

KEHITYSKESKUSTELUT SUORITUKSEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Tiivistelmä

Tekijä(t) Janhonen, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 87 + 30	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Kehityskeskustelut Suorituksen johtamisen työkaluna Case Kaupan alan yritys		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen nykytilanne eräässä Kaupan alan yrityksessä henkilöstö sekä esimies -näkökulmasta sekä kartoittaa keskusteluiden kehittämisalueet. Työn tietoperusta muodostui kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä, jotka käsittelivät suorituksen johtamista sekä kehityskeskusteluja.</p> <p>Kehityskeskustelu on tärkeä suorituksen johtamisen väline. Kehityskeskustelut ovat esimiesten ja alaisten välisiä luottamuksellisia keskusteluja, joissa tarkoituksena on käydä läpi työntekijän osaamista sekä arvioida suoritumista kuluneen jakson aikana. Yksi keskustelujen tavoitteesta on jalkauttaa strategiaa organisaation suorittavalle joukolle. Kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen väline esimiehelle yrityksen strategian, arvojen ja toimintasuunnitelman jalkauttamisessa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä kyselytutkimusta ja se suoritettiin kesällä 2019. Kehittämistutkimus oli kaksiosainen, yksi kyselytutkimus Yritys X:n koko henkilöstölle sekä toinen erillinen Yritys X:n myymälähenkilöstön esimiehille suunnattu kyselytutkimus.</p> <p>Tulokset osoittavat, että nykytilanne Yritys X:ssä on hyvä, mutta kehittämistutkimuksen avulla löydettiin sekä menetelmän kehittämiseen ja järjestelmäpuoleen liittyviä kehityskohteita. Tutkimuksessa löydettiin myös merkittävä riippuvuusyhteys vastaajissa, kun kehityskeskustelussa ilmapiiri oli hyvä ja avoin, sillä oli yhteys kehittävämpään keskusteluun. Kun henkilö koko keskustelun kehittäjänä hän koki saavansa siitä myös enemmän motivaatiota. Edellä mainittujen lisäksi löydettiin yhteys, kun henkilö sai keskustelusta uusia ajatuksia oman osaamisensa kehittämiseen, sillä oli kehittävä vaikutus myös vastaajan motivaatioon.</p>		
Asiasanat kehityskeskustelu, suorituksen johtaminen, suorituksen arviointi		

Abstract

Author(s) Janhonen, Mikko	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 87 + 30	
Title of publication Performance Appraisals as Performance Management Tool Case Retail company		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this development study was to examine the current state of performance appraisals on two perspectives: personnel and supervisor view in Company X. The theoretical framework of this work consisted of Finnish and international studies about Performance Management.</p> <p>Performance appraisals are important part of performance management toolkit. Performance appraisals are private and confidential conversations between supervisors and their subordinates. The purpose of conversations is to review employees' skills and evaluate his performance over the past period. One of the goals of these discussions is to outline the strategy to the executing organization. Performance appraisal is an important management tool for a supervisor in implementing a company's strategy values and action plan.</p> <p>The survey method of this study was quantitative survey and it was conducted in the summer 2019. The study consisted of two-part questionnaire survey, one questionnaire to Company X's entire staff and another separate questionnaire to Company X's supervisors.</p> <p>The results of this study show that current situation in Company X is good, but the research also identified several development areas. The study also found an correlative relationship among respondents when discussion atmosphere was good and open, as it had link to more advanced conversations. When a person felt that the performance appraisal conversation had developing improvement to his or her own performance, he or she also felt more motivated. In addition, a correlation was found when the person received new ideas from the discussion to develop their personal skills, which also had positive effect on the motivation of the respondent.</p>		
Keywords performance management, performance appraisal, performance review, performance evaluation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja teoreettinen viitekehys	1
1.2	Kohdeorganisaatio ja nykytilanne kehityskeskusteluissa	2
1.3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
2	SUORITUKSEN JOHTAMINEN.....	6
2.1	Suorituksen johtamisen taustaa	6
2.2	Suorituksen johtamisen ydintehtävät.....	7
2.3	Kehityskeskustelun vaikutus suoritukseen	8
3	KEHITYSKESKUSTELU	10
3.1	Kehityskeskusteluiden taustaa	10
3.2	Kehityskeskusteluiden kehittyminen.....	11
3.3	Kehityskeskusteluprosessi alkaa yrityksen johdosta	12
3.4	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet	13
3.5	Kehityskeskustelun vaiheet	14
3.6	Uudenlaiset menetelmät keskusteluissa	15
3.7	Valmistautuminen	16
3.8	Keskustelun aloitusvaihe	18
3.9	Suorituksen arviointi.....	19
3.10	Tavoitteiden asettaminen keskustelussa.....	20
3.11	Seuranta.....	22
4	KEHITTÄMISTUTKIMUS	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	24
6	LÄHTEET	25

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja teoreettinen viitekehys

Tämä opinnäytetyö tutkii suorituksen johtamista kehityskeskusteluiden avulla. Suorituksen johtamiseen keskittyminen on suosiossa, koska monet organisaatiot vähentävät hierarkiaansa ja samalla organisaatiot muuttuvat entistä matalammiksi. Saman tason suorittajia on siis enemmän ja esimiehiä vähemmän, tämä korostaa suorituksen johtamisen merkitystä.

Työn kohdeorganisaatio toimii Kaupan alalla, jossa kaupankäynnin siirtyminen verkkoon kasvaa jatkuvasti. Samalla kivijalkakauppojen asiakasmäärät usein laskevat ja tämä puolestaan asettaa uudenlaisia paineita kaupoille. Yhden asiakkaan käynnistä olisi saatava enemmän euroja kuin aikaisemmin. Tämä asettaa paineita Suorituksen johtamiselle Kaupan alan yrityksissä. Kohdeorganisaatiossa on käynnissä kehityshanke suorituksen johtamiseen liittyen ja samanaikaisesti kehityskeskustelujen kirjaus siirtyy sähköiseen muotoon. Uuteen menetelmään siirryttäessä esimiehet saavat useamman päivän koulutuksen uuteen menetelmään sekä itse kehityskeskusteluiden vetämiseen ja tavoitteiden asettamiseen keskusteluissa. Koulutuksen sisältö käsittää seuraavat osa-alueet: uuteen menetelmään tutustumisen, tavoiteasettelun kehittämisen kysymysten asettelulla sekä henkilöarvioinnin harjoittelun ennen varsinaisia arviointikeskusteluja. Uuden menetelmän hyötyjä ovat helppo palaaminen tuloksiin sekä asetettuihin tavoitteisiin, sähköiseen oppimisympäristöön kirjautumalla molemmat henkilöt näkevät keskusteluhistorian asetetut merkinnät sekä tavoitteet.

Suorituksen johtamista ja kehityskeskusteluja on tutkittu laajasti eri alojen artikkeleissa ja opinnäytetöissä sekä Pro Gradu -töissä. Osa töistä keskittyy nykytilan selvittämiseen (Jaakkola 2010; Rintala 2011; Kylkilahti 2012), osa hakemaan lisää vaikuttavuutta keskusteluun (Kempainen 2017). Artikkeleissa Ahonen & Fabritius (2015) sekä Hyppänen (2017) kehityskeskusteluun on haettu uutta näkökulmaa.

Tässä työssä on aikaisemmista tutkimuksista poiketen tarkoitus tutkia nykytilaa monipuolisemmin sekä työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Lisäksi on tarkoitus tutkia mitkä ovat ne kehityskohteet mitä kehittämällä keskusteluista voitaisiin saada entistä vaikuttavampi suorituksen johtamisen työkalu.

Suorituksen johtaminen on myös tehokas tapa jalkauttaa yrityksen strategiaa alemmalle tasolle ja käytännön tekemiseen. Kehityskeskusteluissa on trendi, että organisaatiot ovat aikaisempaa tehokkaammin alkaneet tuoda sitä osaksi johtamisjärjestelmää, jotta kaikilla

on entistä parempi kuva yrityksen toiminnasta, kehittämistarpeista sekä yrityksen strategian jalkautumisesta päivittäiseen tekemiseen. (Valpola 2015,13)

Kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön uusi arviointikeskustelu, tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö kokee kehityskeskusteluiden tämän hetkisen tilanteen. Kohdeorganisaatiota kiinnostaa myös erityisesti, miten työntekijät kokevat heille asetetut sekä heidän itse asettamansa tavoitteet. Kehittämistehtävässä tutkitaan nykytilannetta kehityskeskusteluissa.

Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu kirjallisuuteen Suorituksen johtamisesta, Performance Management sekä kirjallisuuteen Kehityskeskusteluista, Performance review, Performance appraisal sekä niistä tehtyihin artikkeleihin ja tutkimuksiin sekä Yamk-opinnäytöihin ja Pro gradu -töihin. Suorituksen arviointi on tärkeä osa kehityskeskusteluja, siksi tietoperusta käsittelee myös kirjallisuutta suorituksen arvioinnista, performance evaluation.

