

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Noora Uronen

# KEHITYSKESKUSTELUN KEHITTÄMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA



Noora Uronen

# KEHITYSKESKUSTELUN KEHITTÄMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä kuntaorganisaation kehityskeskusteluprosessiin. Teorian ja tutkimustulosten perusteella laadittiin kehityskeskustelulomake ja esimiehen muistilista.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kehityskeskusteluprosessin eri vaiheita. Työn tarkoituksena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla kuntaorganisaatiossa konsernipalveluissa työskenteleviltä heidän ajatuksiaan ja näkemyksiään kehityskeskustelukäytänteistä. Lähdeteoksina on käytetty kirjallisuuslähteitä ja verkkojulkaisuja.

Tulosten perusteella käytössä oleviin käytänteisiin on tarpeen luoda yhtenäisempiä käytänteitä. Tulosten mukaan työntekijät uskovat kehityskeskusteluiden kehittävän niin työntekijän kuin organisaation osaamista ja luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tulosten perusteella kehityskeskustelut koetaan hyödylliseksi osaamisen kehittämisen kannalta, mutta kehityskeskusteluprosessiin kaivattiin kehittämistä.

Kehityskeskustelun kehittäminen kuntaorganisaatiossa vaatii panostusta niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä. Johdon sitoutumisella on suuri merkitys kehityskeskustelun kehittämiseen. Teorian ja kyselytutkimuksen pohjalta laadittuja lomakkeita voidaan hyödyntää koko organisaation tasolla.

## ASIASANAT:

kehityskeskustelu, johtaminen, työhyvinvointi, kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2020 | 38 pages, 15 pages in appendices

Noora Uronen

# FORMING DEVELOPMENT DISCUSSION IN THE PUBLIC ORGANIZATION

The aim of the thesis was to get an understanding of the employee development discussion process in a public organization. Based on the theory and research results an employee development discussion form and a supervisor checklist were prepared.

The theoretical framework of the thesis examines the different stages of the employee development discussion process. The purpose of the study was to find out the thoughts and views of the personnel working in group services in a public organization on employee development discussion practices. A survey was used to gather the information. Various literacy sources and online publications have been used as base for the literature review.

Based on the results, in order to improve the existing practices, it was seen necessary to create more consistency in the process. According to the findings, employees believe that the employee development discussions are improving both the employee and the organizational skills by creating a sense of togetherness. Furthermore, the results reveal that the employee development discussions are thought to be useful for skills development. However, the employee development discussion process itself required improvement.

Forming an employee development discussion process for a public organization requires input from both employees and supervisors. The commitment of the management is of great importance for the successful progression of the employee development dialogue. Forms that were created based on the literature review and the survey can be utilized at the organizational level.

## KEYWORDS:

development discussion, management, well-being at work, development

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Kohdeorganisaation esittely ja toimeksianto	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus	7
<b>2 KEHITYSKESKUSTELU</b>	<b>11</b>
2.1 Kehityskeskustelu prosessina	11
2.2 Kehityskeskustelun tavoitteet	12
2.3 Suunnittelu ja valmistautuminen	17
2.4 Toteutus	19
<b>3 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>21</b>
3.1 Kyselyn toteutus	21
3.2 Tutkimuksen luotettavuus	32
<b>4 KEHITYSKESKUSTELULOMAKE KÄYTTÖÖNOTETTAVAKSI</b>	<b>34</b>
4.1 Esimiehen muistilista	34
4.2 Kehityskeskustelulomake	35
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>36</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>37</b>

## LIITTEET

## KUVAT

Kuva 1. Kehityskeskustelu prosessina (mukaillen Aarnikoivu 2008, 122).	11
Kuva 2. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu 2011, 12.)	14
Kuva 3. Tyypillisen kehityskeskustelun kulku (Hyppänen, 2017)	18
Kuva 4. Kehityskeskustelun kolme osaa (Österberg 2014)	19

# KUVIOT

Kuvio 1 Asema organisaatiossa	22
Kuvio 2 Työskentelyvuodet organisaatiossa	22
Kuvio 3 Vastaajan sukupuoli	22
Kuvio 4 Vastaajan ikä	23
Kuvio 5 Kehityskeskustelun käymisen ymmärtäminen	25
Kuvio 6 Kehityskeskustelun hyödyllisyys	26
Kuvio 7 Kehityskeskustelun mielekkyys	26
Kuvio 8 Kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen	27
Kuvio 9 Kehityskeskustelun avoimuus	28
Kuvio 10 Kehityskeskustelun käyminen	29
Kuvio 11 Kehityskeskustelun asiasisältö	30
Kuvio 12 Toiveita kehityskeskustelun toimintatavalle	31

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kohdeorganisaation esittely ja toimeksianto

Kehityskeskusteluja käydään organisaatioissa vuosittain. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla käydään rakentavaa ja avointa keskustelua organisaation ja sen jäsenten tavoitteista, nykytilasta ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelua voidaan pitää strategisena johtamisen työkaluna, joiden avulla kehitetään parhaimmillaan koko organisaation toimintaa. Kehityskeskusteluita voidaan pitää hyödyllisenä organisaation toimintaa kehittävänä toimintana, mutta vaatii uudistumista, jotta keskusteluiden merkitys osataan hyödyntää. Aiheena kehityskeskustelu jakaa mielipiteitä organisaation jäsenten kesken, ja sitä saatetaan pitää ajanhaaskauksena, jos ei osata hyödyntää oikealla tavalla. Organisaation kaikilta jäseniltä vaaditaan sitoutumista keskusteluihin, jotta niistä saadaan onnistuneita. Kehityskeskustelun tulee kohdentua ylimmästä johdosta suorittavaa työtä tekeviin työntekijöihin, jotta saadaan hyötyä koko organisaatiolla. Tällä on myös merkitys tasa-arvontunteen saamiseen, ja edesauttavat kehittymistä. Kehityskeskustelu vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta. Tämän opinäytetyön tavoitteena oli tutustua kehityskeskusteluprosessiin kohdeorganisaatiossa ja luoda tutkimuksesta ja teoriaa yhdistellen pohja ja malli kehityskeskusteluiden järjestämiselle.

Kehittämistyön tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation tämän hetkisiä kehityskeskustelukäytäntöjä. Kohdeorganisaatio on Uudellamaalla sijaitseva noin 29 000 asukkaan kunta. Kunnalla työskentelee noin 1200 työntekijää. Kunnan organisaatio koostuu neljästä palvelukeskuksesta; konsernipalvelut, elinvoimapalvelut, sivistyspalvelut ja infra- ja tukipalvelut. Kohdeorganisaatio ei halua nimeään mainittavan, minkä vuoksi käytän verkkosivuja nimettömästi lähteenä.

Kehittämistyö kohdennettiin konsernipalveluiden palvelukeskukseen, jossa työskenteli kehittämistyön aikana 37 henkilöä. Toimeksiantona on kehittää kehityskeskustelukäytäntöä ja löytää uusia toimintamalleja ja tapoja sen toteuttamiseen. Kohdeorganisaation kuntastrategia toimii myös henkilöstöstrategiana, jonka mukainen kehityskeskustelurungonkin tulisi olla.

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutustua kehityskeskusteluihin henkilöstöjohtamisen sekä koko organisaation strategisena työkaluna. Tavoitteena on antaa malli koko organisaatiota palvelevasta kehityskeskusteluprosessista. Tutkimusta ohjaavat seuraavat kysymykset:

- Millainen on laadukas ja toimiva kehityskeskustelu, josta on hyötyä koko organisaatiolle?
- Millaisena kehityskeskusteluprosessi koetaan henkilöstön keskuudessa?

Tämän hetkinen kehityskeskustelukäytäntö ei tue esimiesten johtamista ja työntekijöiden näkemystä kehittymisen ja kuulluksi tulemisen kannalta.

Ensin kartoitettiin vastaajien taustatietoja, ja sen jälkeen kysymykset pohjautuivat vastaajien ajatuksiin, kokemuksiin ja mielipiteisiin kehityskeskustelusta. Kysely toteutettiin täysin anonymyminä, jotta kaikilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn omien ajatusten kautta, ilman, että vastaukset ovat yhdistettävissä vastaajiin.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, sillä tavoitteena on kehittää ja saada aikaan muutosta tutkittavasta aiheesta, eli kehityskeskustelusta. Toimintatutkimusta pidetään osallistavana tutkimuksena, jonka avulla yritetään ratkaista ongelmia ja saamaan aika saada muutosta. Tätä voidaankin pitää hyvin yleisenä erilaisten kehittämistöiden lähestymistapana. Tämän avulla etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla ammatillisia, sosiaalisia tai eettisiä. Tavoitteena toimintatutkimuksella on, että ratkaistaan organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma, ja yhtäaikaaisesti pyritään luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimusta pidetäänkin usein ongelmakeskeisenä ja voimakkaasti käytäntöön suuntaavana. (Ojasalo ym. 2014, 58) Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin erilaisissa yhteisöissä, joita voivat olla esimerkiksi yritykset ja julkisyhteisöt. Toimintatutkimusta pidetään jatkuvana toiminnan parantamisena. (Kananen 2014, 11.)

Lähestymistapana toimintatutkimus on sitä, että ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla eikä ainoastaan siitä, mitä ne ovat. Tavoitteena on todellisuuden muuttaminen eikä vain asioiden kuvaaminen. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen ja kehittämisen kohteina ovat muun muassa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne, ja siihen liitetään voimakkaasti käytännönläheisyyden vaatimus. Olennaista toimintatutkimuksessa on, että saadaan mukaan ihmiset aktiivisesti osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Tarkoituksena on siis, että ryhmä ihmisiä toimii tutkimuksessa yhdessä. Jotta saadaan ratkaistua ongelmia ja saavutettua asetettuja tavoitteita sekä tuotettua uutta tietoa ja teorioita, tulee yhteisössä toimintaa tai työtä analysoida ja kehittää. (Ojasalo ym. 2014, 58) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisuuden kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.)

Osallistavan kehittämisen avulla tarjoutuu tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja. Usein on parempi ratkaisu kun on yhdessä kehitetty, kuin, ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yleisesti yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut, mutta tämä edellyttää heiltä valmiutta muutoksien hyväksyntään. Joskus ulkopuolisen mukaan tuominen voi tuoda haasteita, minkä vuoksi organisaatioyhteisön itse löytämä ratkaisu voi olla helpompi hyväksyä kuin, että se olisi ulkopuolisen. Toimintatutkimuksessa vastataan kysymyksiin, ”miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”miksi eivät ne muutu?”. Kuitenkin on muistettava, että toimintatutkimuksessa muutos voi tapahtua tai voi olla tapahtumatta. Tulee myös varautua siihen, että muutos voi olla toisenlainen kuin mitä prosessin alussa on tavoiteltu. Kuitenkin on tärkeää muistaa, että vaikka on tilanteita, joissa muutos ei tapahdu, niin voidaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita ja työkalutuneita, joita ei välttämättä muuten saada esille. (Ojasalo ym. 2014, 59)

Kyseessä on siis tutkimus, jossa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka suunnitellut muutokset eivät tapahtuisi. Haasteena toimintatutkimuksessa kuitenkin on, että jos tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu, jolloin aikaisempia muiden tekemiä tuloksia on vaikea hyödyntää sekä toimintatutkimuksen tavoitteet ja menetelmät on voitu määritellä epäselvästi. Ongelmana voi myös olla, että kehittämis-tehtävä on määritelty liian väljästi eikä lähtökohtia ole selvitetty kunnolla, voi aikataulu olla epärealistinen ja lähtökohtakin on epäselvä. (Ojasalo ym. 2014, 59)

Toimintatutkimuksessa on lähtökohtana toimintojen ja käytänteiden muuttaminen, jonka vuoksi se sopiikin hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Yleisesti kohteena voi olla oikeastaan mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö. Toimintatutkimuksen avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen, jonka vuoksi se soveltuu hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden ja – menetelmien kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksen avulla voidaan hyödyntää tutkimustuloksia käytännön työelämässä. (Ojasalo ym. 2014, 59-60)

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä kyselyä. Perinteinen kysely toteutetaan haastatteluna, postitse, puhelimitse tai sähköisesti. Sähköisesti toteutetun kyselyn riskinä on, että vastausprosentti voi jäädä usein alhaiseksi. (Kananen 2014, 102) Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselylomake voidaan helposti jakaa suurellekin kohderyhmälle, ja aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja näin ollen analysoida sitä. Sähköisen kyselytutkimuksen haittana voidaan pitää sen luotettavuutta, sillä ei voida varmistua vastaajien vakavuudesta kyselyä kohtaan, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat, jolloin väärintymmärryksen riski kasvaa sekä miten selvillä vastaajat ovat aihealueesta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 190.)

