

## **Kehityskeskustelumallin uusiminen Plan International Suomelle**

Antti Härkönen



<b>Tekijä</b> Antti Härkönen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Kehityskeskustelumallin uusiminen Plan International Suomelle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 29 + 7
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena ovat kehityskeskustelut sekä teorit, joihin pohjautuen kehityskeskustelut yleisesti käydään. Tässä työssä on tarkoituksena luoda myös kehityskeskustelumalli, siihen liittyvät materiaalit sekä havainnollistaa kehityskeskusteluprosessia näistä molemmista näkökulmista. Työ on produktio, jonka toimeksiantajana on toiminut Plan International Suomi.</p> <p>Teoriaosuus koostuu muun muassa siitä, miten kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää johtamisen ja kehittämisen työkaluna sekä keskustelujen hyödyntämisestä strategisesta näkökulmasta, kuten uuden strategian jalkauttamisen osalta. Kehityskeskustelut noudattavat toimijasta riippumatta usein suhteellisen samanlaista kaavaa, jossa prosessi alkaa valmistautumisesta, jatkuu itse keskustelulla ja tämän jälkeen tapahtuvasta dokumentoinnista sekä sovittujen asioiden seurannasta. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin asia, joka jakaa vahvasti myös mielipiteitä. Osa kokee ne äärimmäisen tärkeiksi, mutta toisten kokemusten perusteella ne ovat usein myös ajanhukkaa vailla varsinaista päämäärää. Näiden ajatusten poissaamiseksi, on tärkeää, että keskustelut käydään avoimessa ilmapiirissä, todellista vuoropuhelua hyödyntäen. Kehityskeskustelujen tuloksia ja sovittuja asioita tulee myös noudattaa, jotta niiden arvostus ja hyödyllisyys nousee.</p> <p>Taustatyönä produktiota varten tutkittiin teoriataustaa ja henkilöstöhallinnon trendejä. Yksi nykypäivän arvostetuista asioista työelämässä on kehittyminen. Itse kehityskeskustelumalli ja sen tueksi luotu tukimateriaali noudattivat näitä asioita sekä myös toimeksiantajan toiveita tulevaisuuden keskusteluiden osalta. Työn tavoitteena oli löytää ja tutkia teorioita, jotka linkittyvät kehityskeskusteluihin ja näiden avulla luoda, uusi toimivampi kehityskeskustelumalli Planille, jossa fokuksena on yksinkertaisuus ja kehittämisen tukeminen.</p> <p>Teorioiden, toimeksiantajan edustajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä aiempaan kehityskeskustelumalliin verrattessa, oli kyseinen opinnäytetyö ja produktio toimeksiantajalle tärkeä. Uuden kehityskeskustelulomakkeen ja tukimateriaalien avulla kehityskeskustelujen etenemistä pystyttiin muuttamaan nykypäiväisemmäksi ja siitä saatiin toimeksiantajan toiveiden mukainen toimintamalli, joka tukee muun muassa yksilön kehittymistä paremmin kuin aiempi versio. Valmiista produktiosta toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella, voidaan todeta, että kehityskeskustelumallin ja prosessin osalta kehitystyö oli tärkeää toteuttaa tässä vaiheessa.</p> <p>Opinnäytetyön produktio-osuus on toteutettu alkuvuodesta 2019. Produktion, teorioiden sekä raportin kokoaminen yhdeksi raportiksi on puolestaan tehty kesän ja syksyn 2019 aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kehityskeskustelu, kehittyminen, vuorovaikutus, henkilöstöhallinto, työhyvinvointi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tausta ja viitekehys.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Kehityskeskustelu .....	4
2.1	Kehityskeskustelujen historia .....	5
2.2	Keskustelu johtamisen työkaluna ja kehittymisen tukena .....	5
2.3	Keskustelut osana työnantajan strategiaa .....	6
3	Kehityskeskustelun kulku .....	7
3.1	Valmistautuminen .....	7
3.2	Keskustelu .....	8
3.3	Keskustelun jälkeen ja tulosten tarkastelu.....	9
4	Toimeksiantaja: Plan International Suomi.....	11
5	Toimeksianto: Kehityskeskustelumallin uusiminen .....	12
5.1	Uusi lähestymistapa kehityskeskusteluihin.....	14
5.2	Alustavan lomakkeen ja ohjeistuksen luominen .....	14
5.3	Välikeskustelu ja esimies-roolissa olevien henkilöiden mielipiteet .....	17
5.4	Lopullisen lomakkeen luominen ja tukimateriaalien luonti .....	18
6	Valmis tuotos .....	19
6.1	Esittely johtoryhmässä .....	20
6.2	Muutosten vaikutus ja analysointi.....	20
6.3	Johtopäätökset.....	21
7	Pohdinta.....	22
7.1	Työn lisäarvo toimeksiantajalle ja jatkokehitys .....	24
7.2	Opinnäytetyön tekeminen ja oman oppimisen arviointi.....	25
	Lähteet .....	28
	Liitteet.....	30
	Liite 1. Kehityskeskustelu-malli.....	30
	Liite 2. Tukimateriaali, valmistautuminen kehityskeskusteluun .....	34

# 1 Johdanto

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä työkaluista, joita yritys sekä työntekijä tarvitsevat menestyäkseen. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin joissakin tapauksissa jääneet valitettavasti tilanteeseen, jossa keskustelusta on muodostunut asia, joka on vain tehtävä vuosittain. Tällöin se ei aja tarkoitustaan ja lopputulos voi olla keskustelu vailla etuliitettä.

Itse kehityskeskustelujen kehittämisessä on siis työnsarkaa. Ympäröivä maailma ja työelämä ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana ja muun muassa itsensä kehittäminen ja oman ajan arvostus näkyy tämän päivän arvomaailmassa. Nykyajan yritys tai yhteisö ei voi tuudittautua siihen, että vuosittain työntekijän kanssa käydään lävitse vain tehty työ. Kehityskeskusteluissa ja myös muussa johtamisessa tulee panostaa kehittämiseen, työnmerkitykseen ja siihen, että mitkä ovat ne asiat ja sitouttavat tekijät, joiden vuoksi työntekijä haluaa olla nykyisessä työssään ja kehittyä. Tällä hetkellä työmarkkinoilla on useilla eri aloilla tilanne, jossa huipputekijöitä ollaan valmiita rekrytoimaan suoraan toisesta yrityksestä ilman, että työpaikkaa edes virallisesti on haussa. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia tekijöitä, joilla huippuosajaat saadaan pidettyä ja millaisilla keinoilla heitä voidaan mahdollisesti saada lisää jo nykyisistä työntekijöistä.

Kun kehityskeskustelua hyödynnetään siten kuin ne on alun perin tarkoitettu, saadaan siitä hyvä johtamisen työkalu ja toisaalta työntekijän näkökulmasta urakehitystä tukeva suunnitelma, joka sitouttaa työntekijän yritykseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi nuoret arvostavat työn merkittävyyttä huomattavasti enemmän kuin palkkaa, jonka vuoksi tähän asiaan kannattaa panostaa (Oikotie 2019). Nuorempaa sukupolvea motivoi merkittävyyden lisäksi myös itsensä toteuttaminen, kehittäminen sekä esimerkiksi työn ja vapaaajan yhteensopivuus. Tämän sukupolven johtamista määrittelee pitkälti työntekijän huomiointi yksilönä sekä se, että he ovat valmiita tekemään muutoksen itse (esimerkiksi vaihtamaan työpaikkaa), jos asiat eivät tapahdu organisaatiolähtöisesti. (Rauhala & Lepänen 2012, 246)

Näiden syiden vuoksi on tärkeää pohtia kehityskeskusteluja uusista näkökulmista ja hyödyntää niistä saatavaa tietoa puolin ja toisin. Työnantaja voi tehdä esimerkiksi johtopäätöksiä työntekijän osaamisesta, uranäkemyksistä ja –suunnitelmista ja työntekijä puolestaan voi arvioida keskustelujen perusteella omaa tulevaisuuttaan ja sitä, mahdollistaako nykyinen yritys hänen omat tulevaisuuden suunnitelmat.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tausta ja viitekehys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella kehityskeskustelujen taustaa, rakennetta ja hyödyntämistä niin kehittymisen kannalta kuin osana johtamista. Työssä pohditaan myös kehityskeskustelun hyödyntämistä osana strategiaa ja siitä saatavien tietojen hyödyntämistä. Opinnäytetyön päätehtävänä on selvittää teorian ja produktiivisen työn kautta vastaus kysymykseen:

- Millainen on hyvä ja toimiva kehityskeskustelu?

Alaongelmiksi muotoutuivat kysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskustelun sujuvuuteen/hyödyllisyyteen?
- Millaista tietoa keskusteluista kannattaa pyrkiä saamaan ja miten hyödyntää sitä?
- Miten osaamisen kehittymistä voidaan mitata?

Teoriaosuudessa pohditaan taustaa yllä oleviin asioihin liittyen ja produktio-osuudessa kuvataan uuden kehityskeskustelumallin ja siihen liittyvät tukimateriaalien luontiprosessi yhteistyössä Plan International Suomen henkilöstökoordinaattorin kanssa. Ennen tätä opinnäytetyötä on Planilla ollut käytössään kehityskeskustelumalli, joka ei enää aja tarkoitustaan nykypäivän työyhteisössä. Produktiota varten haastatellaan ja pyydetään mielipiteitä toimeksiantajalla toimivilta esimiehiltä. Näiden pohjalta muodostetaan kokonaiskuva niin teorian kuin toiminnallisen työnkautta.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö pitää sisällään teoriaosuuden sekä taustatietoa kehityskeskusteluista ja noin puolet opinnäytetyön sisällöstä liittyy itse produktiin, joka on opinnäytetyön konkreettinen lopputulos. Produktio-osuuden toimeksiantajana toimii Plan International Suomi. Plan on lastenoikeusjärjestö, joka toimii kansainvälisesti ja sillä on toimintaa lukuisissa eri maissa. Järjestön tavoitteena on oikeudenmukainen maailma, jossa kaikkien lasten tasa-arvo toteutuu.

Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu koskemaan kehityskeskustelujen sisällön osalta pääasiassa yleisiä näkemyksiä siitä, miten keskustelut etenevät ja mitä ne pitävät sisällään. Näillä rajauksilla saadaan tuotua ilmi kehityskeskustelujen yleinen eteneminen, sisältö sekä niihin liittyvät asiat esimerkiksi yrityksen/yhteisön strategisista näkökulmista.

Työ alkaa johdannolla opinnäytetyön sisältöön ja osiossa esitellään työn aihetta sekä luodaan tavoite työn sisällölle ja tuotokselle. Tämän jälkeen luvussa kaksi käsitellään kehi-

tyskeskustelujen taustaa ja hyödyntämistä muun muassa johtamisen työkaluna, osana strategiaa sekä myös kehittymisen tukemista. Luvussa kolme käsitellään teoriaa ja käydään läpi onnistuneen kehityskeskustelun eri piirteitä aina valmistelusta keskusteluun ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin. Luvut neljä ja viisi koskevat toimeksiantajaa ja produktiosuuden sisältöä sekä taustaa siitä, minkä vuoksi kyseiseen työhön lähdettiin. Tämän jälkeen luvussa kuusi kuvataan työn valmistumista sekä esittelyä toimeksiantajalle ja luku seitsemän, joka on samalla opinnäytetyön viimeinen luku, käsittelee työn lopputuloksen johtopäätöksiä, arviointia sekä pohdintaa luodun tuotoksen hyödyistä sekä yleisesti siitä, mitä merkitystä työllä sekä kehityskeskusteluilla yleisesti on. Pohdinta sisältää myös ajatuksia sekä omia näkemyksiä pohjautuen teoriaan sekä uuden kehityskeskustelumallin luomisprojektiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

**Kehityskeskustelulla** tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välillä käytäviä keskusteluja, joissa keskustellaan muun muassa aiemmasta suoriutumisesta, tulevista tavoitteista, osaamisesta sekä kehityssuunnitelmista.