1.2 Kohdeorganisaatio ja nykytilanne kehityskeskusteluissa

Salattu koulutusjohtajan päätöksellä.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kanasen (2012, 186) mukaan tutkimuksella täytyy olla tarkoitus. Yleensä tämä ilmenee työn tutkimusongelmasta. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joiden avulla täsmennetään itse tutkimusongelmaa. Vastaukset tutkimuskysymyksiin haetaan tutkimusaineistolla. Tutkimuskysymysten täytyy liittyä tutkimusongelmaan, ne eivät voi olla erillisiä. Tutkimuskysymykset täytyy erotella apukysymyksistä, jotka auttavat tutkimuskysymysten ratkaisemisessa. Apukysymyksiä ovat mm. kyselylomakkeen kysymykset.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kehityskeskusteluiden nykytilanne yrityksessä ja kerätä lisää tietoa esimiehille, miten alaiset kokevat kehityskeskustelut ja mitkä ovat kehityskohteet. Tavoitteena on kehittää kehityskeskusteluista entistä vaikuttavampi ja aikaisempaa tehokkaampi suorituksen johtamisen väline. Tutkimuksen menetelmäksi valittiin määrällinen verkkotutkimus.

Tavoite on muodostaa tutkimuksesta yhteenveto esimiehille, josta olisi apua uusille aloitettaville esimiehille, jotka pitävät ensimmäisiä kehityskeskustelujaan sekä tietoa kokeneemille esimiehille entistä vaikuttavampien keskustelujen saavuttamiseksi.

Organisaation tavoite kehityskeskusteluille on seuraava, ”Kehityskeskustelun tarkoituksena on vahvistaa työntekijän ammatillista kehittymistä.” Organisaatio haluaa myös tutkia, toteutuuko uusi tavoitelähtöisempi näkökulma kehityskeskusteluissa onnistuneesti myös

henkilökunnan mukaan? Yrityksessä on myös käynnissä hanke valmentavaan johtamiseen liittyen, jossa tavoitteen asettamisella on merkittävä osuus.

Kehittämistutkimuksessa kartoitetaan kehityskeskusteluiden nykytilanne sekä kehittämisalueet. Kehittämisen tueksi haetaan näkökulmaa koko henkilöstön lisäksi myös kyselyjä suorittavalta portaalta eli esimiehiltä, toisella vain esimiehille suunnatulla kyselyllä.

Kehittämistehtävän tutkimuksen tavoitteena on kehittää yrityksen suorituksen johtamista kehittämällä kehityskeskusteluja. Kehittämistyö suoritetaan esimiehiltä sekä alaisilta kerätävän tutkimustiedon avulla. Esimiehiltä on tarkoitus kerätä tietoa myös kehityskeskusteluiden suurimmista haasteista sekä samalla kartoittaa myös organisaation hallinnolle tietoa kehityskeskusteluiden suurimmista kehityskohteista.

Päätutkimuskysymyksenä kehittämistutkimuksessa:

Mikä on kehityskeskustelujen nykytilanne kohdeyrityksessä?

Alatutkimuskysymykset:

- Miten henkilökunta kokee kehityskeskustelut, selkiytyvätkö niissä odotukset sekä tavoitteet riittävästi?
- Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi painottaa, että ne olisivat entistä merkityksellisempiä työntekijöille?
- Löytyykö esimiesten ja alaisten kehityskeskustelujen sisällöstä merkittäviä eroja?

Kehittämistutkimuksessa tutkitaan mikä kehityskeskusteluissa on henkilöstölle tärkeää ja mikä esimiehille, jotta keskusteluissa voidaan keskittyä molemmille tärkeisiin aiheisiin ja näin tehostaa myös kehityskeskusteluiden ajankäyttöä. Tutkimuksessa myös vertaillaan esimiehen ja alaisen näkökulmaa kehityskeskusteluihin.

Organisaatio on uudistanut prosessit koskien kehityskeskusteluja ja lomakkeet on siirretty sähköiseen muotoon. Yleinen päämäärä on tutkia kehityskeskustelujen nykytilannetta. Uuteen malliin siirtymisen yhteydessä järjestetään esimiehille suorituksen johtamisen koulutus. Koulutukseen sisältyy myös työpaja esimiehelle, jossa vertaillaan kokemuksia kehityskeskusteluista ja positiivisia sekä negatiivisia havaintoja muiden esimiesten tietoon. Henkilöarviointi muuttuu uuden prosessin myötä aikaisemmasta yrityksen viiteen arvoon perustuvasta suorituksen arvioinnista yksinkertaisemmaksi yhteen kokonaisarvosanaan perustuvaan menetelmään. Uusi menetelmä tuo uuden prosessin myös esimiehille ja uusi kokonaisarvosanaan perustuva menetelmä voi olla työntekijöiden vaikeampi ymmärtää oman kehityksen kannalta. Jotta koko organisaatiossa arviointiasteikko muodostuu mahdollisimman yhtenäiseksi esimiehet työskentelevät ensin työpajassa, jossa vertaillaan nimettömästi työsuorituksia ja niistä annettavia kokonaisarvosanoja. Vertailupaja suoritetaan, että arvioinnit saadaan mahdollisimman tasapuolisiksi työntekijöille yksiköstä riippumatta. Suorituksen arviointi on siis myös yksi osa työn kehityskeskusteluiden tietoperustaa.

Työn tarkoitus on myös tutkia, millä kehityskeskusteluihin voitaisiin tuoda lisää vaikuttavuutta ja miten niitä voitaisiin tuoda entistä tehokkaammaksi osaksi yksikön suorituksen johtamista. Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi työssä on tarkoitus tutkia mitä uutta kehityskeskusteluihin voitaisiin tuoda? Onko kaksi kertaa vuodessa 1,5-2 tuntia sekä puoli tuntia Coachaamis-keskusteluun riittävä aika esimies-alaiskeskusteluun?

Kanasen (2014, 147) mukaan määrällisen verkkotutkimuksen kysymysten järjestelyssä täytyy käyttää yhtenäistä logiikkaa ja kysymyslomakkeen kysymykset tulee järjestellä aihealue kerrallaan. Jokainen aihealue alkaa yleisluontoisista kysymyksistä edeten yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Yleisluontoisilla kysymyksillä avataan vastaajan muistia, jonka jälkeen voidaan asteittain edetä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Henkilökohtaiset ja hankalat kysymykset suositellaan sijoitettavaksi kyselyn loppuun. Vastatessaan kyselyyn vastaaja tulee sitoutuessaan halukkaammaksi vastaamaan myös arkaluontoisempiin kysymyksiin.

2 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

2.1 Suorituksen johtamisen taustaa

Suorituksen johtaminen on kehittynyt Länsi- ja Pohjois-Euroopassa onnistuneeksi johtamisen menetelmäksi useastakin syystä. Julkisella puolella näkyvien toimintojen ja tulosten korostaminen on näkynyt entistä kehittyneempinä suorituksen johtamisen mittausmenetminä. Yksityisellä puolella paine kasvattaa arvoa osakkeenomistajille on kehittänyt organisaatioiden omaa ennustamista heidän tulevaisuuden näkymistään, joka taas on tuottanut merkittävää tehokkuutta toimintaan. Organisaatioiden kasvanut halukkuus tehostaa toimintaa on luonut myös paljon kirjallisuutta suorituksen johtamisen aiheesta. Suurin osa työvoimasta on jo tottunut siihen, että heidän suoritustaan johdetaan, valvotaan sekä mitataan. Ei ole enää tyypillistä, että kehityskeskustelulomakkeiden täyttämällä on vain vähäinen merkitys organisaation toiminnan kannalta. Tämäkin on yksi osoitus siitä, että suorituksen johtamisessa on otettu askel eteenpäin. Organisaatiolle huippusuorittajien menettäminen aiheuttaa usein isoja perehdytys sekä rekrytointikustannuksia. Tämän vuoksi monet yritykset ovatkin valmiita merkittäviin panostuksiin suorituksen johtamisessa. Suorituksen johtaminen on kriittinen tehtävä jokaiselle organisaatiolle. Gupta ja Kumar (2013) kutsuvatkin Suorituksen johtamista yhdeksi Henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä välineistä, koska se vaikuttaa vahvasti organisaation tuloksellisuuteen. (Houldsworth & Jirasinghe, 2006, 5; Noronha, Aquinas, Manazes 2018,1)

Rötkinin (2015, 98) mukaan suorituksen johtamisessa on yksinkertaisesti kyse siitä, että ohjataan ja tuetaan työntekijöitä tekemään asioita oikealla tavalla. Esimiesten ja alaisten kahden keskisissä keskusteluissa määritellään ja sovitaan mitä tehdään ja miten. Tämän jälkeen säännöllisesti seurataan, että näin tapahtuu ja tarvittaessa korjataan kurssia tai tavoitteita, jos tilanne sitä vaatii.