Toimintatutkimuksen prosessin vaiheet perustuvat suunnitteluun, havainnointiin, ja arviointiin, joita toteutetaan kehämäisesti. Näitä vaiheita toteutetaan ja suhteutetaan järjestelmällisesti ja kriittisesti. Prosessi onkin syklinen, eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. Tutkimustyö aloitetaan päämäärän valinnalla tai ongelman määritelmällä ja asetetaan työn tavoitteet. Sen jälkeen syvennyttään kirjallisuuteen ja muuhun lähdeaineistoon, jotta saadaan selville, onko samaa aihetta tutkittu jo aiemmin. Kun aineistoon on tutustuttu, voidaan tarkentaa kehittämistehtävää ja tavoitteita sekä vahvistaa projektisuunnitelma. Tutkimustyö aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla, millä tavoin päämäärään voidaan päästä. Sen jälkeen analysoidaan aiemmin saatuja aineistolähteitä, arvioidaan tehtyjä asioita, tehdään käytännön kokeiluita ja tarkennetaan päämääriä. Prosessissa siis kiertävät suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 61)

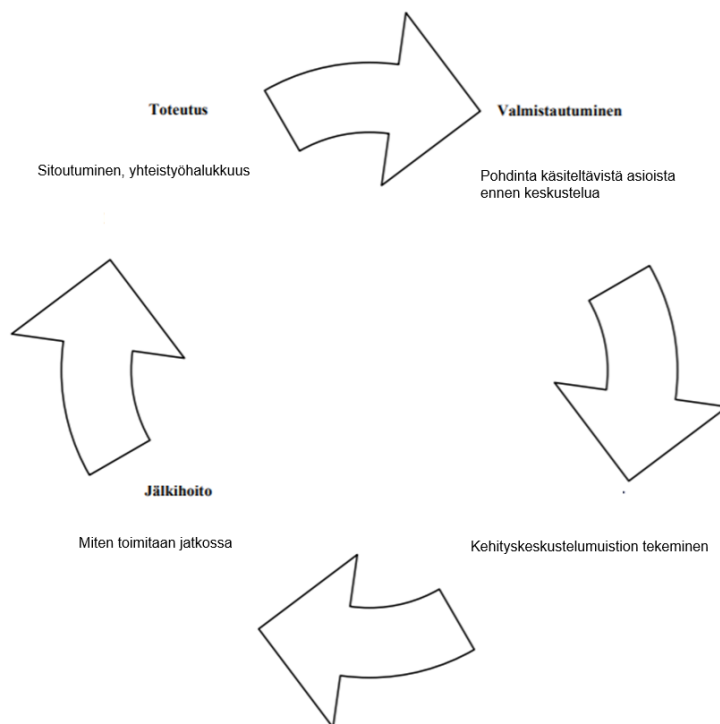
Lähestymistapana toimintatutkimus on usein laadullinen eli kvalitatiivinen, mutta tässä voidaan hyödyntää määrällisiä menetelmiä. Tutkimustulokset saadaan perinteisin tiedonkeruumenetelmin, kuten kyselyin, havainnoinein ja haastatteluin. (Kananen 2014, 16.) Menetelmien on oltava osallistavia, sillä kyseessä on osallistava tutkimus ja kehittäminen. Osallistavien menetelmien avulla on päästään kuulemaan organisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaista tietoa, ammattitaitoa ja kokemusta, minkä avulla kehittämistyön näkymä laajenee. Parhaimmiksi tiedonkeruu menetelmiksi voidaan nostaa kysely, ryhmäkeskustelu, aivoriihiyöskentely, haastattelu tai havainnointi. Havainnointia pidetäänkin yhtenä tehokkaimmista tavoista kerätä aineistoa toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa on myös yleisesti käytetty menetelmänä toimijoiden yhteisiä keskusteluita, joiden avulla voidaan saada kuva yhteisesti hyväksytyistä näkemyksistä tai mielipiteistä. Tutkijan tehtävänä on kirjata ylös keskustelun pohjalta syntyviä tavoitteita ja toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. Menetelmien valintaan vaikuttaa organisaation koko, tutkimushenkilöstö ja sen rooli, kehittämiskohteen laajuus sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo ym. 2014, 62)

Tämä tutkimus toteutettiin laatimalla kyselylomake tutkimuskysymyksien avulla teoriaosaa mukaillen. Sähköinen kyselylomake lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle. Jotta kyselyllä saataisiin tarvittava tulos, kysely lähetettiin ennen joulua, jotta lomat eivät vaikuttaisi vastauksien määrään tai laatuun. Kysely lähetettiin saatesanoin, jolla vastaajalle annettiin taustatietoa tutkimuksesta. Vastaajille annettiin aikaa kaksi viikkoa vastata kyselyyn. Kysely lähetettiin 37: lle henkilölle ja 19 vastasi kyselyyn.

## 2 KEHITYSKESKUSTELU

### 2.1 Kehityskeskustelu prosessina

Kehityskeskustelu prosessina alkaa valmistautumisella, johtaa toteutukseen ja päättyy kehityskeskustelun jälkeiseen seurantaan. Edellisessä keskustelussa olisi hyvä sopia seuraavan keskustelun ajankohta ja tavoitteet, jotta prosessi pysyy katkeamattomana. On tärkeää myös sopia, jokin ajankohta, jolloin tarkastellaan, onko suunta oikea, jolloin seuraavassa keskustelussa voidaan varmistua kehityskeskustelun onnistuneen. Teoreettinen viitekehys esitetään kuvassa 1.



Kuva 1. Kehityskeskustelu prosessina (mukaiillen Aarnikoivu 2008, 122).

## 2.2 Kehityskeskustelun tavoitteet

Työyhteisössä yksi tärkeä osa työn ja osaamisen kehittämistä on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelua voidaan pitää osana palautejärjestelmää ja sen avulla voidaan mitata työn tuloksellisuutta ja seurata hyvinvointia. Tämän avulla voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 181.)

Kehityskeskustelu on osa johtamista. (Meretniemi 2012, 19.) Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on tuoda hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle. Tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja minkälaisia tavoitteita ja keinoja tarvitaan niiden toteuttamiseen. Kunnas (2017) painottaakin, että kehityskeskustelussa tehdään tilinpäätös menneestä, on kuitenkin keskityttävä tulevaisuuteen. Kehityskeskustelut suositellaan käytäväksi vuosittain suunnilleen samaan aikaan, jotta ne toimivat osallistavina ja tasapuolisina toiminnan arviointi- ja suunnittelukeskusteluinä. (Meretniemi 2012, 19.) Keskusteluissa kohtaa kaksi ihmistä, jolloin on hyvä mahdollisuus vaihtaa ajatuksia kokemuksista ja tuntemuksista. Jotta keskustelu onnistuu ja on hyvä, edellytetään molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteiden vapautta. (Österberg 2014, 133.)

Kehityskeskustelun ei tule korvata spontaania palautetta, kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluita, vaan päivittäinen vuorovaikutus on ehdottoman tärkeää. Kehityskeskustelun tarkoituksena on täydentää ja tukea tätä päivittäistä vuorovaikutusta. (Sandström, Peltola 2018.) Onnistuneet kehityskeskustelut antavat hyvät eväät johtamiselle sekä myös työntekijälle oman roolin ja mahdollisuuksien selvittämiseen. Usein myös kehityskeskusteluiden myötä nousee kehitysideoita niiltä, jotka työtä tekevät käytännössä ja sitä kautta voidaan lisätä yhteishenkeä. Organisaatioissa olisikin hyvä panostaa kehityskeskusteluihin niin aikaa kuin energiaa. (Meretniemi 2012, 19.)

Kehityskeskustelut ovat pysyneet melko samanlaisina jo 1980-luvulta alkaen. Pääsääntöisesti kehityskeskusteluissa käsitellään suunnittelua ja tavoitteita, sekä niiden mittaamista. (Meretniemi 2012, 20.) Rigoni & Bailey (2016) artikkelista käy ilmi, että selkeällä tavoitteen asetannalla on osoitettu olevan myös vaikutusta työntekijän suoriutukseen. Mitä selkeämmin työntekijää kohtaan on asetettu odotuksia, voidaan myös odottaa häneltä menestystä tehtävässään.

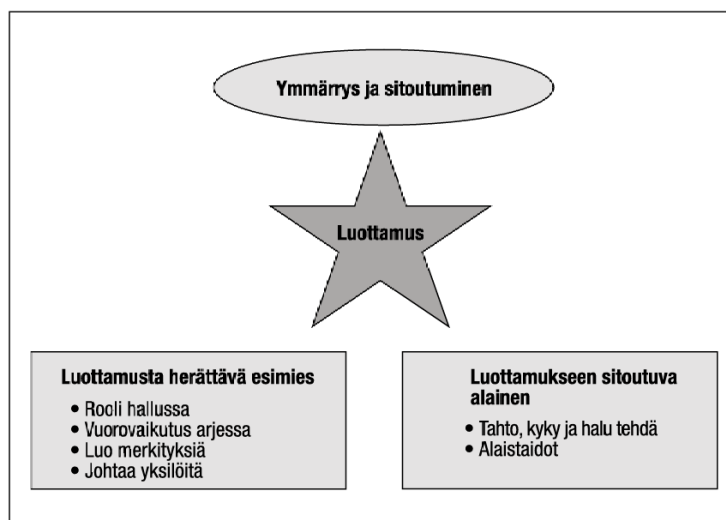
Yhtenä lisäominaisuutena keskusteluihin on tullut hyvä ja avoin vuorovaikutus keskustelijoiden välillä, jotta voidaan luoda positiivista vaikutusta. Viime vuosien aikana kehityskeskusteluita on käytetty henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja organisaation osaamistarpeiden hahmottamisessa, minkä tarkoituksena on pystyä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin pätevästi ja tuloksellisesti. Kehityskeskusteluja tulee pitää mahdollisuutena, eikä pakkomielteisenä. Keskustelut kuitenkin käydään pääsääntöisesti vain kerran vuodessa, minkä vuoksi voi viedä aikaa, ennen kuin syntyy sellainen rutiini, jotta voidaan keskittyä olennaisiin asioihin. (Meretniemi 2012, 20.) Kehityskeskusteluiden pitäminen jakaa mielipiteitä, ja osa pitää niitä pakkomielteisenä ja toiset kokevat ne vaikuttamisen mahdollisuutena organisaatiossa. Kehityskeskusteluja voidaan siis käyttää joko hyvin ja hyödyllisesti tai huonosti ja haitallisesti. (Heikkinen 2017.)

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen työvälineistä. Näiden avulla pyritään helpottamaan esimiehen johtamistyötä, koska niiden avulla voidaan saada kokonaiskuva oman yksikön tilanteesta. Kahdenkeskisten keskusteluiden avulla saadaan mahdollisuus koota tietoa kattavasti yksikön nykyisistä tehtävistä, niiden vaatimuksista ja jakautumisesta, työntekijöiden urasuunnitelmista ja oppimishaluista sekä mahdollisista koulutustarpeista. Tämä auttaa esimiestä hahmottelemaan tulevaisuuden vaatimuksia ja suunnittelemaan toimia niiden varalle. (Meretniemi 2012, 23.) Perustava ja hyödyllinen kehityskeskustelu vastaa molempien keskusteluosapuolten tarpeisiin. Esimerkiksi työntekijä voi haluta saada kehityskeskustelussa palautetta, hän haluaa parantaa suoritustaan, hän on kiinnostunut kouluttautumisesta sekä hänellä on halukkuus käydä rakentavaa keskustelua esimiehen kanssa. (Fletcher 2004, 5-6.)

Esimieheltä vaaditaan keskittymistä ja paneutumista kehityskeskusteluun. Tärkeää olisi panostaa tilaan, jossa keskustelu käydään, jotta keskustelu olisi luontevaa ja vähentäisi tilanteen jäykkyyttä. Lomakkeita tulisi pitää vain runkona keskustelulle, eikä liikaa tukeutua niihin ja olla oikeasti kiinnostunut työntekijästä, kuulumisista lähtien. Esimiehen tulisi osoittaa elekielellään olevansa kiinnostunut ja näyttää, että kuuntelee. On tärkeää osoittaa työntekijälle, että kirjaa käydyn keskustelun ylös, ja on myös hyvä, että alainenkin kirjaa saman asian itselleen. Lopullisen kirjauksen voi toteuttaa yhdessä, jotta molemmat ovat varmasti samaa mieltä asioista, ja ovat ymmärtäneet asiat samalla tavoin. (Into 2012.)