**Kehityskeskustelumallilla** viitataan kehityskeskustelulomakkeeseen ja siihen liittyvään materiaaliin sekä toimintamalleihin, jonka mukaisesti kehityskeskusteluja viedään eteenpäin.

**Esimies**-nimikkeellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä henkilöä, jonka kanssa työntekijä käy pääsääntöisesti kehityskeskustelut. Yleisesti kuvattuna esimies on sellainen henkilö, jolla on oikeus käyttää työnjohto-oikeutta, niin kuin se on yrityksessä/yhteisössä tai muuten määritelty ja sovittu. Esimiehellä on yleensä omia alaisia, mutta poikkeuksiakin voi olla.

**Henkilöstöhallinnolla** (myöhemmin myös HR – human resources) tarkoitetaan yrityksissä toimivaa, henkilöstöstä huolta pitävää osastoa. Henkilöstöhallinnon päätavoitteina ovat muun muassa henkilöstön saaminen toimimaan tehokkaasti sekä esimerkiksi usein myös työnkuvien määrittely, työtehtävissä suoriutumisen arviointi sekä palkitsemisjärjestelmien luonti ja ylläpito.

**Strategia** tarkoittaa yrityksen tavoitetta ja suunnitelmaa siitä, miten tulevaisuuden tavoitteisiin päästään. Strategia mahdollistaa sen, että yritys kehittyy oikeaan suuntaan ja se ohjaa myös työntekijöitä toteuttamaan tätä tavoitetta.

## 2 Kehityskeskustelu

Yritykset, yhteisöt ja muut toimijat (esimerkiksi harrastus- tai pelitoiminta) käy kehityskeskusteluja vuosittain. Jokainen toimija luo omanlaisen tavan käydä kyseiset keskustelut, mutta myös tiettyjä asioita on, jotka määrittelevät sen, milloin on kyseessä kehityskeskustelu ja milloin jokin muu, kuten normaali vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä.

Kehityskeskustelut ovat usein väärinymmärrettyjä ja niitä toisinaan leimaavat valitettavat ajatukset, kuten se, että keskustelu on vain byrokraattinen, mahdollisesti jonkun konsultin suosittelema pakollinen toimenpide, joka tulee tehdä vuosittain, jotta lomake saadaan täytettyä sille asetetuilla tavoitteilla (Aarnikoivu 2016, 16). Usein kehityskeskusteluiden arvostelijat näkevät myös asian niin, että asioista voidaan keskustella jatkuvasti ja palautetakin voidaan antaa työnlomassa eikä sitä varten tarvitse erikseen pitää kehityskeskusteluja. Keskustelut voidaan kokea tehottomina, sillä niitä käydään useasti vain kerran vuodessa. (Helsingin Sanomat 2015)

Todellisuudessa kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus käydä vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välillä ja se luo hyvän keskustelupohjan, jolla voidaan parantaa esimerkiksi työhyvinvointia, työssä onnistumista sekä tunnetta onnistumisesta ja mm. sitouttamista työhön (Aarnikoivu 2016, 13). Kehityskeskustelut voivat olla tärkeitä henkisenkin hyvinvoinnin osalta, sillä niissä voidaan saada myös merkittävää tietoa työkyvystä. Jos on esimerkiksi taipumusta tai vaaraa työuupumukseen, voi keskustelun avulla tulla ilmi tekijöitä, jotka vaikuttavat tähän. Keskustelu esimiehen kanssa yleisestikin voi tuoda esiin tärkeitä asioita, jotka auttavat työnhallinnassa. Tällaisia voivat olla muun muassa oman osuuden miettiminen kokonaisuudesta (esimerkiksi tavoitteista) ja kun tämän sisäistää, se voi tuoda tunteen siitä, että asioita saa aikaan ja asiat ovat omassa hallinnassa. (Nurmi 2016, 85)

Yleisesti voidaan sanoa, että kehityskeskustelusta voidaan puhua, kun keskustelu täyttää tietyt kriteerit, kuten sen, että se käydään lähiesimiehen kanssa, tuloksia hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna sekä mm. tiedonkulun välineenä alhaalta ylös sekä myös toisinpäin. Keskustelun tulee olla sellainen, että se voidaan dokumentoida, tuloksia seurataan ja keskustelu pitää sisällään ainakin tavoitteet, tuloksen ja henkilökohtaisen kehittymisen. (Aarnikoivu 2016, 108) Näiden toimintamerkkien mukaan toimitaessa saadaan ainakin luotua hyvät mahdollisuudet siihen, että keskustelu on sisällöltään niin sanotusti oikeanlainen.

## 2.1 Kehityskeskustelujen historia

Suomessa organisaatiot ovat alkaneet perustaa henkilöstöosastoja pääasiassa 1960-luvulla. Henkilöstöjohtaminen on siis suhteellisen tuore asia, jos mietitään kuinka pitkää työtä on tehty työnantajien lukuun. Suomessa henkilöstöjohtamisessa otettiin mallia ulkomailta ja piirteitä ja tapoja on tullut niin Yhdysvalloista kuin Ruotsistakin, jossa henkilöstöosastoilla ja henkilöstöjohtamisella on pidemmät perinteet. Henkilöstöhallinnon kehittymiselle organisaatioissa on ollut lukuisia syitä, mutta muun muassa yritysten kasvu ja henkilöstön järjestäytyminen on nopeuttanut kehitystä, sillä on tarvittu keinoja vastata henkilöstön tarpeisiin ja vaateisiin. Kehityksen ajureita ovat olleet myös muun muassa työlainsäädännön ja yhteiskunnan yleinen kehittyminen esimerkiksi 1970- ja 1980 – luvuilla. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 42–43) Tulosjohtamista on tehty jo pitkään, lähes sadan vuoden ajan, mutta tällöin ei voida puhua vielä nykypäiväisistä kehityskeskusteluista. Tavoitteina ei vuosisata sitten ollut niinkään hyvän ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luominen, mutta nämä tulivat yleisemmin yritysten tavoitteiksi, kun havaittiin, että niiden vaikutus tulokseen on merkittävä (Meretniemi 2012, 19–20).

Kehityskeskustelut ovat muotoutuneet aikojen saatossa armeijälähtöisistä arviointikeskusteluista nykypäiväiseen muotoonsa siis pitkän ajan kuluessa. Suomessa kehityskeskusteluja on alettu laajemmin käyttää noin 60 vuotta sitten ja nykyiseen muotoonsa ne ovat tulleet 1990 –luvun aikana. Kuitenkin kehityskeskustelut muuttuvat jatkuvasti yhteiskunnan mukana ja tämän vuoksi yritykset pyrkivät kehittämään niitä jatkuvasti. (Lindholm & Salminen 2014, 28)

## 2.2 Keskustelu johtamisen työkaluna ja kehittymisen tukena

Kuten aiemmin on todettu, on kehityskeskustelut tärkeä osa vuoropuhelua henkilöstön ja työnantajan välillä. Ei voida kuitenkaan ajatella, että ainoastaan sen hoitaminen mallikkaasti saisi työntekijän ja työyhteisön loistamaan.

On tärkeää, että jokapäiväisessä johtamisessa noudatetaan osittain samoja asioita, kuin mitä kehityskeskusteluissa käydään läpi. Johtajan/esimiehen on tuettava alaisiaan ja ohjattava heitä oikeaan suuntaan, jotta tavoitteisiin päästään. On myös hyvä antaa palautetta (niin positiivista kuin kehittäväää) ja tämä myös puolestaan tukee kehittymistä sekä menestymistä. (Sydänmaanlakka 2012, 57–65) Näiden keinojen avulla kehityskeskustelu itsessään on avoimempi, toimivampi sekä myös hyödyllisempi, kun asiat eivät ole vieraita ja niistä keskustellaan useammin kuin kerran vuodessa. Ihmisten ja tavoitteiden johtaminen on myös tärkeää, sillä ilman tavoitteita johtaminen olisi haasteellista. Psykologisesta näkökulmasta voidaan todeta, että työtyytyväisyys ja –hyvinvointi paranevat, kun työnteki-



jät kokevat, että työ on merkityksellistä, se tarjoaa haasteita, omaan työhön voidaan vaikuttaa, tiedetään mitä odotetaan ja tehdystä työstä saa palautetta, niin positiivista kuin kehittävääkin. (Rauhala & Leppänen 2012, 410–412)

Kehittymisen mittaaminen itsessään on kuitenkin haastava tehtävä. Tähän tehtävään tulisi luoda jonkinlaisia mittareita, joilla kehittymisestä saadaan tuloksia. Mittareiden avulla voidaan saada luotua pohja tavoitteille tulevaisuudessa ja tämän avulla ohjata tekemistä tiettyyn suuntaan. Tärkeintä on johdonmukaisuus ja on tärkeää myös huomioida se, että useinkaan kehittymisen mittarit eivät voi olla yhtä spesifisiä kuin jonkin taloudellisen tunnusluvun. Toisaalta esimerkiksi tavoitemittareilla voidaan nähdä, miten työntekijä on kehittynyt työssään, mutta se ei välttämättä anna kokonaiskuvaa kehittymisestä laajemmin, mikäli mitattava asia on kovin yksityiskohtainen. (Integrata 2015, Kiinteistölehti 2019)

### **2.3 Keskustelut osana työnantajan strategiaa**

Keskustelut ovat organisaatioille myös tärkeä tekijä, kun mietitään strategiaa tulevaisuudessa tai nykyisen strategian jalkauttamista tai toteuttamista. Kehityskeskustelujen kautta on mahdollista saada merkittävästi tietoa muun muassa osaamisen nykytasosta, erilaisista vahvuuksista ja taidosta ja niiden kautta voidaan kartoittaa periaatteessa koko organisaation osaamisen sekä vahvuuksien tilanne. Näiden tietojen valossa voidaan miettiä esimerkiksi sitä, millaisia kehitys- ja koulutustarpeita organisaatiolla on, jotta nykyistä tai tulevaa strategiaa voidaan noudattaa. (Sympa 2019)

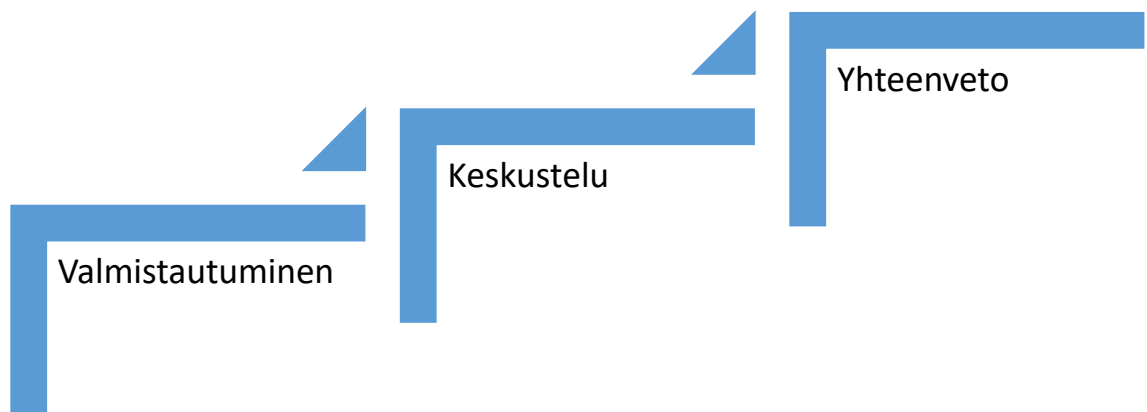
Usein strategian konkreettisessa esiintuomisessa on haasteina niin sanotusti viestin tuominen ylhäältä alas ymmärrettävästi. Johtamista varten tulee olla olemassa toimintatavat, jotka tukevat tätä. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11) Kehityskeskustelut ovatkin työnantajan näkökulmasta loistava tilaisuus tuoda strategia esiin konkreettisesti ja keskusteluja voidaan kutsua osaksi operatiivista johtamista. Keskustelun asioita läpi käydessä työntekijän on helpompi hahmottaa oman roolin ja tekemisen merkitys suuremmassa kuvassa ja osana yhteisen strategian toteuttamista.