Järvisen, Ruotsalaisen, Rantalan (2014) mukaan esimiesten tehtävä on tulkita organisaation tavoitteet oman vastualueensa tavoitteiksi sekä työntekijän henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja sitä kautta käytännön mukaiseksi toiminnaksi. Usein tämä tarkoittaa muutoksia ja onkin inhimillistä, että se herättää ihmisissä myös pelkoja sekä vastarintaa. Esimiehen tulee tiedostaa ja pohtia useissa tilanteissa, miten ja millä keinoilla tämä epävarmuus ohjataan ymmärrykseksi? Kun ymmärrys on saavutettu, pystytään uusien toimintatapojen muodostamaa ahdistusta sekä haasteita kanavoimaan tekemiseen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää lähes aina uutta osaamista läpi koko yrityksen. Tämä osaamisen halun kehittämisen synnyttäminen onkin nykyaikaisen valmentavan esimiestyöskentelyn kohteena. Nykyisin ei riitä tavoitteiden ja toiminnan sopiminen johdettavien kanssa, vaan oppimista

pitää tukea ja kehittymistä ohjata sekä yksilö- että tiimitasolla ja silloin kyse on suorituksen johtamisesta.

2.2 Suorituksen johtamisen ydintehtävät

Järvinen, Rantala, Ruotsalainen (2014) jaottelee suorituksen johtamisen esimiestyössä kolmeen ydintehtävään:

1. Tavoitteet ja odotukset toiminnalle – Painopisteenä vaatiminen
2. Ohjaava vuorovaikutus ja palaute – Painopisteenä välittäminen
3. Kehittävä valmentaminen – Painopisteenä kehittäminen

Nämä tekijät yhdessä mahdollistavat oikeanlaisen suorituskulttuurin kehittymisen. Ensimmäinen ydintehtävä on asettaa työntekijälle odotukset sekä toiminnalle tavoitteet. Nykyisin nopeasti muuttuva työelämän arki johtaa helposti tavoitteiden unohtumiseen, ellei niitä pidetä säännöllisesti esillä toiminnassa. Kaikissa tapauksissa onnistunut suorituksen johtaminen perustuu selkeisiin tavoitteisiin sekä yhteiseen ymmärrykseen millä keinoin ne saavutetaan. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2014)

Toinen ydintehtävä liittyy jatkuvan palautteen antamiseen, jotta haluttu tekemisen taso voidaan saavuttaa. Jokainen ihminen tarvitsee motivoitukseen ja kehittyäkseen sekä kannustavaa, että korjaavaa palautetta. Ilman palautetta hyvääkään ammattilainen ei tiedä kuinka hän suoriutuu ja mihin hänen tulisi edetä. Voidaankin sanoa, että palaute on kehittymisen raaka-aine. Kun palaute voidaan perustella faktoilla tai tarkoilla havainnoilla, kasvatetaan johdettavaa ymmärtämään paremmin haluttu suorituksen taso. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2014)

Kolmas ydintehtävä Järvinen ym. (2014) mukaan on tietoinen ihmisten kehittäminen sekä suorituksen, että tulosten parantamiseksi. Tämä tarkoittaa, että esimiehellä täytyy olla halua ja kykyä valmentaa oman työryhmänsä yksilöitä sekä kokonaisuutta entistä parempiin tuloksiin. Aikaisemmin kehittämiseen saattoi riittää kerran vuodessa käyty kehityskeskustelu. Nykyisin jatkuva suorituksen parantamisen tarve edellyttää myös suorituksen johtamiselta aikaisempaa parempaa tehokkuutta. Esimiehen on varattava aikaa vähintään 3-4 kertaa vuodessa tapahtuviin arviointi- sekä sparraustilanteisiin, johon myös johdettavat valmistautuvat huolellisesti. Tämä korostaakin myös kehityskeskustelurakenteen uudelleen arvioimista.

Sydänmaalakka (2012, 83) jakaa suorituksen johtamisen edellä mainitusta tavasta hieman eroavasti neljään elementtiin:

- Tavoitteiden asettaminen
- Seuranta/Valmennus
- Palaute
- Kehittäminen

Tämäkin jaottelu kattaa kuitenkin lähes saman sisällön kuin Järvinen ym. (2014).

Sydänmaalakan (2012, 83-84) mukaan suorituksen johtamisesta käytettiin usein aikaisemmin termiä suorituksen arviointi, mutta silloin prosessi keskittyi lähes vain tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen. Suorituksen arvioinnista on usein välittynyt hieman negatiivinen kuva ihmisille, koska useimmat meistä eivät tykkää, että heidät asetetaan arvioitavaksi. Siirryttäessä suorituksen johtamiseen se tarkoitti, että keskitytään aiempaa enemmän seurantaan, valmistamiseen sekä yksilön ja yksikön kehittämiseen. Samalla painopiste siirtyi menneisyydestä tulevaisuuteen sekä arvioinnista kehittämiseen. Tämä on myös asia, mitä kaikissa organisaatioissa ei ole riittävästi tiedostettu. Suorituksen johtaminen on laajempi käsite, koska silloin toimintaa tapahtuu yksilön, tiimi sekä koko organisaation tasolla. Suunnittelu- sekä kehityskeskustelut ovat merkittävä osuus suorituksen johtamisesta, mutta ilman onnistunutta päivittäisjohtamista niiden merkitys vähenee. Jos esimiehellä on päivittäisjohtamisessa haasteita, se voi asettaa isoja haasteita myös kahden keskinäisten keskustelujen onnistumiselle. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen.

2.3 Kehityskeskustelun vaikutus suoritukseen

Kehityskeskusteluilla on tutkitusti todettu olevan vaikutusta työntekijän suorituksen kehittämiseen mm. Ulla Iivonen Opinnäytetyö Lahden Ammattikorkeakoulu 2011:

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa suoritettiin 2011 kyselytutkimus, jossa koko henkilöstöltä kysyttiin kehityskeskusteluiden vaikutusta työn tuloksellisuuteen. 45 prosenttia vastaajista vastasi, että kehityskeskustelulla on vaikutusta työn tuloksellisuuteen. 34 prosenttia vastasi, että on jonkin verran vaikutusta ja vain 21% kyselyyn vastaajista vastasi, ettei kehityskeskustelulla ole vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksesta ei selviä, kuinka onnistunut prosessi on yrityksessä eli millä tavalla tuloksellisuutta mitattiin. Saman tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluilla on positiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin, motivaatioon, esimies- alaisuuden kehittämiseen sekä työntekijän osaamiseen.

Taru Jaakkolan tekemässä tutkimuksessa IT-alan yritykseen (2010), työntekijät kokivat, että kehityskeskustelut tukivat työntekijän kehittymistä ja kokivat, että kehityskeskusteluista on hyötyä. Jaakkolan tutkimuksessa henkilökunta kuitenkin koki, että yhteys omaan ammatilliseen kasvuun jäi usein epäselväksi.

Koska edellä mainitut tutkimukset koskivat vain kohdeyrityksiä ei niistä voida vetää suoria johtopäätöksiä, mutta tuloksia voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavina. Jaakkolan tutkimuksessa henkilöstö oli halunnut nähdä keskustelut jatkuvana prosessina, eikä vain ajoittain toistuvana erillisenä tapahtumana. Tästä samasta syystä tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä halutaan kehittää kehityskeskusteluprosessia entistä useammin käytäväksi keskustelumalliksi.

Selkeällä tavoitteen asetannalla on osoitettu olevan myös vaikutusta työntekijän suoritukseen. Tämä käy esille Rigoni & Bailey (2016) kirjoittamasta artikkelissa, jossa esitellään Amerikkalaisen Gallupin 2016 suorittamaa tutkimusta miten työntekijään kohdistetut odotukset vaikuttavat suoritukseen. Tutkimuksesta selviää, että mitä selkeämmät ovat työntekijää kohtaan asetetut odotukset, sitä todennäköisemmin hän menestyy tehtävässään. Tutkimus vertaili työntekijän odotuksia huomioiden taustatekijöinä sukupolven. Tutkimuksessa osoitetaan, että 72 prosenttia Milleniaali-työntekijöistä, jotka asettavat tavoitteensa työlleen esimiesten kanssa ovat työssään sitoutuneempia kuin ne ketkä eivät ole tavoitteitaan esimiehen kanssa asettaneet. Tutkimuksessa todetaan myös, että kaikkia sukupolvia, jotka ovat asettaneet suoritustavoitteensa yhdessä esimiehensä kanssa ovat jo kahdeksan kertaa sitoutuneempia kuin henkilöt, jotka eivät ole tavoitteita esimiehensä kanssa asettaneet. Voidaankin todeta, että yhdessä esimiehen kanssa asetetut tavoitteet kehittävät työntekijän sitoutumista ja vaikuttavat työntekijän suoritukseen.