Kehityskeskustelua voidaan pitää työpaikan suoritusta ohjaavana ja osaamista kehittävävä välineenä. Tämä luo työntekijälle mahdollisuuden kertoa työstään, ja siihen liittyvistä tarpeista ja ajatuksista. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun vaaditaan avoimuutta ja luottamuksellisuutta. (Tie työelämään 2019.) Organisaatioiden ja työyhteisöiden käyttöön on kehitetty useita erilaisia riittävyttä edistäviä tukitoimintoja, joista yhtenä on kehityskeskustelu, minkä avulla voidaan parantaa työhyvinvointia. (Suonsivu 2015, 123.)

Aarnikoivu (2011, 12) mukaan aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu voi toteutua silloin, kun oivalletaan mitä kehityskeskustelu on ja mitä ei ole. Kuvassa 2 Aarnikoivu on kuvannut reunaehdot, jotka luovat perustat hyödylliselle kehityskeskustelulle. Tärkein tekijöistä on luottamus esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. (Aarnikoivu 2011, 12.)



Kuva 2. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu 2011, 12.)

Onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijälle selviää, mitä ja millaisia tuloksia häneltä odotetaan, ja esimies saa palautetta siitä, miten hän voisi enemmän olla tukena työntekijälle, jotta tavoitteet toteutuisivat. Onnistunut kehityskeskustelu luo työntekijälle tunteen, että hänen näkemyksensä ja ajatuksensa ovat tärkeitä, ja niistä ollaan kiinnostuneita sekä työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Joissain organisaatioissa kehityskeskustelut voivat liittyä myös organisaation palkka- ja palkitsemisjärjestelmään. Tällöin keskustelun yhteydessä voidaan määritellä työn tavoitteiden lisäksi tuloksellinen tavoite. Toisissa organisaatioissa kehityskeskusteluissa halutaan keskittyä ainoastaan työn tavoitteisiin. (Österberg 2014, 134-135.)

Kehityskeskustelu käsitteenä viittaa osaamiseen, jonka vuoksi tulisi keskittyä osaamisen kartoittamiseen. (Heikkinen 2017.) Organisaatioissa, joissa on tulospalkkaus, voidaan kehityskeskusteluissa puhua myös rahasta, mutta kehityskeskustelun tarkoituksena on keskittyä enemmän muuhun. (Heikkinen 2017.) Näissä tapauksissa pidetään erikseen keskustelut palkkaan ja palkitsemiseen liittyen. (Österberg 2014, 134-135.)

Meretniemi (2012, 24) painottaa, että kahdenkeskisissä keskusteluissa esimies voi selvittää työntekijän tietoisuutta organisaation tilanteesta; missiosta, visiosta, tulevaisuuden näkymistä, strategiasta vision saavuttamiseksi sekä organisaation arvoista, joiden halutaan näkyvän jokaisen työntekijän arkisessa työssä. Keskustelussa esimiehellä on mahdollisuudet selkeyttää näitä asioita ja myös työntekijällä on mahdollisuudet kysymyksien esittämiseen ja saada selkeyttä hänen mieltään askarruttaviin asioihin. Yleensä jokaisen tehtäviin kuuluu sellaisia töitä, joita ei ole kirjattu tehtävänkuvauksiin, vaan yleensä on maininta: muut tehtävät. Keskusteluissa onkin siis hyvä mahdollisuus käydä näitäkin tehtäviä läpi, ja näin saadaan tarkempi käsitys siitä, että onko tehtäväjako toimiva ja tasapuolinen ja tehdäänkö yksikössä tarpeettomia töitä. Keskusteluiden avulla esimies voi myös tehdä tehtävänvaativuuden arviointia, ja selvittää työntekijän ajatuksia oman työnsä vaativuustasoon. Työntekijä voikin keskustelussa tuoda esille omia ajatuksia, ja mitä mahdollisia muutoksia organisaatiolla olisi hänelle tarjota. (Meretniemi 2012, 24.)

Kahdenkeskisessä keskustelussa on hyötynsä siinä, että voidaan keskustella työntekijän henkilökohtaisesta työpanoksesta; siitä miten hän suoriutuu työtehtävistään, ymmärtääkö hän tehtävien tärkeysasteen sekä miten hän toimii kiireisinä aikoina. Nämä liittyvät siihen ajatukseen, että miten hän toimii ja onnistuu vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden yksikössä työskentelevien kanssa. Keskusteluissa esimiehellä on mahdollisuus kiittää työntekijää hyvästä suorituksesta ja myös tuoda esille mahdollisia puutteellisia suorituksia tai epätoivottua kehitystä. Keskustelu on myös tilaisuus luoda henkilökohtainen ja luottamuksellinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välille. (Meretniemi 2012, 25.)

Kahdenkeskisten yksilökehityskeskusteluiden lisäksi voidaan käydä ryhmäkeskusteluita. Tarkoituksena ei ole ryhmässä mennä henkilökohtaiselle tasolle, vaan määritellä ryhmän osaamista ja sitä, kuinka yhdessä voidaan vastata tavoitteisiin. Ryhmäkeskustelussa voidaan käsitellä ryhmän perustehtäviä ja rooleja yksikössä. Keskustelu on myös hyvä tapa käydä läpi työnjakoa, onnistumisia, työilmapiiriä sekä yleisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja. Ryhmäkeskusteluun voidaan myös sisällyttää tulevaisuuden tavoitteiden asettamista, kehittämistarpeita sekä muita koko työyhteisöä koskevia asioita. On tärkeää, että ryhmäkeskustelussa nousseet asiat kirjataan ylös, jotta niihin voidaan palata seuraavan keskustelun yhteydessä. (Laine & Leskinen 2012, 17.) Organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmän toiminnan tehostamista tukee hyvin toteutetut ryhmäkeskustelut. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 63.)

Strategisen henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa pohditaan, minkälaisia henkilöitä tarvitaan ja onko olemassa jo tarvittava osaaminen. Tarkoituksena on, että käytetään systemaattisia menetelmiä kehittää asiantuntijoiden osaamista. Älykäs julkinen organisaatio osaa johtaa osaamisen kehittämistä strategisesti. (Virtanen & Stenvall 2014, 112.)

Esimiesten ja alaisten välisessä kehityskeskustelussa käytettävät lomakkeet ovat tärkeässä asemassa. Lomakkeen avulla voidaan ohjata keskustelua niin, että saadaan keskustelussa tärkeät asiat käsiteltyä ja pohdinnalle jää aikaa. Lomakkeen tarkoituksena on helpottaa asioiden seuraamista, sekä auttaa keskusteluun valmistautumisessa. Kehityskeskustelulomakkeita on monia eritasoisia; yksityiskohtaisia lomakkeita, keskustelun pääkohtien listauksia ja valmiita kysymyksiä. Lomakkeen tarkoituksena on mukauttaa se erilaisiin tilanteisiin niiden tarpeiden mukaisesti. (Lindholm ym. 2012, 65.)

### 2.3 Suunnittelu ja valmistautuminen

Ensimmäisenä vaiheena on suunnittelu. Pääsääntöisesti kehityskeskustelukäytäntö ja sen aikatauluttaminen määräytyy jonkin työryhmän aikaansaannoksena. Tämä voi koostua johdosta, esimiehistä ja työntekijöiden edustajista. Tärkeä on määritellä, mitä keskusteluilla tavoitellaan, ja minkälaisia vastauksia organisaation strategian mukainen toiminta vaatii. (Österberg 2014, 135.) Kunnas (2017) painottaa, että aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu vaatii molemmilta osapuolilta, niin esimieheltä kuin työntekijältä valmistautumista keskusteluun. Mikäli keskusteluun ei ole valmistauduttu, voi erilaisten näkökulmien tarkastelu olla haastavaa. Aarnikoivun (2011, 91) mukaan kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitystä ei voida liikaa korostaa, vaan valmistautumisella on vaikutuksena onnistuneeseen kehityskeskusteluun.

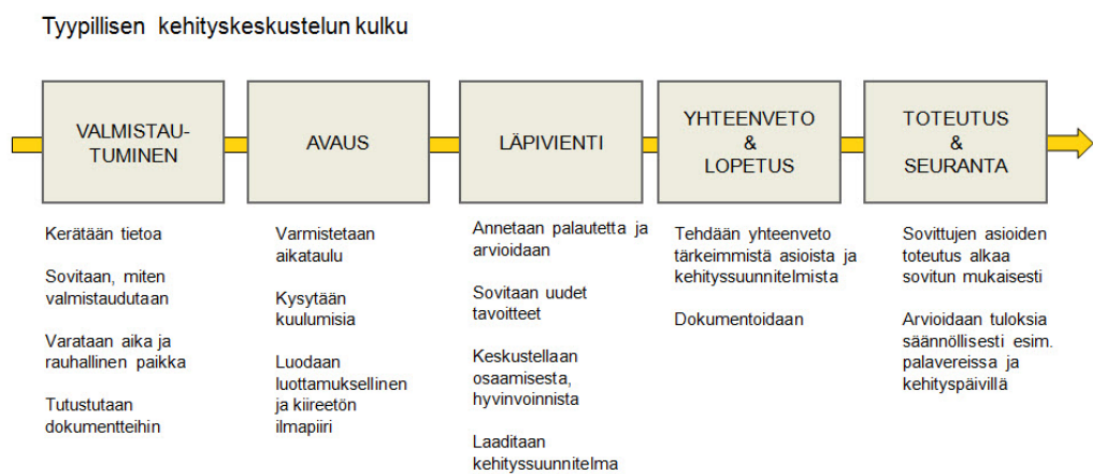
Toisena vaiheena on tiedottaminen. Työryhmä suunnittelee sisäisen tiedotteen, ja esimiehet huolehtivat, että tiedotus kulkee omissa työyksiköissä. Viestittäessä on tärkeää kertoa, että mikä kehityskeskustelu on, ja mitä sillä tavoitellaan, ja tuoda esille kehityskeskustelun tärkeys työyhteisön, esimiestyön ja yksilön kehittymisen kannalta. (Österberg 2014, 135.)

Seuraavaksi tulee keskittyä esimiesten valmentamiseen ja työntekijöiden perehdyttämiseen. Esimiehet on hyvä valmentaa kehityskeskusteluiden käymiseen, joko organisaation edustajan toimesta tai ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Esimiesten tehtävänä on kertoa työntekijöille kehityskeskustelulomakkeesta ja antaa heille ohjeistukset sen täyttämiseen. Tämän tarkoituksena on tuoda esille, mihin keskusteluilla pyritään ja mikä niiden tarkoitus on. Tärkeää on myös pyrkiä poistamaan mahdollisia ennakkoluuloja, joita kehityskeskusteluista on voinut nousta ennakkoon esille. (Österberg 2014, 136.) Ennen kehityskeskustelua on tärkeää, että työntekijäkin valmistautuu keskusteluun miettimällä valmiiksi, missä on onnistunut, mikä on ollut vaikeaa ja missä olisi kehitettävää. Työntekijän tulisi myös valmistautua antamaan palautetta esimiehelle, mutta hänen on muistettava, ettei liian tarkasti määrittele omia näkemyksiä, vaan jättää keskustelulle tilaa. (Vanninen 2016.)

Seuranta on myös yksi tärkeistä kehityskeskustelun vaiheista, sillä kehityskeskustelussa käytyjä asioita ja sovittuja asioita on seurattava suunnitelmallisesti. Näihin tulee palata myös tulevaisuudessa kehityskeskusteluissa, jossa voidaan arvioida, onko sovittu seuranta ollut riittävää. Käydyistä kehityskeskustelusta tulisi tehdä yhteenveto, jotta voidaan

tarkastella esiin nousseita koulutus- ja kehittämistarpeita sekä mahdollisia resurssointiin ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Yhteenveto tulisi tehdä keskitetysti, kuten henkilöstöasiantuntijan toimesta, joka voisi yhdessä esimiesten kanssa luoda sopivan tavan ja aikasyklin keskusteluiden toteuttamiselle. On tärkeää tarkastella koulutus- ja kehittämistarpeita koko organisaation kesken, sillä niitä voidaan suunnitella ja toteuttaa keskitetysti koko organisaatiotasolla ja voidaan ottaa huomioon, millainen koulutuksen tarve on organisaatio-, työyhteisö- tai yksilötasolla. (Österberg 2014, 136-137.)