Kun kehityskeskusteluja käydään jokaisella tasolla yrityksessä, voidaan varmistaa, että jokainen ymmärtää oman paikan ja tehtävän osana työyhteisöä. Tätä kautta myös oma osuus ja vastuu strategian toteuttamisesta on helpompi hahmottaa ja keskustelut toimivat hyvänä väylänä tuoda esiin strategiset tavoitteet niitä toteuttavalle tasolle. (Niemelä ym. 2008, 117–118)

### 3 Kehityskeskustelun kulku

Kehityskeskustelut voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen yrityksestä/yhteisöstä ja sovitusta toimintatavoista. Yleisesti ottaen keskusteluprosessi koostuu kolmesta päätekijästä, jotka ovat valmistautuminen, keskustelu ja yhteenveto. Näitä osa-alueita voidaan kuitenkin pilkkoa myös pienemmiksi ja toki muun muassa keskustelu itsessään pitää sisällään eri aihepiirejä, kuten arviointia menneestä, tulevista tavoitteista, työyhteisöstä ja yhteistyöstä. On tulkintakysymys siitä, että onko seuraavan keskustelun aloitus myös osa prosessia, sillä se ikään kuin sulkee ympyrän, koska siinä palataan vielä edelliseen keskusteluun ja sen yhteenvetoon.

Se, mitä mikäkin osa-alue pitää sisällään, on kiinni pääasiassa keskustelijoista ja siitä, millainen prosessi yrityksessä on tämän osalta sovittu. Ei voida sanoa, että keskustelut noudattavat täysin samaa kaavaa, vaan jokainen keskustelu jopa samassa yrityksessä on omanlaisensa johtuen keskustelijoista itsessään. Tietyt lainalaisuudet on kuitenkin hyvä pitää mielessä, sillä ne luovat rakenteen ja pohjan, josta voidaan lähteä luomaan hyvää kehityskeskustelua.



Kuva 1. Kehityskeskusteluprosessin eteneminen

#### 3.1 Valmistautuminen

Kehityskeskusteluun valmistautuminen voidaan nähdä alkavaksi esimerkiksi yrityksen yhteisestä tilaisuudesta, jossa käydään lävitse tulevaa kehityskeskustelukautta. Toisaalta valmistautuminen ehkä konkreettisemmin alkaa siitä, kun keskustelun aika ja paikka sovietaan ja siihen ruvetaan todenteolla valmistautumaan.

Jotta keskustelun tavoitteissa onnistutaan, on tärkeää, että molemmat osapuolet valmistautuvat siihen. Esimiehen tehtäviä on mm. säännöllisyys keskustelujen järjestämisessä (ajoitus samaan aikaan vuosittain), pohtia valmiiksi asioita, jotka liittyvät työntekijään ja

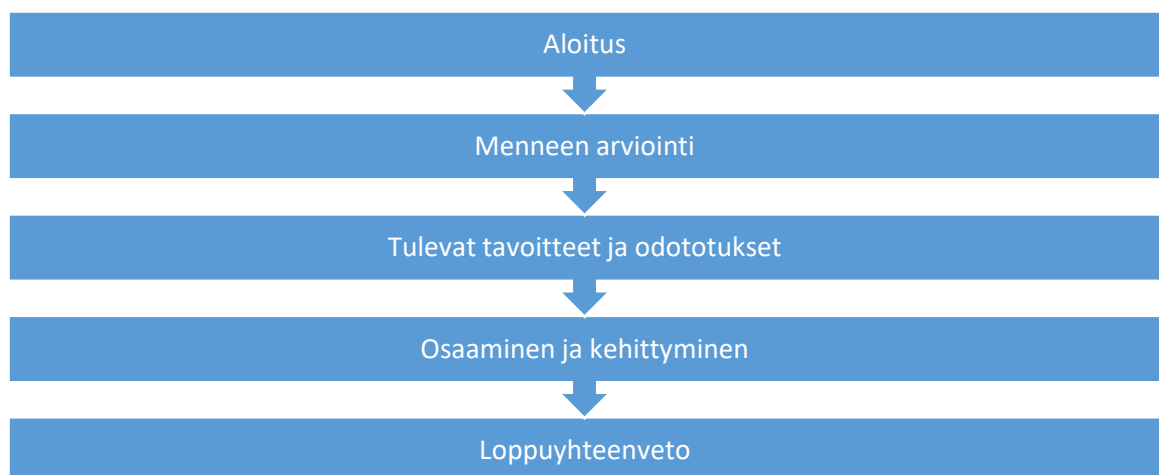
myös peilata tulevaa keskustelua muihin vastaavissa tehtävissä oleviin henkilöihin, jotta keskustelut eivät aiheuta eriarvoisuutta työntekijöiden välillä. Myös arviointikriteerien tulee olla samat kaikille samassa tehtävässä oleville. (Meretniemi 2012, 91)

Työntekijän on puolestaan hyvä pohtia osin samankaltaisia asioita, mutta myös miettiä omaa rooliaan, tavoitteitaan ja niistä suoriutumista. On hyvä arvioida etukäteen esimerkiksi oman osaamisen tasoa, millaisia tulevaisuuden suunnitelmia itsellään on, miten yhteistyö toteutuu työyhteisössä sekä muun muassa tapaa, jolla asioita tuo esiin keskustelussa. Työntekijän tulee myös ajatella omaa tavoitettaan keskustelulle sekä nähdä tilanne vaikuttamismahdollisuutena niin tavoitteisiin ja uralla kehittymiseen. (Meretniemi 2012, 95, 103)

### 3.2 Keskustelu

Usein työelämässä on tilanteita, jolloin tehdään montaa asiaa samanaikaisesti eikä varsinaisesti keskitytä olennaiseen. Puhutaan ”multitaskingista”, mutta todellisuudessa kyseessä on usein vain harha, joka saa tilanteen näyttämään siltä, että toimitaan tehokkaasti. Kuitenkin vuorovaikutuksessa on tärkeää olla oikeasti läsnä (Rauhala & Leppänen 2012, 445). Sama pätee myös kehityskeskusteluihin. Kun keskustelutilanne alkaa (ja mielellään jo ennen sitä) keskitytään siihen ja annetaan keskustelulle mahdollisuus olla loistava tilaisuus, jossa käydä aitoa vuoropuhelua.

Keskustelutilanteen itsessään voidaan nähdä jakautuvan ainakin viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat aloitus, menneen suorituksen arviointi, tavoitteet ja odotukset tulevalle kaudelle ja osaaminen sekä kehittyminen ja loppuyhteenveto. Näiden osalta yrityksissä voi olla erilaisia toimintatapoja, kuten keskustelujen tai yllä olevien osa-alueiden jakaminen erillisiin ja pienempiin osiin. Kuitenkin lähtökohtaisesti kokonaisuus käsitellään vähintään kerran vuodessa, mutta esimerkiksi suorituksen arviointia voidaan tehdä myös useamman kerran jakson aikana.



Kuva 2. Keskustelun sisällön vaiheet

Keskustelu itsessään on usein hyvä aloittaa perinteisellä small talkilla, kuten keskustelemalla säästä tai mahdollisista lähitulevaisuuden suunnitelmista, esimerkiksi lomasuunnitelmista. Tällä tavalla keskustelun ilmapiiri saadaan suotuisaksi ja luottamukselliseksi ja osapuolet myös rentoutuneiksi. Tämän jälkeen voidaan siirtyä keskustelun asialistaan. (Aarnikoivu 2016, 122; Meretniemi 2012, 113–115)

Sen jälkeen yleisesti siirrytään menneen arviointiin, joka on tärkeä osa prosessia, mutta tähän ei myöskään kannata käyttää liikaa aikaa, sillä mennyt on mennyttä ja tähtäin on tulevaisuudessa ja siinä miten asiat tehdään jatkossa. Mennyttä ei kuitenkaan voi täysin sivuuttaa, sillä se on lähtökohta kaikelle jatkon suhteen ja menneestä voidaan oppia.

Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet ja odotukset tulevalle arviointijaksolle, josta siirrytään osaamisen arviointiin ja kehittämiskohtiin. Tavoitteiden tulee olla yksinkertaiset ja niin sanotut päätavoitteet ja niiden osalta keskustellaan siitä, miten ne toteutetaan ja millä tavoin niitä mitataan. Kehittymisen osalta on järkevää pohtia nykyistä tehtävää, siihen liittyviä odotuksia ja mahdollisia tavoitteita, joihin pyritään. Tavoitteena tässä on, että keskustelun lopputuloksena päätetään yhdessä ne kehityskohdat, joihin pyritään ja jotka ovat toteutettavissa. (Meretniemi 2012, 115)

Loppuyhteenvedossa on hyvä miettiä muun muassa sitä, että onko keskustelu noudattanut alkuperäistä suunnitelmaa, kuten valmistautumisessa esiin tulleita keskustelunaiheita ja muun muassa keskustelun avauksessa sovittuja askelmerkkejä. Lopetusvaiheeseen on myös tärkeää panostaa ja pyrkiä pysymään sovituissa aikaraameissa koko keskustelu huomioiden. Yhteenvedon yhteydessä sovitaan myös seuraavasta keskustelusta ja sen ajankohdasta tai toimintatavoista riippuen, mahdollisista välivaiheista, jolloin tarkistetaan senhetkinen tilanne. (Ronty-Österberg & Rosendahl 2004, 115)

### **3.3 Keskustelun jälkeen ja tulosten tarkastelu**

Keskustelun tulisi päättyä aina siihen, että siitä tehdään yhteenveto ja sovitut asiat kirjataan muistiin sekä asioista muodostetaan yhtenäiset mielipiteet, jotta sitoutuminen niihin on molemminpuolista. Kehityskeskustelussa sovittuja asioita on tärkeää seurata säännöllisesti. Sovittuihin toimenpiteisiin palataan viimeistään seuraavassa keskustelussa. Esi- miehen vastuulla on yleisesti viedä eteenpäin mm. keskusteluissa esiin tulleita kehitys- ja koulutustarpeita sekä myös esitellä yhteenvetoa henkilöstöhallinnolle työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Österberg 2015, 135–137) Tämä on sellainen asia, josta monilla yrityksillä ja organisaatioilla olisi myös paljon opittavaa, sillä keskustelujen kautta saatavan tiedon

ja datan määrä on valtaisa ja tätä tietoa tulisi myös oppia hyödyntämään aktiivisemmin. (TTL, 2017).

Sovittujen toimenpiteiden seurantapisteet ja välitarkastukset ovat tärkeitä myös sen kannalta, että niitä on helpompi noudattaa, kun tilannetta seurataan aktiivisesti. Tällä myös varmistetaan sitoutuminen, sillä mikäli asioihin ei palata säännöllisesti, ne unohtuvat helposti ja tällöin työntekijällekin voi tulla tunne, että sovitut asiat ovat merkityksettömiä. Voidaan todeta myös, että yhteisesti sovittujen kehityskohtien tai muiden sovittujen asioiden toteutuminen on merkittävä tekijä myös siinä, että työntekijä uskoo ja luottaa siihen, että keskusteluista on hyötyä. Mikäli ne eivät toteudu esimerkiksi esimiehestä johtuen, voi työntekijän usko ja luottamus kehityskeskusteluihin laskea. Tämä taas voi johtaa kierteeseen, jonka myötä myös tulevaisuuden keskustelut koetaan huonoina. (Valpola 2002, 48)

Kaikkiin kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin ei ole välttämättä tarpeen palata samaan aikaan, vaan voi olla hyvä, että eri tavoitteille sovitaan erilaisia seurantavälejä. Osan osalta voi olla tarpeen keskustella jo piakkoin, mutta toisten tavoitteiden osalta riittää niihin palaaminen esimerkiksi vasta vuoden kuluttua. Seurantakeskusteluissa ei ole välttämättä tarvetta käydä asioita perinpohjaisesti läpi, vaan mahdollisesti vain pääkohdat riippuen seurattavasta asiasta. (Meretniemi 2012, 136–137)

Kun kehityskeskustelu on ollut sellainen, joksi se on tarkoitettu, on sen jälkeen molemmilla osapuolilla tunne siitä, että vuoropuhelu on ollut onnistunutta ja molemmat ovat saaneet sanottua asiat, jotka ovat mietityttäneet. Näiden toimintatapojen kautta luodaan myös positiivisuuden ja avoimuuden kierre, joka helpottaa ja auttaa tulevissa keskusteluissa.