3 KEHITYSKESKUSTELU

3.1 Kehityskeskusteluiden taustaa

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua sekä suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jolle ominaista on tietynlainen systemaattikka sekä säännöllisyys. (Juuti & Vuorela 2004, 109)

Kehityskeskustelu on tärkeä osa esimies-alaisyhteistyötä. Se on osa johtamisjärjestelmää, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on keskusteltu työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista sekä sovittu työn tärkeimmistä tavoitteista sekä niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelu on ohjeistettu ja sen toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Kehityskeskustelu on tärkeä osa tapahtumaketjua, joka johtaa yrityksen Visiosta päivittäiseen työhön. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan varmistaa, että yritykselle ja organisaatiolle tärkeä ja tarpeellinen asia on tavoitannut työyhteisön jokaisen henkilön. (Valpola 2002, 9,13)

Aarnikoivun (2008, 115) mukaan ”Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä”. Kehityskeskustelu onkin eräänlainen läpikäynti, jossa kiteytetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä työssään.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välillä vähintään kerran vuodessa toteutettava kahdenkeskinen keskustelu, jonka tavoitteena on keskusteluun osallistuvan alaisen, koko yksikön ja sitä kautta koko organisaation kehittäminen. Kehityskeskustelujen kautta luodaan selkeä väylä arvojen, asenteiden, strategioiden ja tavoitteiden sopimiseen vähintään kerran vuodessa. Keskustelussa tärkeää on myös sen suuntaaminen tulevaisuuteen tavoitteena luoda menestymiselle edellytyksiä. (Meretniemi 2012, 42; Aarnikoivu 2008, 115)

Surakan & Niemen (2011, 158) mukaan kehityskeskusteluissa tavoitteena on arvioida, miten menneen kauden tavoitteet on saavutettu ja kuinka virittäydytään tulevaan kauteen sekä sen tavoitteisiin. Onnistunut kehityskeskustelu myös parantaa esimies-alaisuuden laatua ja tukee työntekijän työhyvinvointia.

Laadukkaan ja hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun toteutuminen edellyttää, että esimies on valmistautunut ja ymmärtää mistä kehityskeskustelussa on kyse. Liian usein keskustelun päätavoitteeksi nousee lomakkeen täyttäminen, jolloin myös alaisen mielestä keskustelusta voi tulla latteaa ja niin sanotusti paperinmakuinen. Samalla keskustelusta jää kuitenkin puuttumaan aito vuorovaikutus. Esimiehen tulisikin tiedostaa, että lomakkeisto on tehty

keskustelun tueksi eikä pelkästään sen täyttäminen ole keskustelun ydin tarkoitus. (Aarnikoivu 2011, 92)

Mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan? Kehityskeskustelut vievät paljon aikaa ja muita resursseja, joten vain tavan vuoksi niitä ei kannata järjestää. On tutkittu, että tällaiset päämäärättömät keskustelut vain vähentävät työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta toiminnan tehokkuutta. Kehityskeskusteluilla tuleekin olla selkeät tavoitteet ja rakenne. (Lindholm & Salminen 2014, 117-118.)

Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta tärkeää on, että pääpaino on tavoitteissa, tuloksessa ja työntekijän henkilökohtaisessa kehitymisessä. Näiden asioiden tulisikin muodostaa keskustelun punainen lanka. Liian usein keskustelussa painopiste voi siirtyä siihen mitä muut ovat tehneet tai jättäneet tekemättä. Keskustelussa tulisikin ensisijaisesti keskittyä asioihin mihin työntekijä pystyy itse suoraan vaikuttamaan. Tämä voi vaatiakin esimieheltä keskustelun ohjaamista ja rajaamista tilanteen mukaan. (Aarnikoivu 2013, 179)

Kehityskeskusteluista voidaan käyttää myös paljon muita eri nimityksiä niiden asiasisällön mukaisesti; tavoite-, tulos-, arviointi-, palkka-, suunnittelu- tai ryhmäkeskustelu. Osassa organisaatioita voidaan keskusteluja käydä myös seuraavilla nimikkeillä: esimies-alais-, henkilösuhde-, budjetointi-, palaute-, työsuhde- tai tilannearviointikeskustelu. (Meretniemi 2012, 34; Koivunen)

3.2 Kehityskeskusteluiden kehittyminen

Kehityskeskustelut tulivat maahamme 70-luvun alussa tavoitejohtamisen myötä. Aluksi puhuttiin tavoitekeskusteluista ja sen jälkeen tuloskeskusteluista. Jotkut käyttivät keskusteluista termiä esimies-alais-keskustelu. Nykyisin useimmissa organisaatioissa puhutaan kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelu termillä pyritään painottamaan sekä organisaatiota, että yksilöä kehittävää tavoitetta. (Juuti & Vuorela 2004,107)

Valpolan (2000,12-16) mukaan kehityskeskusteluissa on nähtävissä neljä selvää kehityssuuntaa. Ensimmäisen mukaan yritys varmistaa prosessin onnistumisen liittämällä sen osaksi johtamisjärjestelmää. Toinen kehityssuunta, koskee arviointia ja sen monipuolisuutta. Suorituksen mittaamista on kehitetty monipuolisemmaksi ja tietoa haetaan eri kanavista. Tätä tukemaan on kehitetty myös erilaisia mittaus ja arviointimenetelmiä, joista yksi tunnetuimpia on 360°, jossa palautetta työntekijän suorituksesta kysytään esimieheltä, työtovereilta sekä alaisilta. Joka suunnasta saatu palaute antaa arvioitavalle henkilölle paremman kokonaiskuvan hänen tavoistaan hoitaa asioita. Kolmas kehityssuunta on kehittää keskustelua henkilön kehittymisen tueksi. Suomenkielessä keskustelut ovat jo pitkään kantaneet nimeä kehitys, vaikka englanniksi puhutaan useammin 'performance

review' eli suomennettuna suorituksen arvioinnista. Nykyisin toimintaympäristö muuttuu kiihtyvään tahtiin ja kaikista asioista ei ehditä sopia etukäteen. Alaisen onkin entistä useammin pyrittävä toimimaan yrityksen toiminnan ja arvojen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Nykyisin usein keskustelut painottuvatkin tavoitteisiin sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Neljäs kehityssuunta keskusteluissa on työntekijöiden organisointi joukkueiksi, joissa päätöksenteko ja tavoitteisiin pääseminen on yhteisvastuullista. Tämä toimintatapa pyrkii vähentämään organisaation päätöksenteon hierarkisuutta ja kehittämään ketteryyttä toimintatavoissa.

3.3 Kehityskeskusteluprosessi alkaa yrityksen johdosta

Lindholm & Salmisen (2014, 117) mukaan ylimmän johdon tulisi aloittaa organisaation kehityskeskusteluprosessi laatimalla täsmennetty kuvaus organisaation strategian sen hetkistä painopisteistä ja muutostavoitteista. Tämän lisäksi johdon tulisi tehdä keskusteluiden tueksi tiivistetty palaute edellisen kauden toiminnasta ja organisaation onnistumisesta. Jos ylin johto ei anna riittävää palautetta edellisen vuoden onnistumisesta, joutuvat yksittäiset esimiehet turvautumaan pelkästään omaan arvioonsa kiinnittäessään yksikön tulevia tavoitteita laajempaan kokonaisuuteen. Tämä johtaa usein erilaisiin tulkintoihin ja sitä, että organisaatiossa toteutetaan samanaikaisesti useaa erilaista strategiaa. Jotta organisaatio saisi täyden hyödyn irti kehityskeskusteluista niiden tavoitteet tulisi olla mahdollisimman selkeät myös esimiehille. Kehityskeskustelut kuluttavat paljon organisaation resursseja ja usein vain ”tavan vuoksi” käytävillä keskusteluilla voi olla vain motivaatiota heikentävä vaikutus.

Lindholm & Salmisen (2014, 117) mukaan organisaation tulisi miettiä seuraavat asiat valmiiksi ennen kehityskeskustelujen käynnistämistä:

Mitkä ovat kehityskeskustelujen konkreettiset tavoitteet?

Millainen kehityskeskusteluprosessi palvelee parhaiten organisaation johtamista?

Miten kehityskeskustelut aikataulutetaan?

Miten kehityskeskustelut yhdistetään toimintasuunnitelmien ja budjettien tekoon?

Milloin palkkakeskustelut pidetään?

Miten kehityskeskusteluiden toteutumista ja laatua seurataan?