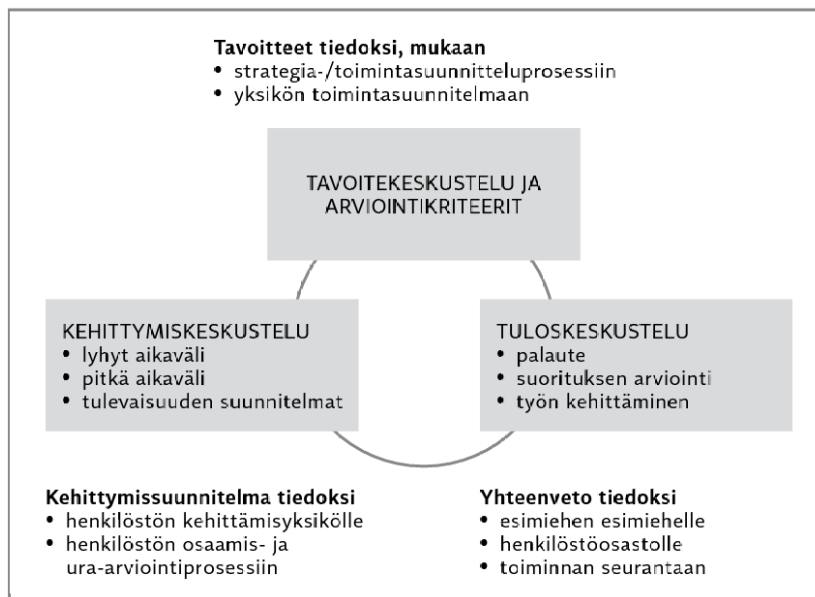
Kuvassa 3 esitellään tyypillisen kehityskeskustelun kulku. Hyppäsen (2017), mukaan kehityskeskustelussa on 5 eri vaihetta, mitkä on selkeästi esitelty kuvassa.



Kuva 3. Tyypillisen kehityskeskustelun kulku (Hyppänen, 2017)

## 2.4 Toteutus

Kehityskeskusteluilla voi olla erilaisia tavoitteita. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, jja niiden tulee olla molempien osapuolien tiedossa. Kaikkien tavoitteiden ei kuitenkaan tarvitse täytyä kerralla, vaan keskusteluita voidaan pitää kaksivaiheisenakin. Nämä voitaisiin jakaa niin, että ensimmäinen keskustelu käydään työn tuloksista, taloudellisista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä palkkaan ja palkitsemiseen liittyvistä seikoista. Toisessa keskustelussa keskityttäisiin työyhteisön ja yksilön kehittymiseen, tehtävänkuvan, roolin ja toimintatapojen sekä työympäristön analysointiin. Toisessa keskustelussa voitaisiin myös keskittyä palautteenantoon ja työilmapiirin kehittämiseen. Kehityskeskustelun kolme osaa esitellään kuvassa 4. Österbergin (2014) mukaan kehityskeskustelu voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat tavoitekeskustelu ja arviointikriteerit, tuloskeskustelu sekä kehittymiskeskustelu.



Kuva 4. Kehityskeskustelun kolme osaa (Österberg 2014)

Kehityskeskusteluissa tärkein osa on dialogi. Jotta voidaan muodostaa yhteinen näkemys siitä, miten edetään tulevaisuudessa ja mitkä ovat avainasioita, on ehdottoman tärkeää keskustella. Mikäli käytetään valmiiksi täytettyjä lomakkeita, voi olla, että molemmat osapuolet ovat muodostaneet kantansa, eivät välttämättä pysty enää muodostamaan yhteistä kantaa. Tärkeämpää olisikin, että etukäteen ei olisi mietitty vastauksia vain yksittäisiin tarkkoihin kysymyksiin, vaan etukäteen tiedossa olevaan keskustelun rakenteeseen ja teemaan. (Kunnas 2017.).

Yleisesti kehityskeskusteluissa käytetään valmiiksi laadittuja kysymys-lomakkeita tai kysymys- ja teemarunkoja. Lomakkeiden varjopuolena on se, että niitä voidaan liian rajoittuneesti käyttää, jolloin tämä pahimmillaan vaikuttaa vuorovaikutteisuuteen. (Aarnikoivu 2011, 91-91.)

Kehityskeskustelussa tärkeää on huomioida keskustelun vuorovaikutteisuus, eikä vain pitää lomakkeistoa pääroolina. Esimiehen on sisäistettävä ja oivallettava, että mistä kehityskeskustelussa on kyse, jotta siitä saadaan laadukas ja hyötyjä tuottava. Tämän avulla hän myös ymmärtää sen, että lomakkeistoa tulee käyttää tukena keskustelussa ja uskaltaa irrottautua lomakkeesta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että laadukkaan kehityskeskustelun aikaansaannokseksi ei ole selkeää tekniikkaan tai lomaketta olemassa. Lomakkeistossa on olennaista nostaa esille kehityskeskustelun pääteemoja, joita ovat: tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2011, 92.)

## 3 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

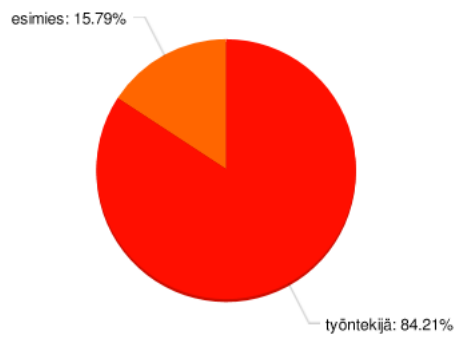
### 3.1 Kyselyn toteutus

Lomakekyselyllä voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Kysely voidaan toimittaa joko postitse tai sähköisesti. Lomakekyselyllä kerättyjen aineistojen avulla voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan helposti kvantifioida. Lomakekyselyssä kysytään tutkimuksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, eikä niinkään sellaista, mitä olisi mukavaa tai hyödyllistä tietää. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 65.) Lomakekyselyn kysymyksien laadinnassa tulee olla huolellinen, koska väärillä kysymyksillä saadaan väärää vastauksia. Kysymykset voidaan jakaa avoiimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Suljetuilla kysymyksillä tarkoitetaan strukturoituja kysymyksiä, joissa ovat valmiit vaihtoehdot ja saadaan tietoa vain niiden osalta, jotka on esitetty. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja, eikä niihin voi vastata yhdellä sanalla, sillä vastaaminen edellyttää selittämistä. (Kananen 2014, 88.)

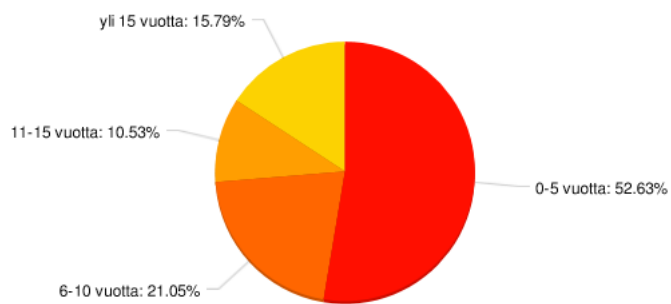
Tässä luvussa tarkastellaan kohdeorganisaation konsernipalveluiden työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen tuloksia. Kysely (liite 2) lähetettiin 37:lle henkilölle ja siihen vastasi 19 henkilöä. Kyselyssä oli 14 kysymystä. Kyselyssä käytettiin avoimia ja suljettuja kysymyksiä, lisäksi joihinkin oli jatkokysymyksinä avoimia vastausmahdollisuuksia, jotta saataisiin yksityiskohtaisempia vastauksia.

Kysely aloitettiin perustietokysymyksillä; onko esimies vai työntekijä, kuinka pitkään on työskennellyt organisaatiossa, sukupuoli sekä ikä. Kyselyssä haluttiin selvittää vastaajien ajatuksia nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä sekä saada kehittämisideoita keskustelujen käymiseen. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus kirjata vapaamuotoisesti omia mietteitä

Kysymyksillä 1-4 haluttiin selvittää vastaajan taustatietoja. Kuviosta 1 on nähtävillä, että vastaajista 84% oli työntekijöitä ja 16% esimiesasemassa työskenteleviä. Yli puolet vastaajista oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa alle 6 vuotta (kuvio 2). Kaikki vastaajat olivat yli 30-vuotiaita (kuvio 3), ja yli puolet olivat naisia (kuvio 4).



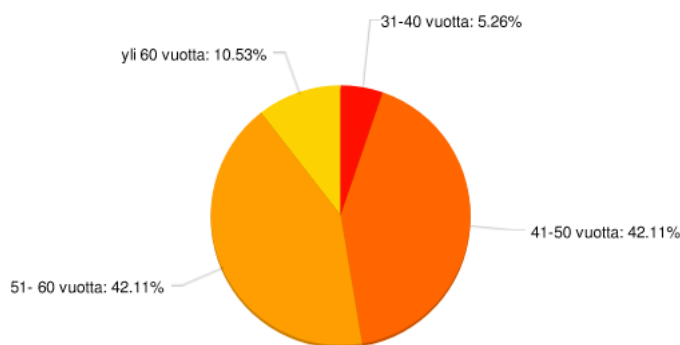
Kuvio 1 Asema organisaatiossa



Kuvio 2 Työskentelyvuodet organisaatiossa



Kuvio 3 Vastaajan sukupuoli



Kuvio 4 Vastaajan ikä

Kysymys viisi oli avoin kysymys, ja sen avulla haluttiin selvittää, minkälaisia mietteitä kehityskeskustelu herättää vastaajassa. Kysymykseen ei ollut annettu vaihtoehtovastauksia, vaan ainoastaan vapaakenttä, johon vastaaja sai vapaamuotoisesti kirjoittaa. Tähän kysymykseen kaikki vastaajat vastasivat.

Selkeimpänä ajatuksena nousi, että vastaajat pitävät kehityskeskustelua tärkeänä kehittymisen kannalta. Ajatellaan, että kehityskeskusteluiden tarkoituksena on tuoda esille oman työn merkitystä ja sen kehittämistarpeita. Kehityskeskustelut koetaan mahdollisuudeksi keskustella esimiehen kanssa, niin, että molemmat osapuolet ovat varanneet aikaa keskustelulle. Muutama vastaajista kokee kehityskeskustelun negatiivisemmin, ja pitävät niitä pakonomaisena keskusteluna, eivätkä usko sen tarkoitukseen. Kehityskeskustelua pidetään hyödyllisenä, jos siinä käydään tehtävänkuvaus läpi ja keskustellaan avoimesti työntekijän vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän avulla voidaan miettiä kehittämiskohteita jatkossa.

Vastauksista nousi esille myös ajatus siitä, että kehityskeskustelulla voidaan osoittaa mielenkiintoa työntekijän asioihin ja työtehtäviin. Työntekijät odottavat, että esimiehet ovat valmistautuneet keskusteluun hyvin, jotta siitä saadaan molemmin puolin mahdollisimman paljon hyötyä, ja koetaan myös työnarvostuksen eleenä. Vastaajien keskuudessa myös nousi esiin, että kehityskeskustelun tarkoitus ymmärretään hyvin, mutta uskotaan enemmän päivittäiseen kanssakäymiseen ja sen tuomaan keskusteluyhteyteen. Päivittäisen keskustelun ja yhteistyön avulla voidaan kehittää työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Kehityskeskustelut koetaan työnantajan kiinnostuksen osoituksesta niin työntekijän työtehtäviä kuin ihmisyyttä kohtaan.

Vastauksista nousi myös esille, että kehityskeskusteluiden käymiseen kaivataan tarkkaa aikataulua, ja niin, että koko organisaatio toimii samassa aikataulussa. Säännöllisesti sovitusti käydyt keskustelut tuovat lisäarvoa työskentelylle, kuitenkin unohtamatta päivittäistä keskustelua. Kehityskeskusteluissa nousseiden asioiden seuranta on pidettävä tärkeänä, ja hyvänä tilaisuutena keskustella koko työyksikköä koskevista asioista. Esille nousi myös, että kehityskeskustelua tulisi pitää vuosittain tärkeänä tilannekatsauksena. Kehityskeskusteluun toivotaan muuntautumista erilaisten henkilöiden suhteen, sillä työtehtävät ja asemat organisaatiossa vaihtelevat, jonka vuoksi tähän tulee kiinnittää huomiota. Joskus kehityskeskustelu on koettu liian rutiinitoimenpiteenomaisena keskusteluna, ja, että kerran vuodessa käydään keskusteluun ei tule vuoden mittaan kerätä vain negatiivisia asioita.

Minusta ne ovat tärkeitä mahdollisuuksia pysähtyä pohtimaan esimiehen kanssa työtä, kehittymisen kohteita, tavoitteen asettelua ym.

Minusta kehityskeskustelu on loistava mahdollisuus keskustella oman työn sisällöstä, kehityksestä ja ongelmakohdista. Silloin saa hetkeksi esimiehen jakamattoman huomion ja voi itsekkin antaa rakentavaa palautetta esimiehelle. Kehityskeskustelu toimii parhaimmillaan sekä työntekijän että esimiehen mahdollisuutena kehittää itseään ja työtään. Välttämättä kaikki keskustelunaiheet eivät johda heti mihinkään, mutta pitkällä tähtäimellä niillä toivon mukaan on vaikutusta.