## 4 Toimeksiantaja: Plan International Suomi

Plan International on lastenoikeusjärjestö, joka toimii kansainvälisesti. Plan on perustettu vuonna 1937 ja Suomessa sen toiminta on alkanut vuonna 1998. Plan toimii yli 70 maassa tänä päivänä. Järjestö on sitoutumaton eikä sillä ole uskonnollisia tai poliittisia tavoitteita. Planin tavoitteena on oikeudenmukainen maailma, jossa kaikkien lasten oikeudet ja tasa-arvo toteutuvat. (Plan International Suomi 2019a)

Plan International Suomi on puolestaan itsenäinen, osa kansainvälistä Plan Internationalia. Plan International Suomen suurin yksittäinen rahoittaja on Suomen ulkoministeriö. Ulkoministeriön rahoituksen osuus oli vuonna 2018 4,5 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi rahoitusta saadaan mm. Unifecilta, Euroopan unionilta sekä myös kotimaisilta opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskukselta. Kokonaisrahoitus huomioiden, on myös kummitoiminta ja muut yksityislahjoitukset tärkeässä roolissa, sillä nämä kaksi yhdessä muodostivat vuonna 2018 8,6 miljoonaa euroa, joka tarkoittaa koko rahoituksesta 38,9 % osuutta. (Plan International Suomi 2019b).

Planilla on myös merkittävä rooli muun muassa Kansainvälisessä tyttöjen päivässä, joka järjestetään vuosittain lokakuussa. Tyttöjen päivän ajatus ja idea on lähtöisin Plan Internationalin aloitteesta ja se on hyväksytty YK:n vuosikalenteriin vuonna 2011. Tällöin luotiin uusi YK-teemapäivä, jonka pyrkimyksenä on tukea tyttöjä, heidän oikeuksiaan ja haasteitaan erilaisissa tilanteissa. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi syrjintä ja ennakkoluulot. Tyttöjen päivänä myös monet yritykset ovat lähteneet mukaan toimintaan ja tyttöjä on nostettu esille muun muassa nimeämällä heitä päivänmittaiseen johtajan rooliin. Esimerkiksi Nordea on ollut yksi yritys rahoitusosalta, joka on valikoitunut tehtävään, sillä vuoden 2019 teemana on ollut ilmastonmuutos ja sen hillintä ja Nordea on toiminut kyseisen aiheen tiimoilta aktiivisesti viime aikoina. (YK-liitto 2011, Wikipedia 2019, Nordea 2019)







sena on siis saada lisätyökalu, joka on osana johtamista ja kehittymistä ja jossa huomioidaan myös Planin strategiset näkökulmat, kuten henkilöstön kehittäminen.

### **5.1 Uusi lähestymistapa kehityskeskusteluihin**

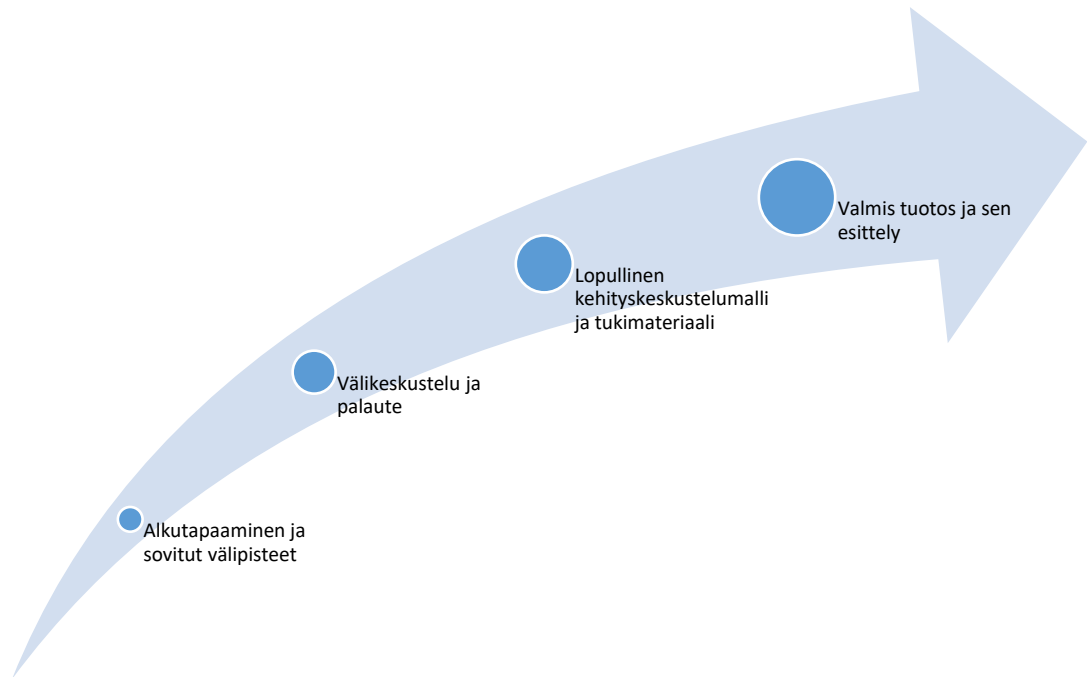
Toimeksiantajan toiveena oli siis nykyaikainen kehityskeskustelumalli, jossa pyritään avoimeen keskusteluun ja siihen, että malli tukisi yrityksen strategiaa sekä henkilöstön kehittymistä konkreettisoin keinoin. Uudessa toimintamallissa ja lomakkeessa pyrittiisiin siihen, että keskustelu etenisi jouhevasti ja luontevasti, ilman varsinaista numeraalista arviointia. Visuaalisen ilmeen tulee olla nykypäiväinen sekä kysymysten sellaisia, että niiden avulla keskustelua voidaan viedä eteenpäin sujuvasti ja keskustelun tavoitteita tukien. Näiden muutosten kautta saataisiin uudenlaista ajatusta kehityskeskusteluihin ja tarkoituksena oli myös, että kehityskeskusteluista saadaan yhdenmukaiset. Pyrkimys oli myös siihen, että lomake on sellainen, jota voidaan hyödyntää jatkossa niin varsinaisessa kehityskeskustelussa kuin myös puolivuositain käytävässä osavuosikeskustelussa. Kokonaisuuden tuli tukea käytännössä kokonaista vuotta.

### **5.2 Alustavan lomakkeen ja ohjeistuksen luominen**

Prosessi itsessään lähti käyntiin tapaamalla Planin HR-koordinaattorin kevättalvella 2019. Ensimmäisen tapaamisen tarkoituksena oli oppia ymmärtämään kyseisen toimeksiannon päätarkoitus sekä käydä tarkempaa keskustelua siitä, miten työtä edistetään, millaisia näkökulmia huomioidaan ja miten palautetta voidaan jo kehitysvaiheessa kerätä. HR-koordinaattorin kanssa käytiin lävitse tavoitteet, joihin pyritään ja sovittiin eri välietapeista, joilla työnkehittymistä seurataan. Tapaaminen piti sisällään myös tutustumista Planin toimintaan ja erityispiirteisiin, sillä kyseessä on hyväntekeväisyysjärjestö, jonka arvot ja toiminta eroavat esimerkiksi pörssiyhtiöistä tai muusta toimijasta, jonka tavoitteet ovat erilaiset esimerkiksi tuottavuuden ja tuoton osalta. Tämän myötä myös henkilöstön ja työntekijöiden arviointi sekä näiden osapuolien odotukset ovat erilaiset ja se on asia, joka kehityskeskusteluissakin tulee huomioida. Kärjistettynä esimerkkinä voidaan esimerkiksi sanoa, että analyttisesti ajattelevaa tietotekniikkaan keskittyvän yrityksen työntekijää saattavat motivoida enemmän numerot ja kylmät faktat, mutta vuosia hyväntekeväisyysjärjestössä toiminutta työntekijää puolestaan niin sanotut lämpimät arvot, kuten hyvinvointi ja esimerkiksi ihmisläheisyys.

Ensimmäisen tapaamisen yhteydessä sovittiin myös askelmerkit, joiden mukaan edetään, jotta molemmat osapuolet pysyvät ajan tasalla projektin etenemisen suhteen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus oli käydä noin kerran viikossa keskustelu, jossa sen hetken tilanne käydään läpi. Tämän lisäksi sovittiin, että pidetään myös henkilökohtaisia

tapaamisia sen mukaan, mikä tuntuu milloinkin sopivalta ja jos vastaan tulee esimerkiksi enemmän haasteita tai suurempia asioita, joiden osalta on hyvä käydä mielipiteet ja keskustelu lävitse kasvotusten.



Kuva 6. Produktion eteneminen

Jotta lomakkeen luomiseen päästiin kiinni, oli aloitettava tutkimaan nykyisiä kehityskeskustelujen ja –mallien suuntauksia. Tämän lisäksi oli tärkeää tutkia erilaisia lähteitä, joista materiaalia tähän liittyen oli saatavilla. Yhtenä merkittävänä inspiraation lähteenä olivat myös sosiaalisessa mediassa (erityisesti LinkedInissä) käytävät keskustelut ja julkaisut henkilöstöhallinnon (= HR-alan) vaikuttajien kanssa. Näiden keskusteluiden sekä julkaisujen avulla oli helpohkoa hahmottaa tämän päivän trendit ja ajatukset siitä mihin henkilöstöhallinto alana ollaan viemässä ja kehittämässä sekä sen, millaisia asioita työntekijät että työnantajat arvostavat nykypäivänä. Tämä auttoi kohdistamaan lähteiden etsimisen oikeisiin paikkoihin sekä avaamaan omaa näkemystä asioihin.

Kun alun tapaaminen oli suoritettu ja taustatyötä lähteiden sekä työn suunnan osalta saatu tehtyä, päästiin suunnittelemaan itse kehityskeskustelumallin raakapohjaa. Alustavalla lomakkeella pyrittiin löytämään yhteinen suunta toimeksiantajan kanssa, sillä itse toimeksianto ei määritellyt kuin karkeasti pääpiirteet uuden lomakkeen osalta. Oli vielä hieman avoinna, että miltä työn varsinaisen sisällön tulisi näyttää ja millainen uuden mallin tulisi konkreettisella tasolla olla. Tämän osalta sain siis itse tehdä suunnittelutyötä ja miettiä muun muassa toteutus pohjaa.

Aiempi kehityskeskustelumalli oli toteutettu Excel-muotoisena ja ensimmäinen raakaversio toteutettiin myös tähän pohjaan. Kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa päädyin siirtämään pohjan Word-muotoiseen malliin, sillä Excel on joissakin asioissa kätevä, mutta kun pyrkimyksenä on malli, jossa käydään aitoa keskustelua ja unohdetaan konkreettiset luvut, ei kyseinen tiedostomalli tuo varsinaisesti mitään lisäarvoa ja se voi olla myös työläämpi käydä läpi niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta (esimerkiksi välilehtien selailu jne.). Tällöin fokus keskustelusta voi helposti kääntyä tekniikkaan ja se voisi aiheuttaa tarpeetonta hämmennystä keskustelun aikana. Tämän myötä myös kehityskeskustelujen arvostus ja hyödyllisyyden tunne voi laskea, kuten jo aiemmin työn teoriaosuudessa todettiin.

Näiden päätelmien ja toimeksiantajan kanssa pidetyn keskustelutuokion tiimoilta päädyin luomaan pohjan Word-muotoiseen tiedostoon, joka on helposti muokattavissa. Oli myös tarkoituksena, että lomakkeen sisältö on sanallista, jonka vuoksi kyseinen pohja on mielestäni toimivin ratkaisu. Kyseessä oleva työyhteisö ei myöskään ole valtava, joten tämän tyyppinen lomake oli järkevä valinta. Mikäli kyseessä olisi satojen tai tuhansien työntekijöiden yhteisö, voisi olla hyödyllistä, että keskusteluista saatavat tiedot olisivat helpommin analysoitavissa ja tällöin kyseeseen voisi tulla esimerkiksi Excel-muotoinen lomake, jonka tiedot saataisiin helposti kategorisoitua ja analysoitua. Näiden päätelmien ja kokeilujen jälkeen ensimmäinen luonnos tulevasta kehityskeskustelulomakkeesta saatiin aluille ja tätä lähdettiin kehittämään vielä yksityiskohtaisemmin eteenpäin.