Miten kehittämisenäkökulman toteutuminen varmistetaan?

Miten kehityskeskusteluiden tuomia ideoita hyödynnetään?

3.4 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Kehityskeskustelun päätavoitteena on organisaation sekä yksilön kehittyminen, mutta myös niiden sisällön tavoitteet tulisi tarkistaa joka vuosi. Organisaation kehittäminen voi tapahtua vain yhteistyössä sen yksilöiden kanssa. Jos joku organisaatiossa kritisoi, että keskustelut ovat samaa pakkopullaa vuodesta toiseen tulisi miettiä miten organisaation tavoitteet sekä henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteet ovat tulleet esille keskustelussa. Eri vuosina keskusteluissa voidaan painottaa myös eri teemoja. Teemat voivat olla esimerkiksi muutoksessa työskentelyä, työhyvinvointia tai vaikka asiakaspalvelua. Säännöllisesti vaihtuva teema uudistaa tehokkaasti keskustelun sisältöä ja saa strategisen viestin välittymään työntekijätasolle (Rönthy-Östberg & Rosendahl 2000, 99; Juuti & Vuorela 2004, 111-112; Surakka & Laine 2011, 158)

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti oman työn hallinnan tunne sekä myös esimiestyön laatu. Näihin molempiin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa juuri kehityskeskusteluiden avulla. Hyvä ja onnistunut kehityskeskustelu auttaa alaista ymmärtämään oman työnsä merkitystä sekä ottamaan sitä paremmin haltuun. Toimiva kehityskeskustelu kehittää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta sekä antaa alaiselle mahdollisuuden vaikuttaa esimiehensä työskentelyyn sekä antaa hänelle palautetta. (Surakka & Laine 2011, 158)

Kehityskeskustelu on myös tärkeä väylä työntekijälle ilmaista hänen ajatuksiaan, ideoitaan sekä toiveitaan. Kehityskeskustelussa varmistetaan myös, että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä ja hän suoriutuu velvoitteistaan. Keskustelu on työntekijälle myös inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä: hän kokee itsensä tarpeelliseksi, kuuluvansa työyhteisöön sekä kokee saavansa palautetta työpanoksestaan. Työntekijällä on mahdollisuus keskustelussa myös esittää ehdotuksia, kuinka työtä voitaisiin kehittää. (Rönthy-Östberg & Rosendahl 2000, 99)

3.5 Kehityskeskustelun vaiheet

Sydänmaalakka (2012, 99) esittelee teoksessaan kehityskeskustelun vaiheet:

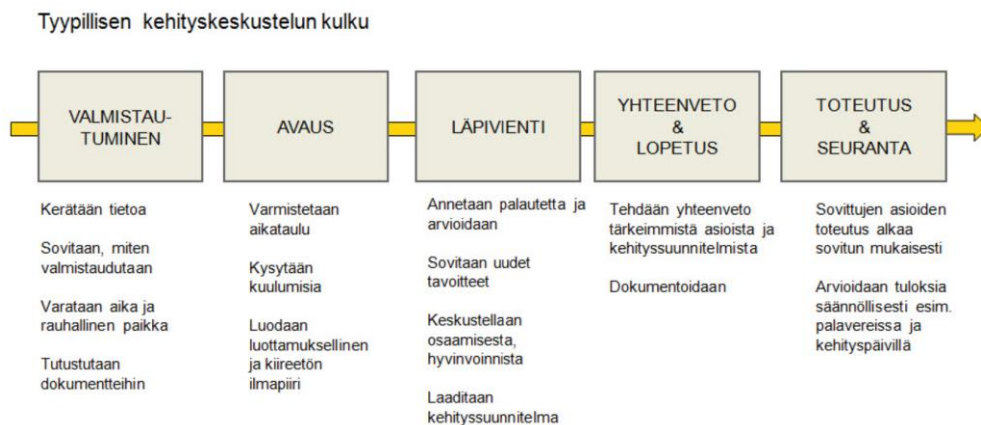


KUVIO 9. Kehityskeskustelun vaiheet (Sydänmaalakka 2012, 99)

Sydänmaalakan (2012, 98-100) mallin (Kuvio 9) mukaan kehityskeskustelu alkaa valmistautumis-vaiheella, jossa keskustelun molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun. Keskustelu alkaa avauksella, jossa pyritään luomaan miellyttävä ilmapiiri keskustelulle. Avaus onkin hyvä aloittaa aiheella, josta molemmat osapuolet ovat kiinnostuneita. Avausvaiheessa on hyvä kerrata myös keskustelun tarkoitus ja, että valmistautuminen on suoritettu molempien osapuolten toimesta. Avausvaihetta seuraa arviointi, jossa ensin on työntekijän vuoro esittää oman arvionsa tilanteesta. Esimies voi tarvittaessa täydentää alaisen arviota. Arvioinnin jälkeen määritellään tavoitteet. Tässä vaiheessa keskustellaan mitkä ovat avaintehtävät ja määritellään niille avaintavoitteet. Kun avaintavoitteet on määritetty, on hyvä miettiä mitä taitoja tarvitaan, jotta niistä voi suoriutua erinomaisesti. Tässä vaiheessa voidaan käyttää apuna myös osaamisprofiilia tai osaamiskartoitusta. Kartoituksen jälkeen siirrytään varsinaiseen kehityskeskustelu-vaiheeseen, jossa määritellään mahdollisimman konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma työntekijälle. Lopetusvaiheessa keskustelusta muodostetaan yhteenveto ja se dokumentoidaan.

Riitta Hyppänen (2017) esittelee blogissaan kuvion kehityskeskustelusta (Kuvio 10), joka samalla myös kertoo askel askeleelta mitä kussakin vaiheessa tehdään. Hyppäsen malli alkaa valmistautumisvaiheella, jossa kerätään tietoa ja sovitaan, miten keskusteluun valmistaudutaan ja missä se pidetään. Tämän jälkeen alkaa itse esimies-alais -keskustelu, jonka alussa varmistetaan aikataulu, kysytään kuulumisia ja pyritään luomaan luottamukseen ja kiireetön ilmapiiri keskustelulle. Seuraavassa läpivienti -vaiheessa annetaan

palautetta ja arvioidaan suoritusta sekä sovitaan uusista tavoitteista työntekijän kanssa. Tässä vaiheessa myös keskustellaan työntekijän osaamisesta ja hyvinvoinnista sekä laaditaan yhdessä kehityssuunnitelma. Tätä seuraavassa yhteenveto ja lopetus -vaiheessa tehdään yhteenveto tärkeimmistä sovitusta asioista sekä kehityssuunnitelmasta ja dokumentoidaan keskustelu. Keskustelua seuraa toteutus ja seuranta – vaihe, jossa aloitetaan yhdessä sovittujen asioiden teko alkaa aikataulun mukaisesti. Tähän vaiheeseen kuuluu myös seuranta, jossa tuloksia arvioidaan säännöllisesti esimerkiksi palavereissa.

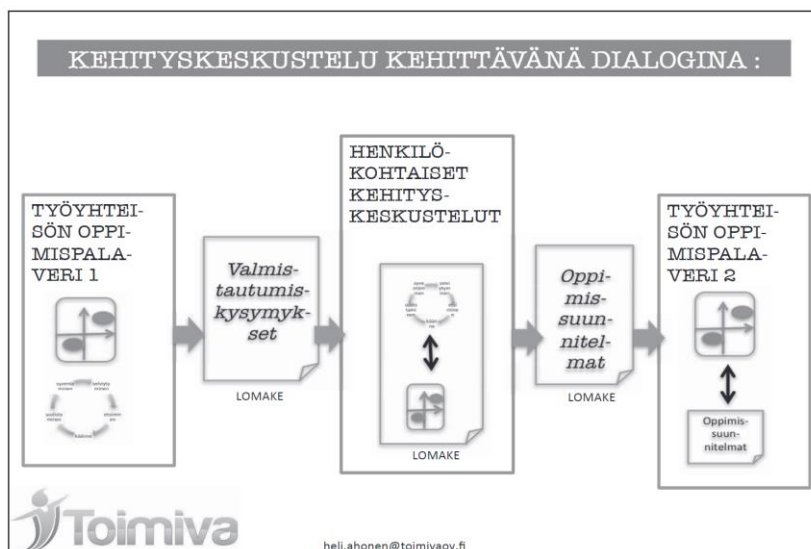


KUVIO 10. Tyypillisen kehityskeskustelun kulku (Hyppänen 2017)

Hyppäsen (2017) mukaan jokaisessa vaiheessa on omat haasteensa ja useimmat tiedotettut kehittämiskohteet keskusteluissa liittyvät valmistautumiseen, aitoon ja vuorovaikutteeseen dialogiin, oikeanlaisten tavoitteiden tunnistamiseen ja niiden määrittämiseen sekä sovittujen asioiden seurantaan.