Periaatteessa aina hyvä, mutta kunnasta puuttuu kehityskeskustelusta erillinen keskusteluprosessi, jossa mietitään asemaa ja sen kehitystä. Kehityskeskustelussa puhutaan hyvin juuri siitä, mistä kuuluukin, eli osaamisen kehittämisestä.

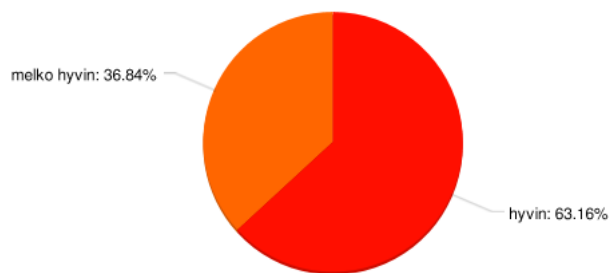
Ihan hyvä mahdollisuus paneutua esimies-alais-suhteen hoitoon syvällisemmin kerran vuodessa. Huonompi jos normaali vuoropuhelu esimiehen ja alaisen kanssa ei toimi arjessa ja kerran vuodessa yritetään puhdistaa pöytä puolin ja toisin.

Kehityskeskustelu on hyvä väline työn kehittämiseen, jos molemmat osallistuvat osapuolet ovat valmiita avoimeen keskusteluun, ja keskustelussa esiin nousseisiin ajatuksiin ja ideoihin myös tartutaan. Valitettavan usein kehityskeskustelu toteutuu kuitenkin "vuosikuulusteluna". Mielestäni keskustelussa esimiehen vastuu on riittävän selkeästi ilmaista tilanteen tarkoitus, ja osoittaa aidosti kiinnostusta työntekijän ajatuksia kohtaan. Nykytyössäni olen käynyt sekä erittäin hyvän, että erittäin huonon kehityskeskustelun; molemmissa oli pohjana samat kysymykset, mutta toisena osapuolena oli eri kerroilla eri esimiehet. Kehityskeskustelu on antoisin silloin, jos molemmat osapuolet ovat valmistautuneet siihen hyvin, ja miettineet kysymyksiä jo etukäteen.

Kehityskeskustelun tulee olla muuntuva, sillä erilaisiin henkilöihin soveltuu erilaiset tavat käydä keskustelua. Esimiesasemassa ja asiantuntija-asemassa olevien henkilöiden kanssa kehityskeskustelun tulisi olla enemmän tuloskeskustelun tyyppinen, ja sen tulisi olla useammin kuin kerran vuodessa. Esimiehellä ei tulisi olla liikaa suoria alaisia, muuten vuosittaisen kehityskeskustelun käyminen käy melko raskaaksi.

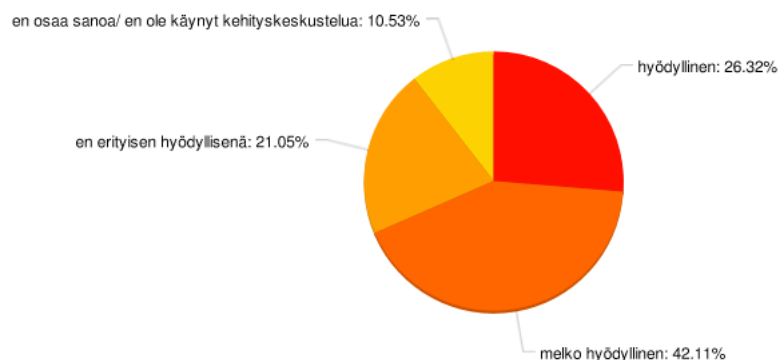
Säännölliset kehityskeskustelut kuuluvat jokaisen työntekijän perusoikeuksiin ja niiden kuuluisi olla automaattisesti yksi työn osa. Kehityskeskustelut linjaavat työnkuvaa ja suuntaa mitä työssä tapahtuu ja mihin ollaan menossa. Kehityskeskustelut ovat yksi työväline ja erittäin tärkeä foorumi työntekijän ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelujen tulisi olla pakollisia ja organisaatiossa tulisi seurata, että kehityskeskustelut pidetään vuosittain. Kehityskeskustelujen tulee olla esimiehen ja työntekijän kahdenkeskisiä keskusteluja ja tarvittaessa niitä voidaan laajentaa myös työyhteisön ryhmäkeskusteluihin kahdenkeskisten keskustelujen jälkeen. Itse en voisi tehdä työtäni ilman säännöllisiä kehityskeskusteluja, joissa käydään läpi onnistumiseni ja kehittämistarpeeni sekä linjataan seuraavan kauden tavoitteet ja päätehtävät kokivat kehityskeskustelun positiivisena ja tärkeänä.

Kysymyksellä 6 selvitettiin, ymmärtävätkö vastaajat miksi kehityskeskusteluita käydään. Kyselystä ilmeni, että kenellekään ei ole epäselvää, miksi kehityskeskustelut käydään, vaan reilusti yli kolmasosa ymmärtää hyvin miksi kehityskeskustelut käydään ja yli kolmasosa ymmärtävät melko hyvin.



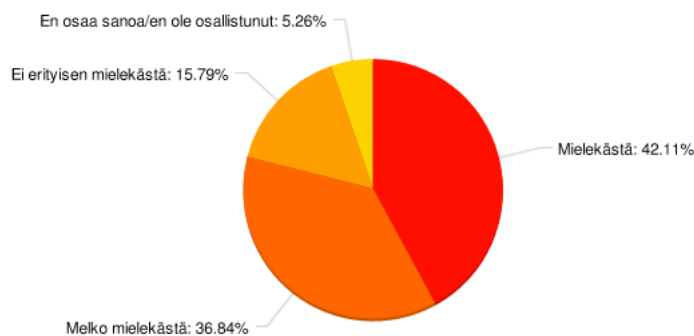
Kuvio 5 Kehityskeskustelun käymisen ymmärtäminen

Kysymyksellä 7 haluttiin selvittää kokevatko vastaajat, että kehityskeskusteluista on hyötyä työnsä ja kehittymisen kannalta kyseisellä tulosalueella. Kuvio 6 osoittaa, että suurin osa kokee kehityskeskustelun melko hyödyllisenä työnsä ja kehittymisen kannalta, mutta osa vastaajista ei koe sitä erityisen hyödyllisenä. Vastaajista vain 10% ei ollut käynyt kehityskeskustelua lainkaan, minkä oletetaan johtuvan lyhyestä työhistoriasta kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 6 Kehityskeskustelun hyödyllisyys

Kysymyksellä 8 haluttiin selvittää, kokevatko vastaajat kehityskeskusteluun osallistumisen mielekkäänä. Kuviosta 7 on nähtävillä, että kehityskeskusteluihin osallistumista mielekkäänä tai melko mielekkäänä ja näin ollen vain muutama henkilö ei pidä tätä mielekkäänä.



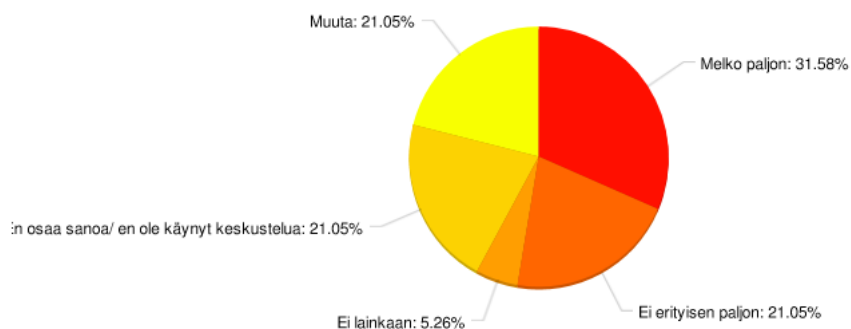
Kuvio 7 Kehityskeskustelun mielekkyys

Kysymyksellä 9 haluttiin selvittää, koetaanko, että kehityskeskustelulomake vaatisi uudistamista, ja kolmasosa oli sitä mieltä, että lomaketta tulisi uudistaa melko paljon ja muutamat olivat sitä mieltä että uudistamista ei tarvitse. Kysymyksessä oli myös mahdollisuus jättää vapaamuotoisesti kehitysehdotuksia lomakkeen uudistamiselle. Vapaamuotoisista kommentteista kuitenkin ilmeni, että jotkut eivät ole viime vuosina käyttäneet organisaation kehityskeskustelulomaketta ja kokevat, että vapaamuotoisempi keskustelu olisi antoisampi, tosin koetaan, että lomakkeen avulla saisi runkoa keskustelulle. Vastauksista nousi esille, että kaikissa työyksiköissä ei ole käytetty käytössä olevaa lomaketta.

vapamuotoisempi keskustelu tuottaa mielestäni parhaan tuloksen

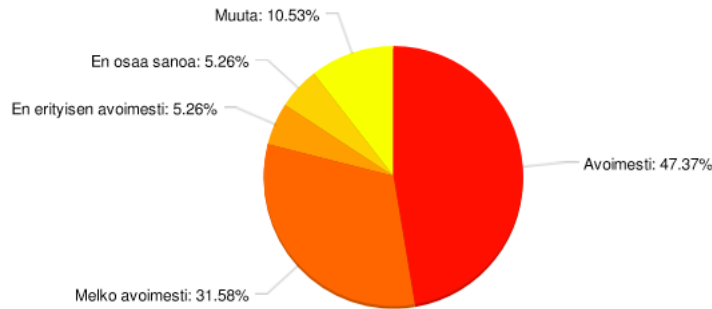
Normaaliin arjen kanssakäymiseen riittävästi aikaa ja tahtoa molemminpuolisesti.

keskustelupohja sinänsä on hyvä pohja, mutta keskustelijoiden pitäisi olla valmiita käyttämään sitä vain pohjana, jonka kautta keskustelu voi ohjautua oleelliseen. Pohjan pilkuntarkka noudattaminen on ennemmin tyhjä läksyjen kuulustelu aidon keskustelun sijaan.



Kuvio 8 Kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen

Kysymyksellä 10 haluttiin selvittää, koetaanko, että kehityskeskustelussa voi puhua avoimesti. Kuviosta 9 on nähtävillä, että lähes puolet kokee, että voivat puhua avoimesti kehityskeskusteluissa ja kolmannes kokee sen melko avoimeksi. Muutamat vastasivat, että eivät voi puhua avoimesti sillä eivät koe sitä avoimeksi tilanteeksi tai eivät halua negatiivista leimaa keskustelusta.

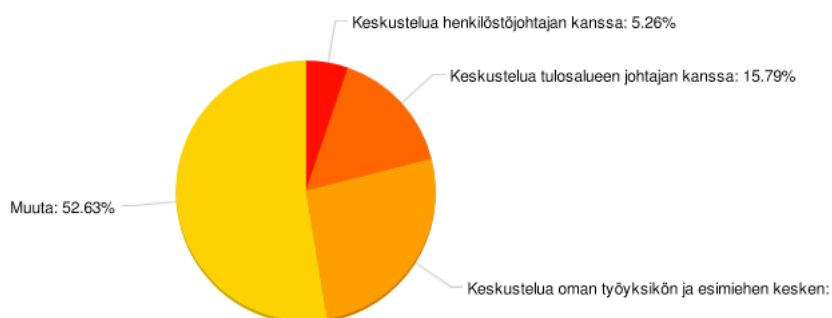


Kuvio 9 Kehityskeskustelun avoimuus

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelu käydään lähiesimiehen kanssa, ja kysymyksellä 11 haluttiin selvittää, että toivotaanko tähän jotakin muutosta. Kuviosta 10 selviää, reilusti yli puolet olivat sitä mieltä, että lähiesimiehen kanssa käytävä keskustelu on toimiva, mutta myös kolmannes toivoisi keskustelua oman työyksikön ja esimiehen välillä. Vain muutama toivoo keskustelua henkilöstöjohtajan tai tulosalueen johtajan kanssa. Kysymyksessä oli mahdollisuus myös antaa vapaamuotoinen kommentti.

alaisen pyynnöstä pitäisi kutsua joku muukin paikalle

Henkilöstöjohtajan kanssa käytävä keskustelu voisi olla nykytilanteessa hyvä vaihtoehto. Olen aiemmassa työssäni käynyt myös ryhmäkehityskeskustelun, joka oli mielestäni hyvä, ei ehkä nykyisenkaltaisen keskustelun vaihtoehtona, mutta sen rinnalla