Tässä vaiheessa työtä aloin enemmän hahmottelemaan rakennetta itse kysymyksille ja sitä, millainen tuleva lomake olisi sisällöltään. Lomakkeen pohja oli valmiina työstettäväksi, mutta vielä oli mietittävänä millainen järjestys lomakkeella on toimivin ja voidaanko joitakin asioita yhdistää vai tuleeko ne käsitellä omina aiheinaan. Lähdin liikkeelle suhteellisen perinteisestä ajatuksesta, että alkuosa käsittelee mennyttä vuotta, ensin yleisellä tasolla (kuten yksikön tilanne ja tulos) ja tämän jälkeen vuorossa olisi työntekijän omat ajatukset, onnistumiset ja oman suoriutumisen arviointi. Näiden jälkeen on loogista siirtyä käsittelemään muun muassa omaa roolia, johtamista sekä työyhteisöä yleisesti. Nämä vaiheet pohjustavat hyvin myöhemmässä vaiheessa käytävää keskustelua tulevista tavoitteista, omasta osaamisesta ja sen kehittamisestä. Jaoin osa-alueet alustavasti viiteen osa-alueeseen ja kysymyksiä oli 18 kappaletta. Loppuosassa oli vielä avoin palaute johdolle/esimiehelle ja tarkoituksena oli, että vaatimuksena olisi vähintään kolme hyvää ja kolme kehittävää palautetta/asiaa esimiehelle.

### 5.3 Välikeskustelu ja esimies-roolissa olevien henkilöiden mielipiteet

Kun kehityskeskustelu-lomakkeen tekeminen oli saatu alkuun, oli vuorossa niin sanottu välikeskustelu, jossa käytiin sen hetkinen tilanne ja malli lävitse sekä keskusteltiin suuntaviivoista kehitysprosessin jatkamiseen. Tässä yhteydessä raaka malli kiersi myös toimeksiantajan eri rooleissa olevilla henkilöillä arvioitettavana sekä kommentoitavana.

Toimeksiantajan edustajat olivat pääpiirteittäin tyytyväisiä sen hetkiseen tuotokseen, mutta muun muassa lomakkeen pituudesta sekä kysymysasetteluista saatiin kehittävää palautetta. Osa pohti myös lomakkeen visuaalista ilmettä ja sen vaikutusta kokonaiskuvaan. Pohdintaa aiheuttivat myös niin sanotusti pakolliset palautteet esimiehelle ja johdolle, sillä koettiin, että niin monen asian keksiminen aina puolivuositain voisi olla haastavaa työntekijän näkökulmasta.

Palautteen perusteella sovittiin seuraavia suuntaviivoja:

- Kysymysasettelua muokkaus toiveiden suuntaisesti
- Kysymysten yhdistely, mikäli asiat ovat jo tulleet aiemmin käsiteltyä
- Visuaalisen ilmeen pohdinta/muokkaus
- Palaute-kohdan laajuutta pohditaan uudelleen

Näiden sovittujen toimenpiteiden pohjalta lomaketta lähdettiin muokkaamaan sopivammaksi ja paremmin toimivaksi. Kyseinen vaihe oli sinänsä haastava, sillä oli vaikeaa irrottautua omasta ajattelumallista ja toimintatavoista, joiden perusteella työ oli kyseiseen pisteeseen asti tehty. Vaihe vei aikaa, jotta palautteen pohjalta saadut muutokset saatiin kokonaisuuteen sopiviksi.

Saadun palautteen perusteella lomaketta saatiin kuitenkin lyhennettyä hieman (18 kysymyksestä 14 kysymykseen) ja kysymysasettelusta saatiin toimivampi. Myös visuaalisuuden näkökulma otettiin työnalle laajemmin, sillä aiemmin tähän osioon ei ollut vielä juuriakaan panostettu. Toimeksiantajalta saatiin tukimateriaalia (mm. värimaailman havainnollistaminen sekä logo), joiden sisällyttäminen lomakkeen pohjaan oli suhteellisen helppoa. Lomakkeen lopussa pyydettävästä palautteesta karsittiin muutamat esimerkkikohdat pois ja kohdasta tehtiin vapaampi. Palaute-osio oli kuitenkin edelleen tärkeä niin toimeksiantajalle kuin itselleni henkilökohtaisesti ja tämän vuoksi lomake muotoiltiin edelleen niin, että se ohjaa antamaan palautetta hieman enemmän kuin muutaman sanan. Näin työntekijä joutuu miettimään palautetta hieman laajemmin ja se ohjaa antamaan relevanttia palautetta niin hyvistä kuin haastavista asioista.

#### 5.4 Lopullisen lomakkeen luominen ja tukimateriaalien luonti

Kun välikeskustelun perusteella saadut muutostoiveet oli saatu toteutettua, toimitettiin sen hetkinen lähes valmis produktio HR-koordinaattorin nähtäväksi. Tässä yhteydessä käytiin vielä keskustelu lomakkeen sisällöstä ja sovittiin muutamia pieniä korjauksia, jotka toteutettiin ennen viimeisen version toimittamista toimeksiantajalle. Näihin muutoksiin sisältyivät esimerkiksi visuaalisuuden viimeistely sekä joidenkin sarakkeiden muuttaminen. Muutokset saatiin toteutettua suhteellisen nopealla aikataululla ja tämän jälkeen lopullinen malli saatiin toimitettua toimeksiantajalle.

Lopullisen produktion toimittamisen jälkeen heräsi omasta sekä toimeksiantajan toimesta ajatus jonkinlaisesta tukimateriaalista kehityskeskusteluihin luodun lomakkeen lisäksi. Käydyn keskustelun perusteella päätettiin toteuttaa myös niin sanottu tukimateriaali keskusteluihin. Materiaalin oli tarkoitus olla sellainen, että siitä hyötyvät niin työnantajan edustaja kuin kehityskeskusteluun valmistautuva työntekijä. Tähän päädyttiin, sillä oli tullut ilmi, että osalla henkilöstöstä edellisestä kehityskeskustelusta oli ehtinyt kulua jo pidemmän aikaa ja näin ollen myös keskustelujen tarkoitus ja toimintatavat ovat saattaneet unohtua. Vaikka Planilla oli myös olemassa tukimateriaalia vanhaan malliin liittyen, olisi hyvä jos voitaisiin saada myös juuri uuden mallin mukainen tukimateriaalikin.

Tämä tukimateriaali tehtiin lisämateriaaliksi lomakkeen rinnalle. Kyseessä oli PowerPointesitys, johon oli koottu pääasiat muun muassa valmistautumiseen, itse keskusteluun ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin liittyen. Tarkoituksena oli, että materiaalista saavat molemmat osapuolet tukea ja ajatuksia kehityskeskusteluihin. Tämän tuotoksen ei ollut tarkoituskaan olla varsinaisesti koko prosessin kattava tuki, vaan toimia enemmänkin auttavana ja ajatuksia herättävänä lisätietona.

Lopullinen kehityskeskustelumalli sekä tukimateriaali saatiin toteutettua toivotussa aikataulussa ja niitä päästiin hyödyntämään seuraavalla kehityskeskustelukierroksella. Lopullinen kehityskeskustelumalli oli toimeksiannon mukainen ja siihen liittyvä tukimateriaali koettiin hyväksi lisäksi alkuperäiseen toimeksiantoon olevana lisänä. Lopullinen tuotos sisälsi myös uudenlaista näkökulmaa erilaisiin hr-puolen teorioihin peilaten sekä sisällössä pystyttiin toteuttamaan myös toimeksiantajan erityistoiveet, kuten panostus kehittymisosiin.

## 6 Valmis tuotos

Lopulliset produktio-osuuden tuotokset olivat kehityskeskustelumalli, jota voidaan hyödyntää tehtävästä riippumatta sekä siihen liittyvä tukimateriaali. Samalla lomakkeella voidaan käydä kehityskeskustelut niin asiantuntijoiden kuin esimerkiksi osa-aikaisten työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelumalli on tehty niin, että kysymyksiä on mahdollista esittää eri näkökulmista ja erilaisin tukisanoin, jolloin sen hyödynnettävyys on mahdollisimman suuri.

Viimeisin malli muokkautui niin, että kysymyspatteristoon kuuluu yhteensä 14 kysymystä eri aihepiireistä. Kysymykset yhdestä viiteen käsittelevät yksikköä, odotuksia tulevalle keskustelulle sekä edellisen seurantajakson suoriutumista ja tuntemuksia muun muassa tavoitteiden osalta. Näiden kysymysten ja osion tarkoitus herättää keskustelua ja saada työntekijä referoimaan edellisen seurantajakson tekemistään. Kysymykset ovat myös selviä, että niiden avulla ilmapiiristä saadaan avoimempi, sillä ensin lähdetään liikkeelle yksiköstä, ei kehityskeskustelun työntekijästä itsestään.

Kohta kuusi käsittelee työntekijän omaa roolia työyhteisössä ja kohdasta 7 alkaen kysymykset ovat sellaisia, että niillä pyritään kartoittamaan tausta, josta lähdetään liikkeelle oman sekä työyhteisön kehittymisen kannalta. Johtaminen ja yhteistyö on otettu omaksi osuudekseen ja tähän osioon on myös yhdistetty työhyvinvointi-näkökulmat. Kysymykset 7 ja 8 käsittelevät työhyvinvointia yleisesti ja niiden tarkoituksena on saada esiin asiat, jotka ovat työntekijälle itselleen tärkeitä. Kohdassa 9 ja 10 käsitellään esimiehen roolia ja sitä, millaista tukea työntekijä kaipaa häneltä. Tarkoituksena on saada myös tietoa ja tarjota mahdollisuus kertoa esimerkiksi tilanteista, jotka eivät ole menneet välttämättä tasavertaisesti työyhteisössä.

Näiden jälkeen jatketaan seuraavaan osioon, joka pitää sisällään tulevan kauden tavoitteet, osaamisen ja kehittymisen. Näiden kysymysten avulla saadaan kartoitetuksi nykytilanne sekä tulevaisuuden suunnat. Kysymys 11 pyrkii kartoittamaan työntekijän omaa suhtautumistaan nykyiseen työtehtävään ja siinä esiintyviin hyviin ja huonoihin puoliin. Tämän kysymyksen kautta voidaan havainnoida asioita, joita voidaan kehittää tai joihin voidaan tähdätä tulevaisuudessa.

Kysymys 12 käsittelee työnantajan puolelta tulevaa tukea, jota työntekijä tarvitsee työssään. Kysymyksen avulla on tarkoitus havainnollistaa ongelmakohtia esimerkiksi työkaluissa tai koulutustilanteessa. Toisaalta esiin tulee myös ne asiat, jotka koetaan nykytilanteessa hyväksi.

Yllä olevien kysymysten lisäksi lomake pitää sisällään kohdan 13, jossa vedetään yhteen omia tavoitteita ja niiden osuutta ja pohjautumista Planin strategiasta ja tavoitteista. Tarkoitus tässä kohdassa on selventää työntekijälle oman tekemisen yhteyttä suurempaan kuvaan.

Kysymys 14 on konkreettisin osio kehittymisen osalta. Tässä kohdassa määritellään osat alueet, joita halutaan kehittää ja sovitaan niiden osalta tarkemmin esimerkiksi seurantaväleistä.

Lomakkeen lopussa tehdään vielä yhteenveto keskustelusta sekä antaa mahdollisuuden antaa avointa palautetta esimiehelle tai johdolle. Palauteosio on mukana kehityskeskusteluissa, sillä tässä yhteydessä ilmapiiri on usein rentoutuneempi ja toisinaan palautetta on haastavaa saada kerrottua arkipäiväisissä tilanteissa. Tämän kautta palaute menee myös tarvittaessa niin sanotulta lattiatasolta aina ylimpään johtoon asti.