3.6 Uudenlaiset menetelmät keskusteluissa

Ahonen & Fabritius (2015) esittelevät artikkelissaan kehittämänsä uuden kehityskeskustelumallin, joka painottuu aikaisempaa keskustelelevampaan eli dialogisempaan toiminnan ja yksilön kehittämiseen. Kehityskeskustelut aloitetaan mallissa yhteisellä työyhteisön oppimispalaverilla, joka on ryhmäkehityskeskustelu yksikön toimintaan ja toimintatapoihin liittyen. Tämän jälkeen siirrytään henkilökohtaisten keskustelujen valmistautumisvaiheeseen, josta siirrytään varsinaisiin henkilökohtaisiin keskusteluihin oman esimiehen kanssa. Useimmat kehityskeskusteluprosessit päättyvät henkilökohtaisiin keskusteluihin, mutta Ahosen & Fabritiuksen mallissa henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat viedään eteenpäin keskusteltaviksi toisessa työyhteisön ryhmäpalaverissa eli työyhteisön seuraavassa oppimispalaverissa. Seuraavassa kuviossa on kuvattu tämä dialogisen keskustelun malli:



KUVIO 11. Dialogisen kehityskeskustelun päävaiheet (Ahonen & Fabritius 2015)

Tällä hetkellä monissa yrityksissä kehityskeskusteluja kehitetään aktiivisesti kevyempään ja tehokkaammin arkeen mukautuvaan malliin. Tämä on tyypillistä varsinkin monille kasvuyrityksille, joissa pyrkimys on jatkuvaan avoimeen keskusteluun. Monet niin kutsutut ketteremmät mallit ovat arkipäivää jo monissa IT-alan yrityksissä. Useissa yrityksissä kokeillaan myös pelillistämisen sekä liikunnan yhdistämistä kehityskeskusteluihin. Pelillistäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi lautapelimaisesti, jossa siirrytään aihepiiristä toiseen ja mukana voi olla myös pelikortteja. Pelillistämisen kautta kehityskeskusteluja toteutetaan jo Helsingin Kaupungin sekä IT-alan yritysten toimesta. Kävelykehityskeskusteluja missä esimies ja alainen lähtevät kävelyllä keskustelemaan kehityskeskusteluasioista toteutetaan mm. Työterveyslaitoksella. (Leppänen 2017)

3.7 Valmistautuminen

Aarnikoivun (2011, 91) mukaan valmistautumisella on suuri merkitys, koska se vaikuttaa suoraan kehityskeskustelun sisältöön ja tulokseen. Huolellinen valmistautuminen nostaa esille keskustelun hyödyn sekä merkityksen ja samalla se kasvattaa myös keskustelun motivaation korkeammalle. Valmistautumisvaiheeseen voi kuulua tukena toimivien kaa-
vakkeiden laatiminen tai päivitys tai koko työyhteisölle suunnattu tiedotustilaisuus. Valmistautumiseen kuuluu myös, että keskustelun ajankohta sovitaan ennakkoon, jotta molemmat osapuolet ovat omalta osaltaan valmistautuneita.

Valmistautumisessa on tärkeää, että organisaatiossa on ohjeistettu valmistautumisen käytännöt, jotta jokainen tietää mitä valmistautuminen kehityskeskusteluun tarkoittaa. Usein valmistautuminen voikin tarkoittaa, että käydään kehityskeskustelulomake ennakkoon läpi tai hyödynnetään erilaisia muistilistoja (Aarnikoivu 2013, 176). Valmistautumisvaihe

voidaan aloittaa myös esimerkiksi orientaatiotilaisuudella osana viikko- tai kuukausipalaveria, jossa kehityskeskusteluja vetävä esimies esittelee kehityskeskustelun sisältöön ja toteutukseen liittyvät perusasiat sekä tuo esille mahdolliset painotukset sekä ohjeistaa valmistautumiseen. Keskusteluja vetävä esimies on vastuussa niiden toteutuksesta sekä ohjeiden antamisesta keskusteluihin valmistautumiseen. Ennakkomateriaalia voidaan ideoida myös porukalla, hyvänä lähtökohtana voidaan silloin pitää mikä innostaisi itseä ja toimisi hyvä innostavana aloituksena keskusteluun. Kehityskeskustelujen ennakkomateriaali on hyvä jakaa osallistujille kahta viikkoa ennen varsinaisia keskusteluja, jotta alaiset ehtivät valmistautua siihen riittävästi. (Aarnikoivu 2016, 109; Surakka & Laine 2011, 159)

Kehityskeskustelun teemat	Tietoa suorituksesta	Sitoutuminen kehityskeskusteluihin
<ul style="list-style-type: none"> - Tavoite ja tuloskeskustelu (1) - Suorituskortti (2) - Kehittymissuunnitelma (3) - Osaamiskartta (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - 360° - palaute (5) - Toimintahaastattelu (6) - Alainen haastattelee työverinsa (7) - Ryhmäkehityskeskustelu (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskusteluvalmennus (9) - Kyselytunti (10) - Tiimi valmistautuu (11) - Esimiehet valmistautuvat (12)

KUVIO 12. Valmistautumiskeinot (Valpola 2002)

Valpola (2002, 48) esittelee (Kuvio 12) kattavasti mitkä ovat kehityskeskusteluissa käytävät asiat (teemat), miten tietoa suorituksesta voi kattavasti hankkia ja miten henkilöt sitoutetaan prosessiin.

Huolellinen valmistautuminen edesauttaa myös keskustelujen kiinnostavuutta. Kun molemmat osapuolet ovat paneutuneet valmistautumisen myötä keskusteluun, myös kiinnostavuus on keskustelun molemmilla osapuolilla keskustelua kohtaan kasvanut. Hyvä valmistautuminen edesauttaa myös asiassa pysymistä, ettei lipsahdeta liikaa epäolennaisuuksiin, koska molemmat tietävät keskustelun sisällön. (Juuti & Vuorela 2004, 109)

Esimiehen täytyy valmistautumisessa kerätä tietoa alaisen toiminnasta ja suoriutumisesta laajemmin. Joissain organisaatioissa toimitaan niin, että alainen toimittaa keskusteluun kehityskeskustelulomakkeen esitäytettynä. Tässä tavassa alainen pakotetaan valmistautumaan ja mahdollistaa, että esimies pystyy kontrolloimaan valmistautumisen. Tätä voidaan pitää esimiehelle helppona tapana, mutta pahimmillaan se jäykistää keskustelun niin, että aito dialogi jää pois vaan alainen keskittyy kertomaan omia lukkoon lyötyjä näkemyksiään asiasta. (Aarnikoivu 2013, 176)

Moni voi myös inhota kehityskeskusteluja johtuen myös aiemmista kokemuksista. Kehityskeskustelut ei tietenkään itsessään ole tähän syy, vaan seuraus huonosti pidetyistä kehityskeskusteluista ja mahdollisesti myös huonosti toimivasti esimies-alaisuudesta. Koska ennakoasenne keskusteluihin voi olla myös kielteinen viisas esimies pyrkii jo ennen keskusteluja motivoimaan omaa henkilökuntaansa niiden käymiseen. Tärkeää on myös, että esimies itse osoittaa pitävänsä keskusteluja arvossa. Oma arvostustaan keskusteluja kohtaan esimies voi viestiä omaan innostustaan keskusteluja kohtaan esimerkiksi, "Nyt meillä alkaa kehityskeskustelut ja onkin mukava, että pääsen taas pitkästä ajasta keskustelemaan jokaisen teidän kanssanne". (Surakka & Laine 2011, 159)

Esimiehen valmistautumiseen kuuluu myös huolellinen perehtyminen lomakkeisiin sekä paikan ja ajan varaaminen sekä työntekijän informoiminen asiasta. Kehityskeskustelut olisi hyvä pitää rauhallisessa ja neutraalissa huoneessa kuten esimerkiksi neuvotteluhuoneessa. (Surakka & Laine 2011, 160)

Kehityskeskustelun pituus voi vaihdella tehtävän luonteen mukaan. Esimerkiksi hitsaajan kehityskeskustelu voi kestää vain puoli tuntia, jos tehtävään ei ole tullut edellisestä kerästä mitään muutoksia ja rutiinit työssä toimivat. Kansainvälisissä tehtävissä toimivan projektia vetävän IT-asiantuntijan kanssa keskustelussa voi tehtävän moninaisuuden vuoksi kulua useita tunteja. Yleinen neuvo onkin varata keskusteluun aikaa kaksi tuntia asiantuntija tehtävissä toimivien kanssa ja suorittavaa työtä tekeville riittää usein lyhyempikin aika. (Surakka & Laine 2011, 160)