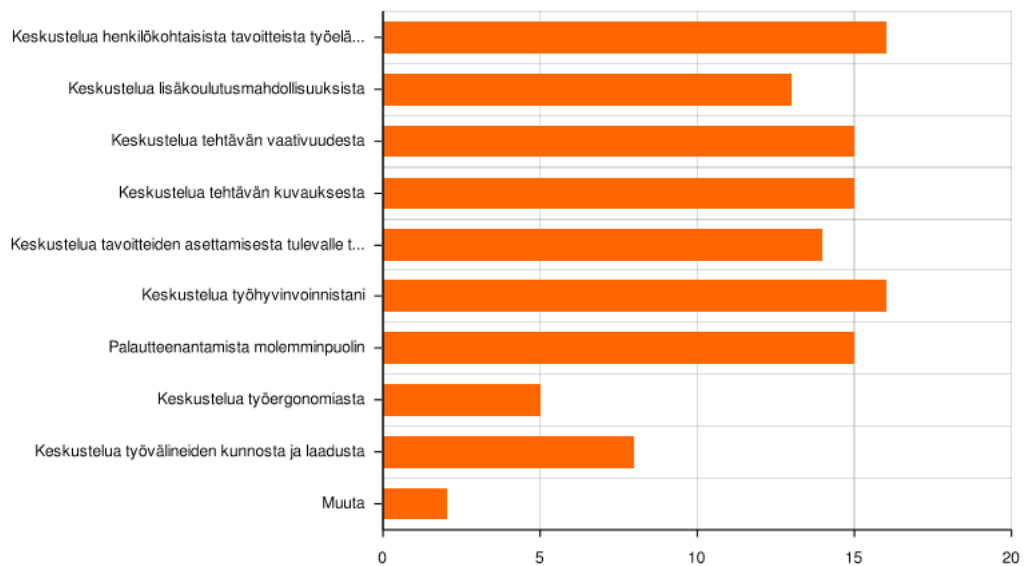


Kuvio 10 Kehityskeskustelun käyminen

Kysymyksellä 12 haluttiin selvittää, mitä vastaajat toivovat kehityskeskustelun pitävän sisällään asiasisällöltään. Tähän tuli hyvin samankaltaiset vastaukset kaikilta vastaajilta. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että toivovat keskustelua henkilökohtaisista tavoitteista työelämässä sekä työhyvinvoinnista. Kehityskeskustelun toivottiin jatkossa sisältävän keskustelua tehtävän vaativuudesta ja kuvauksesta, sekä suurin osa oli sitä mieltä, että palautteen antaminen molemmin puolin on toivottavaa kehityskeskustelussa ja keskustelu lisäkoulutusmahdollisuudesta nousivat esille. Vain alle kolmasosa toivoi keskustelua työergonomiasta ja hieman yli kolmannes toivoi keskustelua työvälineiden kunnosta ja laadusta. Kuviossa 11 on nähtävillä mitä kehityskeskusteluilta vastaajat toivovat. Kysymykseen oli myös mahdollisuus kirjata muita toiveita.

Kaikkea joka on akuutisti mielessä.

Kaikki työhön ja työyhteisöön liittyvät tulee olla kehityskeskustelun agendalla.



Kuvio 11 Kehityskeskustelun asiasisältö

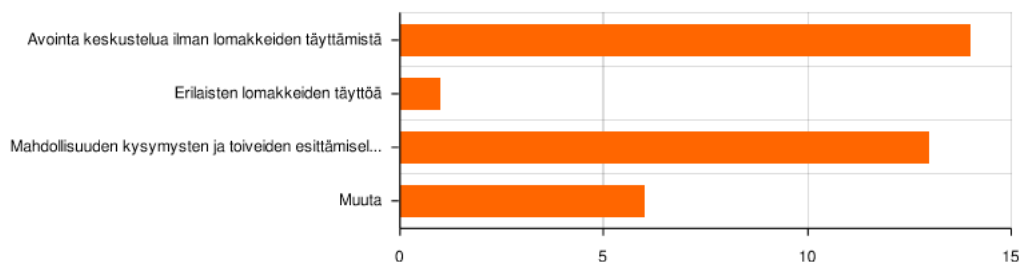
Kysymyksellä 13 haluttiin selvittää, mitä vastaajat toivovat keskustelun yleiseltä luonteelta. Kyselystä ilmeni, että yli kolmannes toivoi kehityskeskustelun sisältävän avointa keskustelua ilman lomakkeiden täyttämistä. Myös yli puolet olivat sitä mieltä, että toivovat mahdollisuuden kysymysten ja toiveiden esittämiselle. Kysymyksessä oli mahdollisuus kirjata lisäksi vapaamuotoisia toiveita. Vastaajat kokevat, että on lomaketta tulisi käyttää ohjaamaan keskustelua, ja pidetään tärkeänä, että keskustelussa käytyt asiat kirjataan ylös, jotta niihin voidaan palata. Lomaketta ei kuitenkaan tulisi käyttää liian kirjaimellisesti, vaan sitä tulisi soveltaa ja muuntaa tilanteen mukaisesti.

keskustelua mutta myös jotakin pitäisi kirjata ylös, ettei unohdu

Aikataulutettuja toimenpiteitä, joista sovittu keskustelussa yhdessä.

Lomake voi olla pohjana, mutta sen noudattaminen orjallisesti ei välttämättä ole hyvä.

Kehityskeskustelut tulee kuitenkin kirjata ylös ja muistiot tulee olla sekä työntekijällä, että esimiehellä.



Kuvio 12 Toiveita kehityskeskustelun toimintatavalle

Viimeisenä eli kysymyksenä 14 oli mahdollisuus kirjata muita ajatuksia ja ideoita kehityskeskusteluun liittyen. Vastaajat vastasivat todella laajasti ja 14 vastaajaa oli kirjannut omia ajatuksiaan. Vastauksista nousi esille, että vastaajat haluavat säännöllisiä keskusteluita, niiden kirjaamista sekä tavoitteiden seuranta. Kirjaamisen hyötynä koetaan, että näihin voidaan tarpeen tullen palata, eikä asiat pääse unohtumaan. Ehdotuksena oli myös, että kehityskeskustelun yhteenveto menisi tiedoksi tulosalueen johtajalle, jotta mahdollisia toimenpiteitä varten keskustelun tulokset eivät jäisi vain lähiesimiehen ja työntekijän välisiksi. Vastaajat haluavat, että edellisten vuosien keskusteluiden vastaukset käydään läpi keskustelussa, jotta voidaan tarkistella mitkä asiat ovat muuttuneet edellisestä keskustelusta.

Vastaajat kokevat, että esimiesten kouluttaminen voisi tukea kehityskeskusteluita ja lomakkeiden kehittäminen on tarpeen. Kehityskeskusteluilta toivotaan avointa keskustelua. Vastauksissa nousi esille halukkuus kehityskeskustelun käyntiin kaksi kertaa vuodessa. Kunnassa on aiemmin käytetty pisteytystä, mikä koetaan epämiellyttävänä.

Kehityskeskusteluprosessiin toivotaan myös avoimuutta koko organisaation tasolla, jota voitaisiin toteuttaa jakamalla esimerkiksi intrassa tai työyksikkökokouksissa yleisiä mielipiteitä ja ajatuksia, joita on noussut kehityskeskusteluissa. Näin voitaisiin kehittää koko organisaation toimintaa ja luoda yhteenkuuluvuutta enemmän. Myös mahdollisia yksikköä koskevia kehitysmahdollisuuksia olisi hyvä käydä läpi yhteisesti. Vastauksista ilmenee myös, että jos esimiehen ja alaisen välisessä yleisessä suhteessa on keskinäisiä ongelmia, on tällä suuri vaikutus keskustelun käymiseen.

Täytettävät lomakkeet eivät saisi olla liian monimutkaisia tai käsittelyä rajaavia. Avoin keskustelu muutamien asiakohtien alla on mielestäni hedelmällisin tapa kehityskeskustelun läpikäymiselle.

avoin keskustelu oman esimiehen kanssa toimii mielestäni parhaiten.

Keskustelu tuklisi johtaa johonkin suunnitelmaan / seurantaan, eikä niin, että samat asiat keskustellaan taas seuraavan vuoden kehityskeskustelussa.

Esimiehille tulisi antaa koulutusta kehityskeskustelujen vetämiseen. Tarvittavia lomakkeita tulisi päivittää säännöllisin väliajoin ja tarkistaa, että niissä olevat tukikysymykset ajankohtaisiin organisaatiossa kulloinkin olemassa oleviin asioihin. Lomakkeita ei pitäisi käyttää orjallisesti vaan tilanteesta, työstä ja organisaatiosta riippuen ne tukevat myös vapaata keskustelua. Kehityskeskustelu tulisi järjestää aina mukavassa paikassa poissa omasta toimistohuoneesta esim. ulkona liikkuen tai muuten viihtyisässä ympäristössä. Työntekijöille tulisi myös antaa koulutusta ja tietoa kehityskeskustelun luonteesta ja sen merkityksestä. Liian moni työntekijä pelkää tällä hetkellä kehityskeskusteluja ja kokee ne turhaksi koska niissä sovittuja asioita ei läheskään aina noudateta. Kehityskeskusteluissa pitäisi pystyä myös avoimesti ja pelotta antamaan palautetta esimiehelle. Usein kuulee, että tätä mahdollisuutta ei työntekijöille edes anneta keskustelun aikana. Kehityskeskustelut tulisi toteuttaa läpi koko organisaation ylimmästä johdosta kaikkiin työntekijöihin.

### 3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyössä on tärkeää arvioida sen luotettavuutta. Tutkimuskysymyksiin saatiin 19 vastausta, joten voidaan todeta tutkimuksen tavoitteiden onnistuneen. Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeä tarkastella kriittisesti, vaikka vastauksia saatiin riittävästi. Tutkimusten tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin tai reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan monesti toimintavarmuutta tai pysyvyyttä ja validiteetilla pätevyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta on erilaisia käsityksiä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. Joka tapauksessa on selvää, ettei laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Vastaajille kerrottiin viestissä, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse, ja minkä vuoksi tutkimustyö tehdään. Toiset vastaajista ovat olleet kohdeorganisaation jäsenenä kauemmin kuin toiset, jonka vuoksi kokemusten määrä kehityskeskusteluista vaihtelee.

Myös iällä on vaikutusta vastaajien kokemuksiin ja näkemyksiin. Vastauksien määrä on hyvä, ja voidaan olettaa, että tutkimustulokset olisivat samankaltaisia, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen samankaltaisessa tapauksessa.

## 4 KEHITYSKESKUSTELULOMAKE KÄYTTÖÖNOTETTAVAKSI

### 4.1 Esimiehen muistilista

Kyselyn tuloksena nousi esille voimakkaasti, että kaivataan esimiehen valmistautumista kehityskeskusteluun. Esimiehellä on hyvä olla muistilista ( liite 4 ) , jonka avulla voi valmistautua keskusteluun. Muistilista koostuu kehityskeskusteluissa käsiteltävistä asioista, ja pohjautuu kehityskeskustelulomakkeeseen, mutta tukee keskustelutilannetta. Esimies voi tukeutua muistilistaan ja sen avulla johdattaa keskustelua.

Muistilistan ensimmäisenä aiheena on edellisen vuoden tavoitteet. Tarkastellaan edellisen vuoden tavoitteita, niiden saavuttamista ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Toisena aiheena on urapolku osaamisen kehittämisen pidemmällä aikavälillä, jonka avulla keskustelussa voidaan nostaa esille motivointiin, vahvuuksiin, osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen ja työtehtävien kehittymiseen liittyviä tavoitteita. Seuraavana aiheena on perustehtävän ja tavoitteiden tarkistus. Tehtävänkuva kirjataan erilliselle lomakkeelle, jolle kirjataan pääasialliset tehtävät ja tehtäviin tulevat muutokset. Kehityskeskustelussa on hyvä tarkastella tehtävänkuvaa ja keskustella sen mielekkyydestä ja monipuolisuudesta sekä miten tehtävänkuva on mahdollisesti muuttunut edellisestä keskustelusta.

Muistilistalla on myös työyhteisön toimivuudesta ja arvoista keskustelu. On tärkeää pohtia, miten työyhteisö toimii ja miten sen toimivuuteen voi vaikuttaa. Seuraavana aiheena on työhyvinvointi. Työhyvinvointia voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista, kuten kuormittuneisuutta, omaa vaikutuskykyä, työajan riittävyyttä ja työn ja vapaa-aika yhteensovittamisen onnistumista. Lähiesimiestyö ja johtaminen on myös yksi tärkeä aihe. Keskustelussa arvioidaan mikä yhteistyössä toimii ja mikä vaatii kehittämistä. Voidaan keskustella esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä, saako tarpeeksi palautetta ja millaisena pitää johtamista. Mikäli kyseessä on uusi työntekijä, tai työntekijä on ollut pitkään poissa tai vaihtanut tehtäviä/yksikköä, voidaan käsitellä perehdytystarpeita.