## **6.1 Esittely johtoryhmässä**

Planin henkilöstökoordinaattori esitteli uudistetun mallin johtoryhmässä huhtikuun 2019 loppupuolella. Uudistettu malli otettiin hyvin vastaan ja sitä pidettiin edeltäjäänsä yksinkertaisempänä ja tämä oli yksi toimeksiannon lähtökohdista. Lomake ja sen tukena oleva materiaali (niin sanottu tukimateriaali valmistautumiseen ja keskusteluihin) otettiin käyttöön toukokuussa 2019 aloitetuissa kehityskeskusteluissa.

Lomakkeen rakenne mahdollistaa myös sen, että se mukautuu tulevaisuuden tarpeisiin. Jo alun perin yhteistyön alussa oli sovittu siitä, että luotu malli luo hyvät puitteet kehityskeskusteluihin, mutta sen ei haluttu olevan liian määrittelevä, vaan sen tulee mahdollistaa myös se, että asioita käsitellään eri tavoin ja on myös muokattavissa.

## **6.2 Muutosten vaikutus ja analysointi**

Kehityskeskustelulomakkeen sisältö muuttui merkittävästi uuden mallin mukana. Toki myös vanha kehityskeskustelumalli sisälsi osittain samoja asioita, mutta merkittävimmät erot olivat hyvinvointiin, johtamiseen sekä kehittymiseen liittyvät muutokset.

Aiemmassa mallissa lähdettiin liikkeelle samantyyppisistä vaiheista, mutta uusi malli toi mennyt vuosi ja kuulumiset –kohtaan myös lisää asioita ja lähestymiskulma oli aiempaa positiivisempi. Aiempi malli lähti liikkeelle tavoitteista ja oman työnarvioinnista, kun uudessa mallissa lähdetään liikkeelle suuremmasta kuvasta ja siitä, että myös työntekijä voi arvioida aidosti tekemistään ja muun muassa työnantajan asettamia tavoitteita. Näillä

muutoksilla saavutettiin inhimillisempi sekä positiivisuuden kautta haasteiden haastaminen.

Vanhassa mallissa siirryttiin tämän kohdan jälkeen suoraa tavoitteisiin ja tavoitelomakkeeseen. Uuden toimintamallin mukaisesti seuraavana siirrytään johtamiseen ja työhyvinvointiin, joiden kautta rakennetaan pohjaa seuraavalle keskustelualueelle, joka vasta käsittelee tavoitteita, osaamista ja kehittymistä. Uudessa mallissa ei enää keskitytä ainoastaan tavoiteasetantaan, vaan tämä keskustelu käydään erikseen, jotta pääpainotus voidaan pitää esimerkiksi työhyvinvoinnin ja kehittymisen parantamisessa. Tavoitteiden osalta käydään lävitse ainoastaan päätavoitteet, jotka peilautuvat Planin strategiasta tulevaisuuden osalta.

Kehittymisen osalta on niin vanhassa kuin uudessa mallissa keskusteltu nykyosaamisesta ja siitä, millaisiin asioihin halutaan jatkossa panostaa. Tarkoituksena molemmissa on ollut luoda kehityssuunnitelma, mutta uuden toimintatavan mukaisesti tästä pyritään sopimaan yksityiskohtaisemmin sekä myös siten, että seuranta paranee. Uuden mallin rakenteen on kuitenkin tarkoitus tukea sitä, että tämä osio on se, johon käytetään eniten aikaa ja asioihin paneudutaan enemmän kuin aiemmin. Tämän vuoksi aiemmat kohdat ovat jossakin määrin enemmän pelkistettyjä. Keskustelun loppuksi on myös tarkoitus sopia mahdolliset välikeskustelut, joiden aikataulutus voidaan sopia esimerkiksi kehittymisen suunnitelmaa noudattaen.

### **6.3 Johtopäätökset**

Yhteenvedona voidaan todeta, että toteutetut muutokset toivat toimeksiantajan kehityskeskustelut nykypäivään. Trendi kehityskeskusteluissa on ollut viime vuosina se, että ei keskitytä numeraaliseen arviointiin tai menneen kauden tarkempaan analyysiin, vaan keskitytään puhtaasti siihen, miten tulevaisuudessa voidaan tulosta parantaa kehittymisen kautta sekä se, millaisia vaikutuksia tällä on sitouttamiseen sekä työhyvinvointiin. On yrityksen ja toimijan etu, että kehittymistä tapahtuu, mutta samalla se on tärkeää myös jokaiselle työntekijälle. Työnantajan kannalta tämä edesauttaa pärjäämistä muuttuvassa ympäristössä ja työntekijä puolestaan säilyttää ja mahdollisesti parantaa omaa arvoaan työmarkkinoilla ja on myös tuottavampi osa kokonaisuutta.

Tässä työssä keskeisimmät asiat ovat olleet kehityskeskustelulomakkeen luonti sekä siihen vaikuttavien tekijöiden tausta, jota peilattiin erilaisiin teorioihin, jotka kehityskeskusteluihin liittyy. Lomakkeen luontiprosessissa panostus tähän osa-alueeseen oli merkittävä niin tekijän kuin toimeksiantajankin osalta. Voidaan sanoa, että työn tavoitteissa onnistuttiin, sillä vastaanotto uudelle lomakkeelle on ollut hyvä.



## 7 Pohdinta

Kehityskeskustelun itsessään voidaan ajatella olevan yksinkertainen asia. Todellisuudessa sen hyödyllisyys koostuu lukuisista asioista ja siitä, että kaikki osapuolet antavat täyden panostuksensa keskusteluun ja ennen kaikkea siihen valmistautumiseen. Valmistautumisen tärkeyttä ei voida painottaa tarpeeksi, sillä se on oikeastaan koko asian kulmakivi. Kehityskeskustelu on myös hetki, keskustelu, jossa on tarkoituksena miettiä miten työntekijä suoriutuu työtehtävistään, millaiset tavoitteet ovat ja miten työssään voi kehittyä niin, että kehittyminen tukee samalla myös työnantajan strategiaa ja kehittymissuuntia.

Keskustelun onnistuminen vaatii myös todellista sitoutumista ja sen tuotoksena tuleviin johtopäätöksiin on palattava säännöllisesti ja siinä sovittuja asioita on seurattava niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Muutoin keskusteluista voi muodostua negatiivinen asia, joka kääntyy todellista kehittymistä vastaan. Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelu tulee nähdä työkaluna, joka tukee esimiestä työssään ja alaistensa johtamisessa. Ei voida myöskään unohtaa keskustelun merkittävyyttä siinä, että sen kautta saadaan tärkeää tietoa työyhteisön nykytilanteesta. Keskustelut tarjoavat oikein tehtyinä mittavasti informaatiota, jota tulee hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Työntekijän näkökulmasta kyseessä on puolestaan hyvä väylä vuoropuheluun sekä itsensä kehittämiseen tulevaisuudessa ja se mahdollistaa työntekijälle myös mahdollisuuden arvioida, millaisia mahdollisuuksia työnantaja voi hänelle tarjota tulevaisuudessa.

Se, mikä on onnistuneen kehityskeskustelun mittari, onkin vaikeampi tehtävä. Riittääkö onnistumiseen tai onnistumisen tunteen saavuttamiseen se, että molemmilla osapuolilla on hyvä olo? Tulisiko onnistumista mitata jollakin konkreettisella tavalla, kuten peilaten esimerkiksi aiemmassa keskustelussa sovittuja asioita nykyiseen ja mikäli näissä on onnistuttu, on keskustelu tai keskustelun tavoitteet saavutettu. Vai onko onnistuttu, jos tarkastellaan esimerkiksi suoriutumisen tai työhyvinvoinnin paranemista? Yritykset harvoin tähtäävät siihen, että päätöksiä tehdään tunnepohjalta, mutta näin voi helposti käydä, mikäli oikeita asioita ei mitata. Toisaalta työntekijälle voi joissakin tilanteissa riittää tunnepohjainen lopputulos.

Ei ole olemassa varsinaista yhtä oikeaa vastausta onnistumisen arviointiin, sillä vastaus kysymykseen riippuu täysin niin yrityksen tai yhteisön tavoitteista ja työntekijän näkökulmasta ja tavoitteista. Osa onnistumisen tai epäonnistumisen tunteesta on peräisin tunteista ja osa faktapohjaan peilautuvaa, haluttiin sitä tietoisesti tai ei. Tämä luo myös taustaa siihen, että kommunikointi ja vuoropuhelu sekä toisten kunnioitus ovat tärkeässä asemas-

sa keskusteluissa, sillä näillä keinoin voidaan vaikuttaa merkittävästi keskustelun vuoropuheluun ja sisältöön.

On haastavaa arvioida sitä, onko yksilöllinen kehityskeskustelumalli toimivampi kuin niin sanottu yleinen malli. Yksilöllisellä mallilla voidaan kuitenkin tukea yksilön kehittymistä huomattavasti enemmän ja samalla sitouttaa henkilöstöä henkilökohtaisesti yhteisiin ja omiin tavoitteisiin. Tämä on myös yksi nykyajan työntekijöiden arvostamista asioista, sillä kehittyminen ja työntekijän arvostus ovat hyviä esimerkkejä niistä asioista, jotka vaikuttavat merkittävästi motivaatioon ja sen kautta myös työnteon laatuun ja tavoitteisiin. Toisaalta yksilöllisen mallin haasteita ovat muun muassa tavoitteiden asettaminen, joskin esimerkiksi tässä tapauksessa toimeksiantaja käy näiden osalta myös erilliset keskustelut. Tavoiteasetanta ja aiemman henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi voidaan kokea negatiivisena, mikäli tavoitteisiin vaikuttamismahdollisuudet ovat ja ovat olleet heikot. Tämä voidaan kuitenkin välttää sillä, että henkilöstö otetaan mukaan tavoitteiden asettamiseen ja pohdintaan jo varhaisessa vaiheessa, eivätkä ne tule niin sanotusti yllätyksenä kehityskeskustelun yhteydessä. Tavoitteista tulee myös löytää ne kohdat, joihin omat vaikuttamismahdollisuudet ovat hyvät esimerkiksi osaamisen kehittämisen kautta tai vastaavasti erilaisen tuen saamisen avulla. Nämä luovat tunnetta oman työn merkittävyydestä.

Kehityssuunnitelma myös antaa mahdollisuuden siihen, että työntekijän omia tavoitteita tuetaan niillä keinoin, jotka ovat työympäristössä mahdollisia. Esimerkiksi joskus koulutus, joka ei suoranaisesti ole työhön sidonnainen, voi olla työntekijälle tärkeä oman osaamisen laajentamisen takia ja sen kautta työmotivaatio nykyistä työtä kohtaan kasvaa, vaikka yhteyttä sen hetkiseen työhön ei olisikaan. Kuitenkin kaikkia tulee kohdella tasa-arvoisesti ja on haastavaa onnistua siinä, että kaikille onnistutaan tarjoamaan kehityssuuntia niin, että ne koetaan samanarvoisiksi kaikkien osapuolten näkökulmasta. Tämän vaikeuden välttämiseksi on työnantajan hyödyllistä luoda erilaisia tapoja mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen ja tarjota esimerkiksi tietynlaisia kehittymismahdollisuuksia tai urapolkuja, joista työntekijä voi valita itselleen mieluisimmat vaihtoehdot. Näin kaikilla on ainakin lähes samat vaihtoehdot valittavana ja päätös on henkilön oma.

