henkilöstösuunnittelija Ulla Iivonen p. 044 708 0262,  
Yhteiset palvelut/Hallintopalvelut, e-mail: [ulla.iivonen@phkk.fi](mailto:ulla.iivonen@phkk.fi)

**KEHITYSKESKUSTELUN VAIKUTUS TYÖN TULOKSELLISUUTEEN**

**1) Valitse tulosalue \***

- ☐ Koulutuskeskus Salpaus  
☐ Lahden ammattikorkeakoulu  
☐ Tuoterengas  
☐ Yhteiset palvelut

**2) Valitse henkilöstöryhmä \***

- ☐ Esimies ☐ Muu henkilöstö

**3) Mitä työn tuloksellisuus mielestäsi tarkoittaa?**

**4) Kehityskeskustelulla on vaikutusta työn tuloksellisuuden seuraaviin osa-alueisiin. \***

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työhyvinvointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivaatio *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoutuminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies-alaissuhteiden laatu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5) Kerro ajatuksiasi kehityskeskustelusta ja työn tuloksellisuudesta.**

☐ Haluan lähettää vastaukset

Lähetä