## 4.2 Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomakkeen avulla pitää saada selville niin työntekijän kuin esimiehen mielteitä menneestä, nykytilasta ja tulevaisuudesta. Edellä mainittu esimiehen muistilista tukee kehityskeskustelua, mutta kehityskeskustelulomake on keskustelun runko. Keskustelun alussa päätetään, kumpi osapuoli tekee kirjaukset, mutta on kuitenkin tärkeää, että molemmat osapuolet tekevät muistiinpanoja, jotta mitään oleellista ei jää kirjaamatta lopullisesta allekirjoitettavasta versiosta. Esimies ja työntekijä molemmat perehtyvät lomakkeeseen hyvissä ajoin, ja miettivät asioita etukäteen, sekä voivat tehdä omia vapaamuotoisia merkintöjä, mikäli on jotakin mitä haluaa valmiiden kysymysten lisäksi ottaa esille keskustelussa.

Lomake (liite 5) on rakennettu teemoittain. Ensimmäisenä teemana on ”katse menneeseen ja tulevaan kauteen”. Tarkoituksena on keskustella tavoitteiden saavuttamisesta, tämänhetkisestä työstä sekä keskustella tulevaisuuden tavoitteista ja työnkuvasta. Toisena teemana on osaaminen ja kehittyminen. Tässä käsitellään osaamisen tasoa, mitä se vaatii ja millä tavoin sitä voidaan entisestään kehittää sekä minkälainen on urasuunnittelu, mahdollisten uratoiveiden suhteen. Tämä on oiva hetki keskustella myös mahdollisesta työnkierrosta. Kolmantena teemana on yhteistyö sekä hyvinvointi ja jaksaminen. Yhteistyön onnistuminen niin esimiehen ja työntekijän välillä kuin koko työyhteisön kesken on tärkeä osa päivittäistä työskentelyä. Keskinäinen palautteenanto molemmin puolin on tärkeää, vaikkakin usein haastavaa, mutta kehityskeskustelussa on hyvä hetki tälle, ja voidaan keskustella yleisesti yhteistyön sujumisesta ja miten sitä voidaan entisestään kehittää. Hyvinvointi ja työssä jaksaminen on tärkeä keskustelunaihe, jossa voidaan selvittää työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta sekä arvioida omaa jaksamista tällä hetkellä ja lähivuosina.

Lomakkeen loppuun on tarkoitus kirjata keskustelussa nousseet keskeiset kehittämissuhteet. Näitä voidaan täydentää keskustelun edetessä, ja lopuksi tarkistella mitä aiheita nousi keskustelussa. Tärkeää on myös kirjata sovitut toimenpiteet, aikataulu ja seuranta, jotta tiedetään miten asioihin tullaan palaamaan, ja molemmat osapuolet sitoutuvat näitä seuraamaan sovitusti.

## 5 YHTEENVETO

Kyselytutkimuksen myötä nousi esille, että tämänhetkinen kehityskeskustelukäytäntö ja käytössä oleva lomake ei tue tarpeeksi kehityskeskustelua. Myös esimiesten osaaminen kehityskeskustelun käyntiin koetaan ainakin osittain puutteellisena. Organisaatiolta odotetaan tarkempaa aikataulutusta kehityskeskusteluiden käymiselle, jotta kehityskeskusteluprosessi on yhtenäinen koko organisaation kesken. Nykyisessä lomakkeessa (liite 6) on pisteytystaulukko, mikä koetaan epämiellyttävänä, eikä koeta siitä olevan tarpeellista hyötyä vaan herättää enemmän epätasa-arvontunnetta. Pisteytyksellä on merkitystä enemmän, jos tämä pohjautuisi myös henkilön suorituksen arviointiin, josta voitaisiin esimerkiksi rahallisesti palkita. Organisaatiolla ei ole käytössä henkilökohtaisensuoritukseen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää, joka tukisi pisteytysjärjestelmää.

Kyselystä ilmeni, että tyytymättömyyttä on keskusteluun valmistautumisella, ja, että keskustelussa ilmenneitä kehitys- tai muutostarpeita ei riittävällä tasolla seurata. Myös esimiesten vaihtuvuus vaikuttaa kehityskeskusteluun, ja koetaan, että tiedonkulku ei ole riittävää.

Tuloksista ilmeni, että kehityskeskusteluprosessiin kaivataan muutosta, ja mahdollisuus ryhmäkeskusteluun herätti mielenkiintoa. Myös keskustelun järjestäminen vapaamassa ympäristössä nousi esille, jotta keskustelu olisi rennompaa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

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

Fletcher, C. 2004. Appraisal and Feedback. Making Performance Review Work (verkojulkaisu). London. Viitattu 10.3.2020.

[https://books.google.fi/books?id=rhKQd5ydT\\_gC&printsec=frontcover&dq=performance+appraisal&hl=fi#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=rhKQd5ydT_gC&printsec=frontcover&dq=performance+appraisal&hl=fi#v=onepage&q&f=false)

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Viitattu 26.1.2020.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2017. Hyvä paha kehityskeskustelu. Viitattu 31.1.2020.

<http://riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>

Into, K. 2014. Esimies, näin saat kehityskeskustelun rullaamaan. Viitattu 6.2.2020.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/esimies-nain-kehityskeskustelun-rullaamaan/>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. 2002. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kunnas, P. 2017. Näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Viitattu 4.2.2020.  
<https://lehti.mma.fi/tyo-ura/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu>

Laine, S., & Leskinen, M. 2012. Ryhmäkehityskeskustelu sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa työyhteisöissä. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43280/Ryhmakehityskeskustelu%20sosiaali-%20ja%20terveysalan%20moniammatillisissa%20tyoyhteisoissa.pdf?sequence=1>

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

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

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rigoni, B. Bailey, N. 2016. Do Employees Really Know What's Expected of Them? <https://news.gallup.com/businessjournal/195803/employees-really-know-expected.aspx> Viitattu 29.3.2020.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 29.3.2020)

Sandström, S. & Peltola, R. 2018. Kehityskeskustelu edessä? 6 vinkkiä kehittävään kohtaamiseen. Viitattu 6.2.2020. <https://tevere.fi/blogi/6-vinkkia-kehityskeskusteluun/>

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä: Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIPress.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vanninen, S. 2016. 7 vinkkiä onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Viitattu 6.2.2020. <https://www.ksml.fi/kotimaa/7-vinkki%C3%A4-onnistuneeseen-kehityskeskusteluun/718870>

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. p. Helsinki: Kauppakamari.

Liite 1 Saateviesti

Hei,

Aloitin ylemmän tradenomin tutkinnon suorittamisen syksyllä 2018 Turun ammattikorkeakoulussa, jota olen suorittanut työn ohessa. Kesällä 2019 tein opinnäytetyösopimuksen xxx kunnan kanssa, ja vaikka vaihdoin työnantajaa, sovimme, että teen opinnäytetyöni xxx :n.

Opinnäytetyöni aiheena on kehityskeskustelun kehittäminen xx kunnassa, työ tullaan julkaisemaan anonyymina. Kysely kohdennetaan konsernipalveluihin, ja toivonkin, että teillä olisi aikaa vastata kyselyyn.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia käsitellään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan.

Pyydän vastauksia 15.12.2019 mennessä.

Löydätte linkin kyselyyn täältä, <https://www.kyselynetti.com/s/3ccbba5>

Liite 2 Kyselylomake

## Kehityskeskustelun kehittäminen

### Sivu 1

**Oletko? \***

- ☐ työntekijä
- ☐ esimies

**Kuinka pitkään olet työskennellyt kunnassa? \***

- ☐ 0-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

**Sukupuolesi? \***

- ☐ nainen
- ☐ mies

**Minkä ikäinen olet? \***

- ☐ 18-30 vuotta
- ☐ 31-40 vuotta
- ☐ 41-50 vuotta
- ☐ 51- 60 vuotta
- ☐ yli 60 vuotta

**Minkälaisia mietteitä kehityskeskustelu sinussa herättää? \***

**Ymmärrän, miksi kehityskeskusteluja käydään \***

- ☐ hyvin
- ☐ melko hyvin
- ☐ en ymmärrä
- ☐ en osaa sanoa

**Koen, että kehityskeskustelusta on hyötyä työssäni ja kehittymiseni kannalta \***

- ☐ hyödyllinen
- ☐ melko hyödyllinen
- ☐ en erityisen hyödyllisenä
- ☐ en lainkaan hyödyllisenä
- ☐ en osaa sanoa/ en ole käynyt kehityskeskustelua

**Minulle on mielekästä osallistua vuosittain kehityskeskusteluihin \***

- ☐ Mielekästä
- ☐ Melko mielekästä
- ☐ Ei erityisen mielekästä
- ☐ Ei lainkaan mielekästä
- ☐ En osaa sanoa/en ole osallistunut

**Kehityskeskustelulomake vaatisi mielestäni uudistamista \***

- ☐ Paljon
- ☐ Melko paljon
- ☐ Ei erityisen paljon
- ☐ Ei lainkaan
- ☐ En osaa sanoa/ en ole käynyt keskustelua
- ☐ Minkälaisia ideoita sinulla olisi?

**Koen, että voin puhua avoimesti kehityskeskustelussa \***

- ☐ Avoimesti
- ☐ Melko avoimesti
- ☐ En erityisen avoimesti
- ☐ En lainkaan avoimesti
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jos et, miksi?

**Kehityskeskustelu käydään lähiesimiehen kanssa, mutta toivoisitko tähän muuta kuten, \***

- ☐ Keskustelua henkilöstöjohtajan kanssa
- ☐ Keskustelua tulosalueen johtajan kanssa
- ☐ Keskustelua oman työyksikön ja esimiehen kesken
- ☐ Jotain muuta, mitä?

**Toivoisin kehityskeskustelun sisältävän (voit valita useita) \***

**Asiasisältö:**

- ☐ Keskustelua henkilökohtaisista tavoitteista työelämässä
- ☐ Keskustelua lisäkoulutusmahdollisuuksista
- ☐ Keskustelua tehtävän vaativuudesta
- ☐ Keskustelua tehtävän kuvauksesta
- ☐ Keskustelua tavoitteiden asettamisesta tulevalle työvuodelle
- ☐ Keskustelua työhyvinvoinnistani
- ☐ Palautteenantamista molemminpuolin
- ☐ Keskustelua työergonomiasta
- ☐ Keskustelua työvälineiden kunnosta ja laadusta
- ☐ Jotain muuta, mitä?

**Toivoisin kehityskeskustelun sisältävän (voit valita useita) \***

**Keskustelun yleinen luonne:**

- ☐ Avointa keskustelua ilman lomakkeiden täyttämistä
- ☐ Erilaisten lomakkeiden täyttöä
- ☐ Mahdollisuuden kysymysten ja toiveiden esittämiselle
- ☐ Jotain muuta, mitä?

**Muita ajatuksia tai ideoita kehityskeskusteluun liittyen? \***

Liite 3 Kiitos- viesti

Hei,

Haluan lämpimästi kiittää teitä opinnäytetyönikyselyyn vastaamisesta. Sain todella paljon vastauksia, ja hyviä kommentteja ja ajatuksia kehityskeskustelun kehittämisen tueksi. Näistä on minulle suurta hyötyä.

Toivotan teille kaikille hyvää joulua ja onnea uudelle vuodelle.

Terkuin,

Noora

## Liite 4 Esimiehen muistilista

### **Edellisen vuoden tavoitteet**

Tässä osiossa tarkastellaan edellisen vuoden tavoitteita, niiden saavuttamista ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Alla kysymyksiä, joita voidaan kehityskeskustelussa hyödyntää.

- Miten edellisen vuoden tavoitteet toteutuivat?
- Mikä edisti tai vaikeutti tavoitteiden saavuttamista?
- Missä onnistuit?
- Mitä opit?

### **Urapolku**

Tässä osiossa käsitellään osaamisen kehittämistä pidemmällä aikavälillä.

Alla apukysymyksiä, joita voi kehityskeskustelussa hyödyntää.

- Mikä sinua motivoi? Millaisia tehtäviä ja vastuita toivot?
- Mikä on esimiehen näkemys vahvuuksistasi?
- Millaisia osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen tai työtehtävien kehittämiseen liittyviä tavoitteita sinulla on tulevaisuudessa?
- Oletko kiinnostunut muista organisaation sisällä olevista tehtävistä?

### **Perustehtävän ja tavoitteiden tarkistus**

Tässä osiossa tarkistetaan perustehtävä ja tulevan vuoden tavoitteet. Tehtäväkuva kirjataan erilliselle tehtäväkuvalomakkeelle, jolle kirjataan pääasialliset tehtävät ja tehtäviin tulevat muutokset. Tehtäväkuva tarkistellaan tarvittaessa ja tehtävien muuttuessa. Alla kysymyksiä, joita voidaan kehityskeskustelussa hyödyntää.