Voidaan todeta, että jokaisen yrityksen olisi hyvä tarkastella omaa kehityskeskusteluprosessiaan säännöllisin väliajoin, jotta sen tarkoitus ja toimivuus pysyvät ajan mukana. Hyvänä esimerkkinä on eräs rahoitusalan pörssiyhtiö, joka toteutti vastaavanlaisen uudistuksen kehityskeskusteluihin, sillä vanhan mallin todettiin olevan toimimaton eikä sen avulla saatu halutunlaista dataa eikä se myöskään tukenut työtä ja työhyvinvointia niin kuin alun perin oli ajateltu. Yrityksessä vaihdettiin kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu neljästi vuodessa pidettäviin pienempiin keskusteluihin, joissa kerralla sovittavat asiat pysy-

vät paremmin koossa ja vanhoihin asioihin ja tavoitteisiin palaaminen on helpompaa, kun asiat ovat edelleen muistissa puolin ja toisin. Keskustelut ovat tämän myötä kompaktimpia sekä hyödyllisempiä, kun keskitytään vain muutamaan pääkohtaan. Tässä yhteydessä myös numeraalisesta arvioinnista luovuttiin, sillä sen ei katsottu tuovan varsinaisesti mitään lisäarvoa henkilökohtaiseen kehittymiseen tai siihen mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet.

Samanlaista muutosta on ollut myös monissa muissa yrityksissä. Monet suuretkin toimijat ovat muuttaneet käytäntöjään kehityskeskusteluiden suhteen ja esimerkiksi Microsoft ja Accenture ovat luopuneet perinteisistä kehityskeskusteluista. Kyseisissä yrityksissä on myös huomattu, että uusien sukupolvien tavoitteet ovat erilaiset, toimintaympäristöt ovat muuttuneet merkittävästi ja työntekijät odottavat enemmän reaaliaikaista palautetta sekä yksilöllistä ohjausta. (Talouselämä 2015) Näiden tietojen valossa on selvää se, kehityskeskustelut, joiden sisältö ei tue nykypäivän työntekijöiden vaatimuksia, ovat jääneet taakse tai vähintään sen hetki on piakkoin. Muuten yritys tai sen työntekijät eivät pysy välttämättä muutoksen mukana ja näin ollen yrityksen kiinnostavuuskin voi laskea.

## **7.1 Työn lisäarvo toimeksiantajalle ja jatkokehitys**

Planin käytäntönä on ollut käydä kehityskeskustelut kerran vuodessa ja tämän lisäksi pitää myös katsaus noin puolivuositain. Kehityskeskustelun lisäksi on pidetty myös vuosittainen tavoitekeskustelu. Nyt luodun kehityskeskustelumallin ja -lomakkeen on tarkoitus toimia sekä pää- että osavuosikeskustelujen tukena ja olla myös osa tavoitekeskustelua sen kautta, että itse kehityskeskustelulomakkeeseen kirjataan päätavoitteet, jotka määrittävät tavoitekeskustelun kautta. Tavoitekeskustelut käydään kuitenkin myös jatkossa erillisinä keskusteluina, mutta näiden kahden keskustelun yhteys toisiinsa on ehkä tämän myötä loogisempi ja ymmärrettävämpi. Tällä muutoksella voidaan myös vähentää merkittävästi tavoitteisiin keskittymistä kehityskeskusteluissa, sillä se ei ole varsinaisesti kehityskeskusteluiden päätarkoitus, vaikkakin tärkeä osa koko prosessia.

Kehityskeskustelumallin lisäksi toimeksiantajalle luotiin myös tukimateriaali keskusteluihin ja niiden pohjustamiseen. Tämän tukimateriaalin avulla on tarkoitus, että jokainen työntekijä sekä esimies voivat pohtia tulevaa kehityskeskustelua syvällisemmin ja että jo ennen keskustelua herää ajatuksia, jotka myös samalla valmistavat tulevaan keskusteluun. Tukimateriaali toimii ikään kuin oppaana sekä muistutuksena keskustelujen päätarkoitukselta.

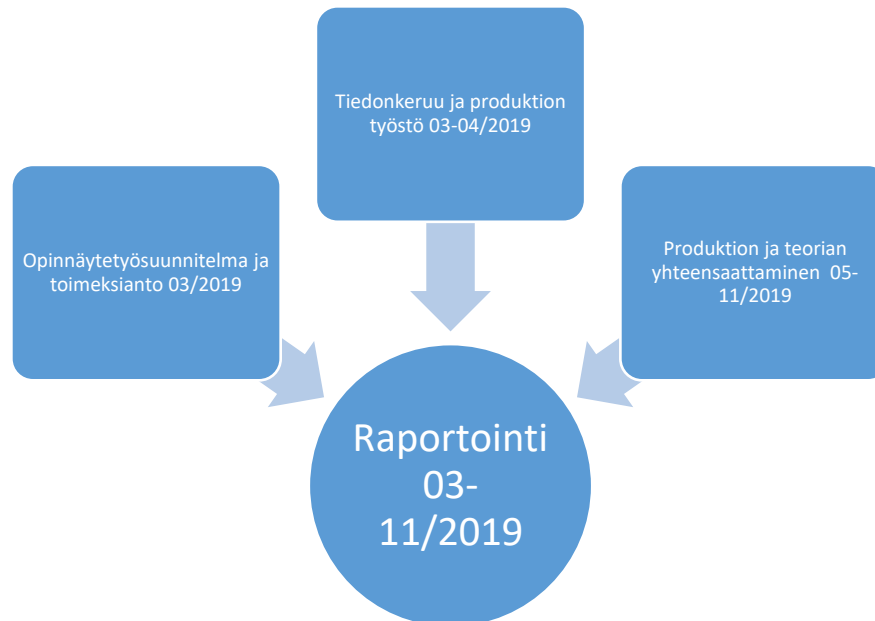
Voidaan sanoa, että toteutunut produktio oli merkittävä toimeksiantajalle huomioiden lähtökohdat. Kehityskeskusteluihin saatiin uudenlaista ajattelu- ja toimintamallia, jota toimeksiantaja on kaivannut. Lopputulos ei siis ollut ainoastaan luotu lomake, vaan käytännössä koko tuotos oli eräänlainen tukimateriaali uudelle ajattelulle.

Tulevaisuuden osalta on tärkeää, että kehityskeskustelumallia muokataan muuttuvien tilanteiden ja esimerkiksi strategisten muutosten mukaan. Nyt luotu pohja tulee varmasti muuttumaan jatkossa eikä myöskään ole tarkoitus, että sitä noudatetaan orjallisesti. Malli mahdollistaa sen, että sen osa-alueita tai yksittäisiä kohtia on helppo muokata eri tilanteisiin. Kehitystyötä tämän osalta on tärkeää tehdä säännöllisesti myös siksi, että mallin tarjoama tuki toimeksiantajalle pysyy jatkossakin hyvänä ja näin se myös mukautuu muuttuvaan työympäristöön ja esimerkiksi mahdollisesti tulevaisuudessa muuttuvaan strategiaan.

## **7.2 Opinnäytetyön tekeminen ja oman oppimisen arviointi**

Oma opinnäytetyöprosessini alkoi tammikuussa 2019. Tätä ennen olin pohtinut jo pidempään sopivaa aihetta liittyen HR-alan opintoihin. Välillä ajatuksissani oli tehdä opinnäytetyö harjoittelupaikkaani peli- ja IT-alan rekrytointiyritykseen, mutta erinäisten vaiheiden jälkeen sain mahdollisuuden lähteä toteuttamaan opinnäytetyötä yhdessä Plan International Suomen kanssa. Aihe itsessään oli mielenkiintoinen, sillä olin nähnyt työpaikallani myös vastaavan prosessin, jossa kehityskeskustelumallia uudistettiin ja kehitettiin nykypäiväistä työtä vastaavaksi. Osasin siis jonkin verran perustaa kyseisestä aiheesta tehtävää opinnäytetyötä niin omaan kokemukseen kuin myös muun muassa koulussa ja työelämässä opittuun teoriapuoleen. Kehityskeskustelut kiinnostivat erityisesti myös siksi, että olen henkilökohtaisesti kokenut itsekkin niiden olevan välillä tarkoituksettomia johtuen huonosta valmistautumisesta sekä prosessin puutteiden vuoksi.

Opinnäytetyösuunnitelma itsessään valmistui 17.3.2019 ja 28.4.2019 olivat valmiina uusi kehityskeskustelumalli sekä tähän liittyvä tukimateriaali. Jo yllä olevien vaiheiden aikana oli aloitettu erilaisten lähteiden ja asioiden jäsentely, sillä mallin luomista varten oli tutustuttava tämän päivän johtamismalleihin sekä kehityskeskusteluihin.



Kuva 7. Opinnäytetyön osioiden eteneminen ja kokoaminen

Kaikkiaan kehityskeskustelumallin uusiminen, joka oli itse toimeksianto, oli erittäin mieluista tehtävä ja oli myös äärimmäisen mukavaa tehdä työ, josta on todellista lisäarvoa myös tulevaisuudessa. Olen myös persoonaltani sellainen, että nautin siitä, kun työntuloksena voidaan luoda jotakin konkreettista, eikä ainoastaan johtopäätöksiä, jotka perustuvat teoriaan tai vastaavasti kyselyihin ja haastatteluihin.

Kehityskeskustelumalliin liittyvä tukimateriaali oli myös tärkeä ja hyvä toteuttaa, vaikkakin tukimateriaaliin panostaminen jäi hieman vähäisemmäksi sen vuoksi, että idea tästä syntyi vasta produktio-osuuden loppuvaiheessa. Tämän materiaalin luominen oli kuitenkin suhteellisen helppoa, sillä perusteet siinä esiintyvillä asioilla oli tullut käytyä läpi jo kehityskeskustelumallia tehdessä ja se oli tavallaan referointi jo luodusta lomakkeesta.

Työn vaikein osuus oli kuitenkin aikataulutus, joka oman työni vuoksi oli toisinaan haasteellista ja tästä syystä opinnäytetyön toteutus kokonaisuudessaan venyi pidemmäksi kuin alun perin oli tarkoitus. Aikataulussa itse kehityskeskustelulomakkeen toteuttamisessa ja toimittamisessa toimeksiantajalle pysyttiin haasteista huolimatta. Projektin venyminen aiheutti kuitenkin muun muassa sen, että kaikista projektin aikaisista muistiinpanoista ja muistioista oli työlästä saada koottua kokonainen työ, joka pitää sisällään itse tuotoksen sekä teoriaosuuden, johon produktio perustuu.

Aikataulutukseen vaikuttivat myös kokonaisuuden hallitseminen oman työn, perheen ja opiskelun osalta. Opinnäytetyöprosessin alkaessa aloitin uuden tehtävän työnantajallani ja energiaa kului valtavasti uuden työnkuvan opetteluun, joka vastaavasti heijastui vääjää-

mättä myös opiskeluun ja opinnäytetyön tekemiseen. Kuten jo aiemmin mainittiinkin, pyrittiin toimeksiantajan suuntaan kuitenkin tavoitteissa. Yhteys toimeksiantajaan säilyi prosessin ajan ja asioista ja työn etenemiseen liittyvä yhteistyö sujui hyvin, sillä tunsin kyseisen yhteisön edustajan jo työ- sekä opiskeluajoilta. Tämä mahdollisti työn tekemisen joustavuuden sekä rehellisyyden puolin ja toisin, mikäli kehitettävää tai haasteita tuli vastaan.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon. Työn tekeminen mahdollisti ja myös pakotti yhdistelemään tietoja työelämästä, koulussa käydyistä kursseista sekä erilaisista lähteistä. Opinnäytetyön tarkoituskin on toki tehdä eräänlainen koonti jo opituista asioista, mutta ehkä tämän vaikuttavuus ja oman ajatusmallin muokkautuminen sen mukaiseksi yllätti minut. Oli mukavaa työtä tehdessä huomata ja muistella sitä, mitä milläkin kurssilla opeteltiin ja mikä oli se niin sanottu pääpointti kustakin kurssista. Nostaisin tämän tiedonyhdistelemisen yhdeksi niistä asioista, joista koin eniten iloa työtä tehdessä.