3.8 Keskustelun aloitusvaihe

Keskustelun aloitus määrittää hyvin pitkälti, miten keskustelu lähtee liikkeelle ja onnistuu. Aloitusvaiheessa tärkeää olisi saavuttaa myönteinen ja rakentava tunnelma, jota tarvitaan avoimen ja kannustava keskustelun saavuttamiseksi. Etualalla on kehittämisen ja yhteistyön näkökulma. Vastuu onnistuneesta ja hyvästä keskustelusta on sekä esimiehellä että työntekijällä. Aloitusvaiheessa tärkeää on myös varmistaa, että onnistuneen keskustelun elementit ovat kasassa ja että molemminpuolinen valmistautuminen on suoritettu sovitusti. Itse keskustelu kannattaa avata parilla yleisluontoisella kysymyksellä työstä ja työyhteisöstä. (Lindholm & Salminen 2014, 146-147)

Liian nopea siirtyminen työntekijän henkilökohtaiseen arviointiin voi lukita tilanteen. Avausta kannatta miettiä etukäteen, sillä kömpelöä alkua voi olla vaikea korjata keskustelun kuluessa. Tärkeää onkin osoittaa heti alussa arvostusta keskustelukumppania kohtaan. (Lindholm & Salminen 2014, 147)

3.9 Suorituksen arviointi

Päättäneen kauden numeeristen tulosten käsittely kannattaa aloittaa yhteisistä tavoitteista ja miten ne toteutuivat. Tämä antaa työntekijälle käsityksen, että hänen panoksellaan on merkitystä. Kaikkia numeerisia lukuja ei kannata käsitellä vaan toiminnan kannalta oleellimmat. Tärkeintä on, että työntekijä saa kokonaiskuvan siitä, miten organisaatio on menestynyt edellisellä kaudella. Seuraavaksi kannattaakin käsitellä oman yksikön ja osaston numeeriset tavoitteet, tavoitteena on käyttää järjestystä, jossa vaiheittain siirrytään kohti työntekijän arkipäivää ja siihen vaikuttavia asioita. (Lindholm & Salminen 2014, 147)

Lindholm & Salmisen (2014, 148-149) mukaan pelkkä suoriutumisen numeerinen tarkastelu ei useinkaan johda kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Usein tuloksia voidaankin kehittää panostamalla työn tekemiseen eli laatuun. Työn laadulle kannattaakin asettaa tavoitteita sekä arvioida laadullisten tavoitteiden toteutumista numeeristen rinnalla. Lindholm & Salminen listaavat laadullisiksi tavoitteiksi mm. seuraavaa:

- Asiantuntemus työtehtävään verrattuna
- Työskentelyn asiakaslähtöisyys
- Asiakaspalvelutaito
- Luovuus ja ongelmanratkaisukyky
- Aikataulujen pitävyys
- Vuorovaikutustaidot, Tiimi- ja projektityötaidot
- Osallistuminen toiminnan ja palveluiden kehittämiseen
- Osallistuminen työyhteisön ja työympäristön kehittämiseen

Yrityksissä, joissa on panostettu laadullisten tavoitteiden asettamiseen sekä suorituksen systemaattiseen arviointiin on usein saatu parempia tuloksia sekä työntekijöiden johtamisen että työhyvinvoinnin kannalta. (Lindholm & Salminen 2014, 148)

Arviointivaiheessa molemmat osapuolet sekä esimies, että työntekijä ovat vastuussa siitä missä määrin haluttu käyttäytyminen on näytetty ja onko toivotut tulokset saavutettu. Suoritusinformaation keräämiseen voidaan käyttää monia lähteitä ja arvioita voidaan kerätä kollegoilta ja alaisilta tärkeää kuitenkin on, että esimies on henkilö, joka toimittaa informaation tilanteeseen. Informaatioon sisältyy myös arvio missä määrin kehityssuunnitelmassa sovitut tavoitteet ovat toteutuneet. Kun sekä esimies- että alainen ovat aktiivisia osapuolia prosessissa on suurempi todennäköisyys, että tietoja käytetään prosessia ja

molempia osapuolia hyödyttävästi. Työntekijän itsearviointi voi vähentää työntekijän puolustuskykyä arvioinnin aikana. Sekä työntekijän että esimiehen on arvioitava työntekijän suorituskykyä. Työntekijän osallistuminen arviointiin lisää työntekijöiden omistautumista ja sitoutumista suorituksen johtamisen järjestelmään. (Aguinis 2013, 49)

Suorituksen arvioinnin keskustelua pidetään Aguiniksen (2013, 50) mukaan sen tärkeyttä huolimatta koko arvioinnin Akilleen kantapäänä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että monet johtajat kokevat palautteen antamisen suorituskyvystä varsin epämukavana silloin kuin suorituskyky työntekijällä on puutteellinen. Tätä epämukavuutta mikä voi johtaa usein myös arviointikeskustelun välttelyyn voidaan lieventää kouluttamalla keskustelija pitäviä henkilöitä. Negatiivisen palautteen antamisen välttäminen on kuitenkin vaarallista, koska se välittää viestin, että keskinkertaisuus on hyväksyttävää ja samalla se heikentää organisaation huippusuoriutujien motivaatiota, jotka usein ovat moninkertaisesti tehokkaampia kuin heikosti suoriutuvat työntekijät.

Usein arviointikeskustelu on katsaus menneisyyteen eli siinä käydään läpi mitä tehtiin (eli tulokset) ja mitä tehtiin (eli käyttäytyminen). Keskusteluun tulisi kuitenkin sisällyttää tavoitteet tulevaan sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joita työntekijän odotetaan saavuttavan ennen seuraava tarkastelua. (Aguinis 2013, 51)

3.10 Tavoitteiden asettaminen keskustelussa

Kehityskeskustelussa työntekijälle asetettavat tavoitteet eivät ole pelkästään ilmoitusluonteinen asia esimieheltä. Niistä tulee keskustella ja pohtia yhteistyössä. Tärkeintä onkin, että asetetut tavoitteet suuntaavat työntekijän tekemistä oikeisiin asioihin. Kaikkea ei voida myöskään mitata. Kun tavoitteita asetetaan se muodostaa myös väistämättä tekemisen painopisteet. (Aarnikoivu 2013, 180)



KUVIO 13. Tavoitteiden asettamisen tasot (Aarnikoivu 2008, 135)

Kuviossa 13 esitetään kuinka tavoitteiden asettaminen tulisi lähteä organisaation ylimmäältä taholta, josta tavoitteet jalkautetaan alemmille suoritusportaille. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi on tärkeää asettaa myös yhteisökohtaisia tavoitteita, koska

keskittyminen pelkästään yksilötason suoriutumiseen voi johtaa yhteistyön ja me-hengen heikkenemiseen. (Aarnikoivu 2011, 110-111)

Ryhmäkohtaisten tavoitteiden asettamiseen ryhmäkehityskeskustelu on hyvä väline. Ryhmässä voidaan puhua työnjaosta, yhteisistä tavoitteista, yhteistyön sujumisesta sekä esimiestyön kokemisesta ja tuesta. Ryhmädialogissa on kuitenkin tärkeää, että kaikki tulevat kuulluksi, normaaleista rooleista yhteisössä tulisikin päästä hetkeksi eroon, koska kaikilla tulee olla sama mahdollisuus osallistua keskusteluun. Ryhmäkeskustelun ansiosta työntekijäkin kokee, että hän on ollut vaikuttamassa yhteisiin tavoitteisiin. (Levander 2017)

Aarnikoivun (2016, 127) mukaan tavoitteiden toimivuuden arvioimiseksi on hyvä toteuttaa Smart-testi, joka koostuu sanoista Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timebound. Alla olevassa taulukossa esitelty Smart:

TAULUKKO 1. Smart (Aarnikoivu 2016)

SMART	suomeksi
S = Specific	spesifinen, tarkka
M = Measurable	mitattavissa
A = Acceptable	hyväksyttävä, määritelty miten saavutetaan
R = Realistic	realistinen ja riittävän haasteellinen
T = Timebound	aikataulutettu

Spesifinen eli tarkka on tavoiteltava tulos mikä halutaan saavuttaa. Mitattava määrittää, että tavoitteella on olemassa mittari ja tavoitetta voidaan mitata useiden mittarien avulla. Mittareita voivat olla esimerkiksi tulokseen, rahaan tai aikaan liittyvät mittarit, erilaiset laatumittarit, asiakastyytyväisyys sekä erilaiset tehokkuusmittarit. Hyväksyttävä, määritelty miten saavutetaan tarkoittaa, että tavoitetaan saavuttamiseen tarvittava menetelmä on olemassa ja toimenpide sen saavuttamiseen tunnistettavissa. Realistinen tavoite ei ole teki-jälleen koskaan mahdoton, vaikka sen saavuttamiseen voidaankin tarvita isoja panostuksia. Jos tavoite tuntuu päinvastoin epärealistiselta motivaatio sen saavuttamiseen, laskee merkittävästi. Aikataulutetulla tavoitteella on luonnollisesti jokin aikataulu ja tavoitteen toteutuminen on sidottu aikaan. (Aarnikoivu 2016, 127)

3.11 Seuranta

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on myös hyvin tärkeää, että kehityskeskustelussa sovittuja asioita sekä tavoitteita seurataan ja miten niitä edistetään. Seuranta on varsinaisen prosessin viimeinen vaihe, mutta sen lisäksi seurannan täytyy olla systemaattinen osa arjen vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä sekä tarpeen tullen järjestetään asiaan erityinen tilaisuus. (Aarnikoivu 2013, 183; Meretniemi 2012, 99)

Grote (1996, 20) määrittelee, että seurantavaiheessa käydään keskustelu työntekijän kanssa, jossa kehityskeskustelulomakkeen avulla tarkastellaan mitä saavutettiin ja mitkä tekijät vaikuttivat saavutukseen. Keskusteluvaiheessa määritellään tavoitteet ajanjaksolla ja seurantavaiheessa tarkastellaan miten tavoitteet ovat toteutuneet.