- Onko tehtäväkuvasi monimuotoinen ja mielekäs?
- Mitkä ovat pääasialliset tehtäväsi, vastuusi ja tavoitteesi tulevana vuonna?
- Mitä muutoksia tehtäväkuvassasi on tapahtunut tai mahdollisesti tulee tapahtumaan?
- Mikä on panoksesi ryhmän tavoitteiden toteuttamisessa?
- Miten edistät tavoitteiden toteutumista ja miten esimies voi tukea sinua siinä?

### **Työyhteisö**

Tässä osiossa keskustellaan lähityöyhteisön toimivuudesta ja arvoista. Lähiyhteisöllä tarkoitetaan sitä yksikkö, johon työntekijä ja esimies kuuluvat. Alla kysymyksiä, joita voidaan kehityskeskustelussa hyödyntää.

- Toimitaanko työyhteisössä kunnan arvojen mukaan strategiaan ajatellen?
- Miten edistät itse omia työtapoja ja työyhteisön toimivuutta?
- Mitkä asiat heikentävät tai vahvistavat omassa työyhteisössäsi työilmapiiriä?
- Mitkä ovat työyhteisön vahvuudet ja kehittämiskohteet?
- Mitä työyhteisössä pitäisi tehdä työyhteisön toimivuuden ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi?

### **Työhyvinvointi**

Tässä osiossa keskustellaan työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Työhyvinvointi syntyy työtä yhdessä tekemällä. Se on työyhteisön ja yksilön kokemus, jota muiden on mahdoton kyseenalaistaa. Työhyvinvointi pohjaa johtamiseen ja osaamiseen. Alla kysymyksiä, joita voi kehityskeskustelussa hyödyntää.

- Minkälaiseksi koet työkykysi?
- Mitkä asiat edistävät/heikentävät työkykyäsi ja työhyvinvointiasi?
- Koetko kuormittuneisuutta työssäsi esim. työn sisällön, töiden järjestelyn tai työyhteisön toimivuuden suhteen? Mitkä tekijät auttavat sinua selviämään työn haasteista?
- Miten voisit itse vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Miten työaikasi riittää työtehtävien hoitamiseen?
- Onko työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistunut?
- Koetko, että voit vaikuttaa omaan työhösi?

### **Osaaminen**

Tässä osiossa keskustellaan työtehtävien edellyttämästä osaamisesta. Muista, että osaamista voi kehittää erilaisin menetelmin, ei pelkästään koulutuksen avulla. Alla kysymyksiä, joita voi kehityskeskustelussa hyödyntää.

- Mitä osaamista tehtäväsi ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?
- Miten arvioisit nykyisen osaamisesi riittävyyttä ja millä tavoin haluaisit sitä kehittää?
- Mitä nykyistä osaamistasi haluaisit käyttää enemmän työssäsi tai mitä haluat oppia muilta?
- Kuinka voit osaamisellasi tukea työyhteisösi tavoitteiden saavuttamista?

### **Lähiesimiestyö ja johtaminen**

Tässä osiossa keskustellaan yhteistyöstä oman esimiehen kanssa. Keskustelussa arvioidaan, mikä yhteistyössä toimii ja mikä vaatii kehittämistä. Alla kysymyksiä, joita voi kehityskeskustelussa hyödyntää.

- Miten arvioit yhteistyötä esimiehesi kanssa?
- Minkälainen johtaminen sinua motivoi?
- Miten esimies voisi tukea sinua tehtävässäsi?
- Miten sinä voisit tukea esimiestäsi?
- Saatko riittävää palautetta esimieheltäsi ja millaista palautetta toivoisit?
- Millaista palautetta haluat antaa esimiehelle?

### **Perehdytys**

Tässä osiossa käsitellään työntekijän perehdytystarpeita. Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sekä tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Osio koskettaa uusia työntekijöitä, pitkään poissaolleita sekä tehtäviä/yksikköä vaihtaneita henkilöitä. Alla kysymyksiä, joita kehityskeskustelussa voi hyödyntää.

- Onko sinulle laadittu perehdytysuunnitelma toteutunut? Onko sellaista ollut?
- Tunnetko perustehtäväsi, työpaikan olosuhteet, vastuut ja toimintatavat?
- Mihin asioihin kaipaat perehdyttämistä ja miten perehdytys tulisi mielestäsi järjestää?

## Liite 5 Kehityskeskustelulomake

Alla on listattu kehityskeskustelun keskeiset keskusteluaiheet.

Sopikaa keskustelun alussa kumpi kirjaa keskustelussa käsitelty ja sovitut asiat.

### **Katse menneeseen ja tulevaan kauteen**

#### 1 Tavoitteiden saavuttaminen

Miten olet onnistunut työssäsi ja henkilökohtaisten tavoitteittesi saavuttamisessa?

Mitkä asiat ovat edistäneet/haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?

#### 2 Työsi tänään

Mitkä ovat avaintehtäväsi?

Mitkä tehtävät motivoivat/eivät motivoi sinua?

#### 3 Katse tulevaan; tehtäväsi ja tavoitteesi

Tärkeimmät tavoitteesi ja yksikön tavoitteet tulevaan?

Millaista tukea tarvitset tavoitteiden saavuttamiseen? Keneltä?

Mikä mahdollisesti edesauttaa/haittaa tavoitteiden saavuttamista?

## **Osaaminen ja kehittyminen**

### **1 Osaaminen**

Miten osaamisesi vastaa nykyisen työsi vaatimuksia ja muutoksia?

Millaista osaamista tarvitset lähitulevaisuudessa?

Mitä osaamista voisit jakaa muille ja millä tavalla?

### **2 Urasuunnittelu**

Millaisia ammatillisen kehittymisen tavoitteita ja/tai uratoiveita sinulla on?

Miten toivoisit tehtäviesi kehittyvän pidemmällä aikavälillä?

## **Yhteistyö sekä hyvinvointi ja jaksaminen**

### **1 Yhteistyö**

Palautteeni sinulle, palautteesi minulle: Miten yhteistyömme sujuu ja miten sitä voisi kehittää?

Miten yhteistyö työyhteisössämme sujuu?

Kuinka tyytyväinen olet päivittäiseen johtamiseen (oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet)?

### **2 Hyvinvointi ja työssä jaksaminen**

Mikä työssäsi on mielekkäintä ja palkitsevinta?

Miten arvioisit omaa jaksamistasi tällä hetkellä ja miten aiot huolehtia siitä lähivuosina?

Mitä odotat työnantajalta hyvinvoinnin parantamiseksi?

Nimi

Päivämäärä

Esimies

Työyksikkö

1 Keskeiset kehittämistavoitteet

2 Sovitut toimenpiteet, aikataulu ja seuranta

---

Allekirjoitus

---

Allekirjoitus

Liite 6 Vanha lomake

## KEHITYSKESKUSTELU

**"Missä mennään, mihin mennään ja miten sinne päästään?"**

<b>PERUSTIEDOT</b>	Keskustelun pvm ____ / ____ ____
Nimi	Nimike
Työyksikkö	Esimies

### EDELLINEN KESKUSTELU

Mitä erityisesti jäi mieleesi edellisestä kehityskeskustelusta? Miten siinä asetetut tavoitteet ja sovitut asiat ovat toteutuneet? Mikä on vaikuttanut tavoitteiden toteutumiseen?

### TAVOITTEET

Käykää läpi yksikkönne tavoitteet. Miten ne liittyvät työntekijän työtehtäviin? Mitä asioita erityisesti on työskentelyssä huomioitava tavoitteiden saavuttamiseksi? Mihin työpanosta on suunnattava, mitä priorisoitava? Mitä haasteita tai muutoksia näet olevan tulossa?

### TEHTÄVÄT

Kirjatkaa ylös viisi keskeisintä työtehtävääsi

Onko työnkuvassasi tai sen osa-alueissa tapahtunut merkittäviä muutoksia viime keskustelun jälkeen ja minkälaisia vaikutuksia niillä on ollut? Haluaisitko muutosta tehtäviisi? Mitä tekisit toisin töiden sujuvoittamiseksi? Mikä työssäsi on mielekkäintä ja palkitsevinta? Miten toivoisit työsi kehittyvän tulevaisuudessa? Voitko tehdä työtäsi haluamallasi tavalla? Jos et, mikä sen estää? Onko työmääräsi sopiva?

### MENNEEN ARVIOINTI JA SUORIUTUMINEN TEHTÄVISSÄ

Miten olet mielestäsi onnistunut (edellisessä kehityskeskustelussa asetettujen) keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa? Mihin olet erityisen tyytyväinen? Onko työsuorituksessasi jotain, mihin et ole tyytyväinen? Mitkä asiat ovat edistäneet tavoitteiden toteutumista, mitkä estäneet?

Anna kouluarvosana (4-10) menneen kauden suorituksellesi ja perustele se.

**Esimiehen arvio työntekijän työsuorituksesta perusteluineen**

Painotetut pisteet (kokonaisarvio työsuorituksesta)

Arvio asteikolla 1-5

1= Huomattavasti kehitettävää

2= Kehitettävää

3= Saavuttaa tavoitteet

20 - 35

Huomattavasti kehitettävää

4= Ylittää tavoitteet

5= Ylittää tavoitteet huomattavasti

Ammatinhallinta	1	2	3	4	5	Sanalliset perustelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>oman työn hallinta</li> <li>monitaitoisuus</li> <li>erityisosaaminen</li> <li>vastuullisuus</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työn tuloksellisuus	1	2	3	4	5	Sanalliset perustelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>toiminnan ja työn tulosten laatu ja luotettavuus</li> <li>työn sujuvuus ja tehokkuus</li> <li>suunnitelmallisuus ja organisointikyky</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Uudistumiskyky	1	2	3	4	5	Sanalliset perustelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>halu, kyky ja tahto itsensä sekä työyhteisön kehittämiseen</li> <li>luovuus</li> <li>innovatiivisuus</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Yhteistyö ja vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5	Sanalliset perustelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>ihmissuhdetaidot</li> <li>kommunikointi ja neuvottelutaidot</li> <li>joustavuus</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
KOKONAISARVIO TYÖSUORITUKSESTA (laskee Yhteensä kohdan kun poistut kentästä)						Sanalliset perustelut
Arviointikriteeri	Pisteet	Painoarvo	Painotetut pisteet			
Ammatinhallinta		25 %	0			
Tuloksellisuus		35 %	0			
Uudistumiskyky		20 %	0			
Yhteistyökyky		20 %	0			
Yhteensä	0		0			

**OSAAMINEN**

Mitkä asiat osaat hyvin, missä olisi kehitettävää? Miten olet kehittänyt osaamistasi edellisen kehityskeskustelun jälkeen, onko osaamiskartoitus ajan tasalla? Miten ajattelisit kehittäväsi osaamistasi tulevaisuudessa? Mitä tietoja ja taitoja tulet tarvitsemaan nykyisessä työssäsi? Onko sinulla tietoa ja taitoa, jota voisit käyttää laajemminkin, miten? Minkälaisia urakehitykseen liittyviä toiveita tai suunnitelmia sinulla on?

**JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ**

Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi? Minkälaista tukea ja palautetta toivot esimieheltäsi? Miten esimies on luonut edellytyksiä onnistua työssäsi? Mihin asioihin toivoisit esimiehesi erityisesti kiinnittävän

*huomiota? Miten itse voisit tukea esimiehesi työtä ja onnistumista johtamisessa?*

## TYÖYMPÄRISTÖ

*Oletko kohdannut ongelmia työssäsi tai työympäristössäsi? Miten koet yhteistyön toimivuuden? Toimivatko työyhteisön pelisäännöt? Haluatko antaa jollekin/joillekin erityisesti palautetta? Mitä voit tehdä työyhteisön kehittämiseksi, työnjaon parantamiseksi tai töiden sujuvoittamiseksi?*

## TYÖHYVINVOINTI

*Viihdytkö työssäsi? Onko työkykyysi hyvä vai pitäisikö se ottaa huomioon työjärjestelyissä (yksilöikää työkyvyn ongelmat tarvittaessa varhaisen tuen mallin mukaisesti)? Mitkä asiat vaikuttavat keskeisimmin työhyvinvointiisi? Mikä työssäsi kuormittaa eniten? Oletko motivoitunut työstäsi? Mikä konkreettinen muutos työssä parantaisi työhyvinvointiasi?*

## NÄIN SOVITTIIN

*Keskeisimmät tavoitteet ja kehitettävät alueet*

*Näihin palataan*

*Miten näitä seurataan?*

*Nämä asiat nostetaan työyksikössä yhteiseen keskusteluun*

*Nämä asiat välitetään eteenpäin tiedoksi (kenelle?)*

*Nämä osaamistarpeet välitetään tiedoksi henkilöstöjohtajalle koulutussuunnitelmia varten*

## ALLEKIRJOITUKSET

*Työntekijän allekirjoitus*

*Esimiehen allekirjoitus*