Jos pohditaan mitä tekisin toisin, on vastaus myös helpohko. Kyseinen projekti on opettanut minulle sen, että tulevaisuudessa vastaavissa projekteissa pyrin mahdollisuuksien mukaan käyttämään aikaani vielä tehokkaammin. Ennen opinnäytetyön aloittamista olin ollut noin vuoden työstäni opintovapaalla, mutta palasin töihin juuri ennen tätä projektia ja kontrasti edelliseen opintovapaalla olleeseen vuoteen oli mahdollisesti liian kova. En saanut puristettua itsestäni ehkä tarpeeksi irti, mutta toisaalta tälläkin tahdilla työ oli haastava ja vielä kovempi puristaminen olisi voinut heijastua työhön ja perheeseen sekä henkiseen hyvinvointiin. Olkoon opetuksena se, että liian paljon ei voi haalia tehtävää, sillä aika on rajallista. Henkilökohtaisella tasolla itseäni myös jäi hieman vaivaamaan tukimateriaalin luontiprosessi, sillä vaikkakin asia oli ehkä ajatuksen tasolla mukana työssä jo alusta alkaen, sen varsinainen toteuttaminen ja siitä sopiminen toimeksiantajan kanssa tapahtui vasta työn loppuvaiheilla. Näin ollen kyseisen osuuden mietintään käytetty aika jäi turhan lyhyehköksi.

Olen kuitenkin tyytyväinen saavutukseen saada tämä projekti ja monivuotinen koulu loppuun kunnialla. Itsestäni olen erittäin ylpeä, sillä koulussa vietettyyni aikaan sisältyy myös 5-6 – vuoden ura työnantajallani lukuisissa eri työtehtävissä ja uralla eteneminen, kolmen ihanan tyttären syntymät sekä lukuisia pitkiä päiviä näiden kaikkien yllä olevien ”projektien” parissa.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu, 3. uud. painos. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>. Luettu: 2.10.2019.

Helsingin Sanomat, Teittinen, P. 2015. Asiantuntijat keuhvat jättiyrityksen päätöstä luopua kehityskeskusteluista. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ta-lous/art-2000002840281.html>. Luettu: 2.11.2019.

Integrata 2015. Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Luettavissa: <https://www.integrata.fi/henkiloston-suorituskyvyn-mittaaminen-asiantuntijaorganisaatiossa/>. Luettu: 2.11.2019.

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – Ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto, kokoomajulkaisu.

Kiinteistölehti 2019. Mittaaminen johtamisen välineenä – sitä saa mitä mittaa. Luettavissa: <https://www.kiinteistolehti.fi/blogi/mittaaminen-johtamisen-valineena-sita-saa-mita-mittaa/>. Luettu: 2.11.2019.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact. Helsinki.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. E-kirja, Alma Talent, Helsinki.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito – Kuinka kierrän karikot. E-kirja, Duodecim. Helsinki.

Nordea 2019. Yvette Nzeza valtaa pankinjohtaja Sara Mellan työtuolin – Nordea mukana Planin Girls Takeover –päivässä. Luettavissa: <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2019/10-07-08h00-yvette-nzeza-valtaa-pankinjohtaja->

sara-mellan-tyotuolin---nordea-mukana-planin-girls-takeover--paivassa.html. Luettu: 12.10.2019.

Oikotie 2019. Mitä nuoret arvostavat työelämässä? Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/mita-nuoret-arvostavat-tyoelamassa>. Luettu: 12.10.2019.

Plan International Suomi 2019a. Mitä teemme? Luettavissa: <https://plan.fi/mita-teemme>. Luettu: 15.8.2019.

Plan International Suomi 2019b. Toimintakertomus 2018. Luettavissa: <https://plan.fi/toiminta2018/>. Luettu: 15.8.2019.

Rauhala, I. & Leppänen, M. 2012. Johda Ihmistä – Psykologiaa johtajille. E-kirja, Alma Talent. Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs Johtaminen 7.0. E-kirja, Talentum. Helsinki.

Sympa 2019. Toimiva kehityskeskustelu – opas henkilöstöhallinnolle. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/>. Luettu: 2.10.2019.

Talouselämä 2015. Hyvästi kehityskeskustelut? Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/hyvasti-kehityskeskustelut-tarvitaan-tiiviimpisyklista-palautetta/3efcbfb4-aa2a-363f-a082-a3e3efe8cb5c>. Luettu: 2.11.2019.

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

YK-liitto 2019. Kansainvälinen tyttöjen päivä. Luettavissa: <https://www.ykliitto.fi/tapahtumat/yk-paivat/kansainvalinen-tyttojen-paiva>. Luettu: 15.10.2019.

Wikipedia 2019. Kansainvälinen tyttöjen päivä. Luettavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Kansainv%C3%A4linen\\_tytt%C3%B6jen\\_p%C3%A4iv%C3%A4](https://fi.wikipedia.org/wiki/Kansainv%C3%A4linen_tytt%C3%B6jen_p%C3%A4iv%C3%A4) 4. Luettu: 15.10.2019



## Liitteet

### Liite 1. Kehityskeskustelu-malli

Vuosi 2019 / Tilikauden päätös / osavuosikeskustelu	
Päivämäärä	
Työntekijä	
Esihenkilö	
Mennyt vuosi ja kuulumiset	
<b>1. Yksikön kuulumiset ja tulos sekä odotukset tälle keskustelulle</b>	
-	
-	
-	
<b>2. Menneen kauden henkilökohtaiset onnistumiset</b>	
-	
-	
-	
<b>3. Miten olet suoriutunut viimeisen tarkastelujakson aikana tavoitteistasi?</b>	
-	
-	
-	
<b>4. Mikä auttoi ja mikä rajoitti sinua tavoitteisiin pääsemisessä kuluneen vuoden aikana? Koitko, että olisit tarvinnut syvempää osaamista (ns. osaamisvaje) johonkin työsi osa-alueeseen liittyen?</b>	
-	
-	
-	
<b>5. Millaisina koit tavoitteet ja mitattiinko mielestäsi oikeita asioita?</b>	
-	
-	
-	

**6. Millaisena näet oman roolisi työyhteisössä? Millaista palautetta olet saanut kollegoiltasi?**

- 
- 
- 

**7. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle ja miten sitä voitaisiin kehittää?**

- 
- 
- 

**8. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä (esim. Signissa esiin tulleet asiat, jotka haluat kertoa)?**

- 
- 
- 

**9. Millaisena näet esihenkilön roolin yksikössäsi? Millaista tukea/apua haluat häneltä?**

- 
- 
- 

**10. Koetko, että työyhteisössäsi/työpaikalla toimitaan tasavertaisesti? Jos ei, miten se ilmenee?**

- 
- 
-

## Tavoitteet, osaaminen ja kehittyminen

**11. Onko toimenkuvasi ajan tasalla? Millaisena koet nykyisen työtehtäväsi ja mitä muuttaisit, jos voisit?**

- 
- 
- 

**12. Koetko saavasi tarvittavat työkalut ja avun (esim. koulutus, laitteet), jotta voit suoriutua työstäsi parhaalla mahdollisella tavalla? Jos et, mitä voitaisiin muuttaa?**

- 
- 
- 

**13. Planin strategia ja tavoitteet – omat päätavoitteet (1-3kpl) tulevalle kaudelle peilautuen yksikön tavoitteisiin ja tavoitekeskusteluun**

- 
- 
- 

**14. Miten haluaisit kehittyä ja mitä osa-alueita haluaisit vahvistaa ja miten nämä tavoitteet voitaisiin saavuttaa? Määrittäkää yhdessä kolme kehittymiseen vaikuttavaa osa-aluetta, joihin panostetaan seuraavalla kaudella ja joita seurataan aktiivisesti**

- 
- 
- 
-

## Yhteenveto

### Keskustelun arviointi

-

### Kehittymisen toimintasuunnitelma (esim. koulutusten alustavat päivämäärät, jos saatavilla)

-

### Seuraava keskustelu / tavoitteiden ja kehityssuunnitelman tarkistus

-

## Palautte esihenkilölle / johdolle

+

+

-

-



## Valmistautuminen kehityskeskusteluun

### Yhteinen agenda

- ▶ Kehityskeskustelu on avoin vuoropuhelu työntekijän ja esihenkilön välillä
- ▶ Hyvän kehityskeskustelun jälkeen asioista on sovittu yhdessä ja molemmat osapuolet tietävät missä ollaan nyt ja tulevaisuudessa
- ▶ Kehityskeskustelun kysymykset ovat tukena ja ohjaavat keskustelua, mutta keskustelun on tarkoitus olla yksilöllinen ja kysymykset ovat suuntaa-antavia – luokaa keskustelusta omannäköinen!

### Valmistautuminen

- ▶ Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää molempien osapuolten osalta
- ▶ Valmistautumisen tärkeyttä ei voi painottaa liikaa – kumpaakaan osapuolta ei hyödytä keskustelu, johon on tultu kiireessä ja ilman valmistautumista
- ▶ Tutustu ja täytä lomaketta etukäteen
  - Työntekijän pohtii etukäteen itselleen tärkeitä aiheita ja mm. palauttaa mieleen edellisen kauden plussat ja miinukset
  - Esihenkilön tulee arvioida suoritusta sekä kyseisen työntekijän kehittymistä
- ▶ Keskustelun edetessä asioista muodostetaan yhteinen näkemys, joka kirjataan lomakkeelle

## Mennyt vuosi ja kuulumiset, osio 1 / 4

- ▶ Kehityskeskustelu koostuu eri vaiheista
- ▶ Menneen kauden tuloksesta keskustellaan yksilö- sekä tiimitasolla
  - esihenkilö käy läpi yksikön tuloksen ja työntekijän suoriutumisesta keskustellaan yhteisesti
- ▶ On myös tärkeää miettiä pääkohdat (esim. onnistumiset ja haasteet) edelliseltä jaksolta
  - esihenkilön ja työntekijän omat näkemykset
- ▶ Missä olet onnistunut? Missä on kehitettävää? Mikä on auttanut ja mikä rajoittanut tavoitteiden saavuttamisessa?

## Johtaminen ja yhteistyö, osio 2 / 4

- ▶ Johtamisen ja yhteistyön osalta on tärkeää miettiä millainen rooli sinulla on työyhteisössä
- ▶ Mitä työhyvinvointi tarkoittaa juuri sinulle ja miten sitä voitaisiin kehittää entistä paremmaksi?
- ▶ Miten yhteistyö sujuu tiimien välillä ja millaista tukea/apua esihenkilön tulisi tarjota?
  - Esihenkilö ja työntekijä keskustelevat yhdessä millainen johtamistyyli/tuki on kyseiselle henkilölle motivoivin

## Tavoitteet ja osaaminen 3 / 4

- ▶ Tavoitteet määritellään tavoitekeskustelun yhteydessä, mutta ne ohjaavat myös kehityskeskustelua
- ▶ On tärkeää ymmärtää strategia ja tavoitteet sekä myös oma rooli niiden saavuttamisessa (pää tavoitteet)
- ▶ Onko sinulla käytettävissäsi tarpeellinen tuki, jotta tavoitteisiin voidaan päästä (esim. järjestelmät, koulutus, kollegoiden apu yms.)?
- ▶ Missä olet hyvä ja miten nykyistä osaamistasi voidaan ylläpitää?

## Kehittyminen, osio 4 / 4

- ▶ Kehityssuunnitelma on kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä asioista
- ▶ Mieti, missä olet nyt ja missä haluat olla tulevaisuudessa
- ▶ Millä keinoin kehittymistä voidaan tukea ja millainen on oma polkusi?
- ▶ Pohdi jo ennen keskustelua mahdollisia vaihtoehtoja ammatillisen kehittymisesi kasvattamiseen – ole avoin ja rehellinen, huonoja ideoita ei ole

## Lopuksi

- ▶ Kehityskeskustelu on ennen kaikkea loistava tilaisuus käydä vuoropuhelua avoimesti työntekijän ja esimiehen välillä
- ▶ Menneestä on tärkeä olla tietoinen, mutta katse on tulevaisuudessa
- ▶ Yhteistyöllä ja kehittämällä osaamista sekä hyvinvointia, voidaan saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja luoda entistä toimivampi työyhteisö
- ▶ Varaa siis aikaa valmistautumiseen sekä keskustelun pitämiseen ja huolehdi myös siitä, että keskustelu on kannustava ja motivoiva, kehittymistä tukeva yhteinen hetki!