Seurannan tavoitteena on varmistaa yhdessä sovittujen tavoitteiden sekä toimenpiteiden toteutuminen. Seuranta on siis yhtä tärkeä osa prosessia kuin aikaisemminkin kuvatut vaiheet. Jos sovittujen toimenpiteiden toimeenpano unohdetaan, se viestii henkilökunnalle, ettei organisaation asioilla ole väliä ja yhdessä sovittuja pelisääntöjä tarvitse noudattaa. Silloin viesti on, henkilöstöllä ei ole merkitystä, lupauksia ei tarvitse pitää ja kehityskeskusteluilla ei oikeastaan ole mitään virkaa. Koska myös hyvällä ilmapiirillä on organisaatiossa iso merkitys, on myös seuranta syytä hoitaa napakasti ja juuri niin kuin keskustelussa on sovittu. Kun lupaukset henkilöstön suuntaan pidetään, on kohtuullista odottaa, että myös työntekijät pitävät omat lupauksensa.

4 KEHITTÄMISTUTKIMUS

Salattu koulutusjohtajan päätöksellä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Salattu koulutusjohtajan päätöksellä.

6 LÄHTEET

Kirjat ja painetut lähteet

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

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari.

Aguinis, H. 2013. Performance Management. Pearson education: New Jersey.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Juuti, P. Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä – laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

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

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY: Juva.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY: Juva.

Rönthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. WSOY: Juva.

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

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum: Helsinki.

Yritys X. 2019. Suorituksen johtaminen sisäinen materiaali, ei saatavilla.

Elektroniset lähteet

Ahonen, H. Fabritius, H. 2015. Kehityskeskusteluista kehittävään yhteisölliseen dialogiin [viitattu 05.05.2019]. Saatavissa: <https://journal.fi/signum/article/view/49758/14799>

Finder.fi [viitattu 20.09.2019] Saatavissa: <https://www.finder.fi/Kodintekniikka/Clas+Ohlson+Oy+P%C3%A4%C3%A4konttori/Helsinki/yhteystiedot/542357>

Grote C. 1996. The Complete guide to performance appraisal [viitattu 20.09.2019]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=feee1a42-92dd-489c-bede-0e9009383669%40pdc-v-sessionmgr02&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=3176&db=nlebk>

Heikkilä, T. 2014. Muuttujien väliset riippuvuudet. [viitattu 20.20.2019] Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Riippuvuudet.pdf>

Houldsworth, E. Jirasinghe, D. 2006. Managing & measuring employee performance [viitattu 15.09.2019]. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=5UdTbwFo-WIC&oi=fnd&pg=PR9&ots=KuzWD4kvIA&sig=qdWSqs7z-ADskTKvrlguKkkvIvE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Hyppänen, R. 2017. Hyvä paha kehityskeskustelu [viitattu 20.9.2019] Saatavissa: <http://riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>

Iivonen, U. 2011. Kehityskeskustelun vaikutus työn tuloksellisuuteen [viitattu 2.9.2019] Lahden Ammattikorkeakoulu.

Järvinen, P. Rantala, J. Ruotsalainen P. 2014. Johda Suoritusta [viitattu 20.05.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JABBFXC-TEB#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(:\(20\)MIKSI\(\(20\)UUDENLAISTA\(\(20\)SUORITUKSEN\(\(20\)JOHTAMISTA\(\(20\)TARVITAAN?\(\(20\):1.\(\(20\)Uudenlainen\(\(20\)suorituksen\(\(20\)johtaminen\(\(20\):Suorituksen\(\(20\)johtamisen\(\(20\)vauhtipy\(\(f6\)r\(\(e4\)\)\(\(20\):Ohjaava\(\(20\)vuorovaiutus\(\(20\)ja\(\(20\)palautte\(\(20\)-\(\(20\)Painopiste\(\(20\)v\(\(e4\)litt\(\(e4\)misess\(\(e4\)\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JABBFXC-TEB#kohta:OSA((20)1(((:(20)MIKSI((20)UUDENLAISTA((20)SUORITUKSEN((20)JOHTAMISTA((20)TARVITAAN?((20):1.((20)Uudenlainen((20)suorituksen((20)johtaminen((20):Suorituksen((20)johtamisen((20)vauhtipy((f6)r((e4))((20):Ohjaava((20)vuorovaiutus((20)ja((20)palautte((20)-((20)Painopiste((20)v((e4)litt((e4)misess((e4))((20)

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä [viitattu 1.5.2019]. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteiden Pro Gradu -tutkielma.

Koivunen, J. Kehittääkö kehityskeskustelu? [viitattu 03.09.2019] Saatavissa: <https://www.monster.fi/uraneuvonta/artikkeli/kehittaako-kehityskeskustelu>

Kylkilahti, T. 2012. Lukuvuoden odotetuin tunti: kehityskeskustelut Omnian ammattiopistossa. [viitattu 01.09.2019]. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan Ylemmän AMK:n opinnäytetyö.

Kempainen, K. 2017. Vaikuttavuutta kehityskeskusteluun [viitattu 20.4.2019]. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden Ylemmän AMK:n opinnäytetyö.

Leppänen, M. 2017. Näin kehityskeskustelua voi uudistaa: Esimies ja alainen voivat mennä yhdessä reippailemaan [viitattu 10.09.2019]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9494931>

Levander, K.2017. Kehityskeskustelu on toimiva työkalu [viitattu 15.5.2019]. Saatavissa: <https://lehti.tek.fi/index.php/tyoelama/kehityskeskustelu-on-toimiva-tyokalu>

Mauranen, K. 2013. Tilastotieteen johdantokurssi [viitattu 05.11.19]. Saatavissa: <http://cs.uef.fi/~mauranen/tjk/til1.doc>

Noronha, S.J. Aquinas, P.G. Manazes, A.D. 2018. Is job performance better attributable to performance management system through work engagement [viitattu 20.09.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineis-tot.lamk.fi/docview/2007414980/fulltextPDF/E1067A87CEC243E1PQ/1?accountid=16407>

Rigoni, B. Bailey, N. 2016. Do Employees Really Know What's Expected of Them? [viitattu 8.9.2019] Saatavissa: <https://news.gallup.com/businessjournal/195803/employees-really-know-expected.aspx>

Rintala, A. 2011. Kehityskeskustelut esimiesten työvälineenä: kehityskeskustelujen nykytilan selvittäminen ja kehityskeskustelumallin kehittäminen [viitattu 01.04.2019]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden Ylemmän AMK:n opinnäytetyö.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä Pomolle [viitattu 10.5.2019]. Saatavissa: [https://verkkokirjailly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#kohta:TERVEISI\(\(c4\)\)\(\(20\)PO-MOLLE\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjailly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#kohta:TERVEISI((c4))((20)PO-MOLLE((20)piste:b0)

Vanninen S. 2016. 7 Vinkkiä onnistuneeseen kehityskeskusteluun [viitattu 10.05.2019]. Saatavissa: <https://www.ksml.fi/kotimaa/7-vinkki%C3%A4-onnistuneeseen-kehityskeskusteluun/718870>

Webropol. 2019. 15 askelta kohti parempia kyselyitä [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: <https://webropol.fi/pdf/Kohti-parempia-kyselyita.pdf>

Webropol. 2019. Professional statistics Pika opas. [viitattu 02.10.2019] Saatavissa: <https://www.webropolsurveys.com/Manuals/Webropol.PS.Pika.opas.FIN.pdf>

Webropol. 2019. Insight käyttöopas. [viitattu 10.10.2019] Saatavissa: <https://www.webropolsurveys.com/Manuals/Webropol.Insight.FIN.pdf>