

Kehityskeskustelu Hyvinkään kaupungin laitoshuollossa



Sarkkinen Mirka

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Kehityskeskustelu
CASE: Hyvinkään kaupungin laitoshuolto

Mirka Sarkkinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2009

Mirka Sarkkinen

Kehityskeskustelu Hyvinkään kaupungin laitoshuollossa

Vuosi 2009 Sivumäärä 67

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia dokumenttien ja haastattelujen avulla Hyvinkään kaupungin pääterveysaseman laitoshuollon kehityskeskusteluiden menneisyyttä, nykytilaa ja tulevaisuudennäkymää. Tavoitteena oli myös tarkastella ja vertailla muun muassa kehityskeskusteluiden hyötyjä ja kehittymismahdollisuuksia niin työntekijöiden, esimiehen kuin kirjallisuudenkin näkökulmasta. Haastattelutulosten, dokumenttien ja kirjallisuuden perusteella oli tarkoitus muodostaa kokonaiskuva kehityskeskustelukäytännöstä ja tehdä uudet kehityskeskustelukaavakkeet, jotka ovat suunnattu laitoshuoltajien käyttöön.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus muodostui kehityskeskustelua käsittelevistä teorioista, kirjallisuudesta ja artikkeleista. Empiirinen osuus toteutettiin monivalintaosuuksia sisältävinä teemahaastatteluina kesällä 2009. Haastatteluihin vastasi kuusi Hyvinkään kaupungin pääterveysaseman laitoshuoltajaa sekä heidän esimiehensä.

Tuloksista kävi ilmi, että tähän mennessä käydyt kehityskeskustelut ovat olleet loogisia ja suhteellisen hyviä. Kehityskeskusteluiden avulla haluttaisiin kuitenkin pystyä vaikuttamaan entistä enemmän yhteisiin asioihin, jotta keskusteluiden käyminen olisi nykyistäkin motivoivampaa. Esimies ja työntekijät kuitenkin totesivat, että asioihin vaikuttaminen kehityskeskusteluiden välityksellä saattaa olla suhteellisen haasteellista, koska organisaation toiminta on melko jäykkää ja byrokraattista.

Avainsanat: Kehityskeskustelu, laitoshuoltaja

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake esimiehelle	51
Liite 2 Haastattelulomake työntekijöille	53
Liite 3 Hyvinkään kaupungin vuoden 2007 kehityskeskustelun ilmoituslomake	56
Liite 4 Hyvinkään kaupungin vuoden 2007 kehityskeskustelulomake	57
Liite 5 Hyvinkään kaupungin vuoden 2007 kehityskeskustelun yhteenvetolomake.....	59
Liite 6 Hyvinkään kaupungin vuoden 2009 kutsu kehityskeskusteluun	60
Liite 7 Hyvinkään kaupungin vuoden 2009 kehityskeskustelulomake	61
Liite 8 Hyvinkään kaupungin kehityskeskustelun yhteenvetolomake	66
Liite 9 Uusien lomakkeiden arviointilomake	67

Kuvaluettelo

Kuva 1. Kehityskeskustelun prosessikaavio.....	15
Kuva 2. Esimiehen muistilista kehityskeskusteluun.....	20
Kuva 3. Mission, vision, arvojen ja strategian suhde.....	34
Kuva 4. Laitoshuollon toimialan kokonaisuus.....	37
Kuva 5. Hyvinkään kaupungin organisaatiokaavio.....	39
Kuva 6 mielipidemittauksen arviointiasteikko.....	47
Kuva 7 Mielipidemittauksen väitteiden tulokset.....	48

Sisällys

1	Johdanto	9
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus.....	9
1.2	Aiheen rajaus ja rajoitukset	10
1.3	Tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmät	10
2	Kehityskeskustelu.....	11
2.1	Kehityskeskusteluiden historiaa lyhyesti	11
2.2	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet.....	12
2.3	Kehityskeskusteluprosessin kuusi tasoa.....	14
2.4.	Kehityskeskustelun kulku esimiehen näkökulmasta	19
2.4.1	Valmisteluvaihe	21
2.4.2	Toimintavaihe	22
2.4.3	Seuranta- ja arviointivaihe	24
2.5	Kehityskeskustelun kulku työntekijän näkökulmasta.....	25
2.5.1	Valmisteluvaihe	25
2.5.2	Toimintavaihe	26
2.5.3	Seuranta- ja arviointivaihe	28
2.6	Hyvän kehityskeskustelun tunnusmerkit.....	28
2.7	Kehityskeskusteluiden hyödyt ja kehityskohteet.....	30
2.7.1	Hyödyt esimiehen näkökulmasta.....	30
2.7.2	Kehityskohteet esimiehen näkökulmasta.....	31
2.7.3	Hyödyt työntekijän näkökulmasta	32
2.7.4	Kehityskohteet työntekijöiden näkökulmasta	32
2.7.5	Hyödyt ja kehityskohteet työyhteisön näkökulmasta	33
2.7.6	Hyödyt ja kehityskohteet organisaation näkökulmasta	33
3	Hyvinkään kaupunki ja laitoshuolto	35
3.1	Laitoshuolto	35
3.1.1	Nykypäivän laitoshuolto	36
3.1.2	Laitoshuollon tulevaisuus.....	37

3.2	Laitoshuolto Hyvinkään kaupungin toiminnassa	38
4	Kehityskeskustelu Hyvinkään kaupungin laitoshuollon arjessa	40
4.1	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet	40
4.1.1	Esimiehen mielestä.....	40
4.1.2	Työntekijöiden mielestä.....	41
4.2	Kehityskeskusteluiden hyödyt ja positiiviset puolet.....	41
4.2.1	Esimiehen mielestä.....	41
4.2.2	Työntekijöiden mielestä.....	41
4.3	Kehityskeskusteluiden kehityskohteet	42
4.3.1	Esimiehen mielestä.....	42
4.3.2	Työntekijöiden mielestä.....	42
4.4	Arkijohtamisen heijastuminen kehityskeskusteluissa	43
4.4.1	Esimiehen mielestä.....	43
4.4.2	Työntekijöiden mielestä.....	43
4.5	Yhteenveto ja päätelmät.....	44
5	Uusien kehityskeskustelukaavakkeiden muodostuminen.....	46
5.1	Esimiehen ja työntekijöiden mielipiteet uusista kehityskeskustelulomakkeista	47
5.2	Omaa pohdintaa mielipidemittauksien tuloksista.....	49
6.	Omaa pohdintaa opinnäytetyöstä.....	49
	Lähteet	50

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Tämä kehityskeskustelua käsittelevä opinnäytetyö on tehty Hyvinkään kaupungin pääterveysaseman laitoshuollon siivoustyönjohtajan toimeksiannosta. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on selventää, että kehityskeskustelu on yksi tärkeä osa johtamisjärjestelmää, henkilöstöjohtamisen strateginen työkalu, jonka avulla voidaan tukea yrityksen suunnitelmallista ja pitkäaikaista henkilöstöjohtamista (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 90). Kehityskeskustelu on pitkäaikainen prosessi, jonka avulla pyritään organisaation kehittämiseen työntekijän henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen välityksellä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99). Tämän vuoksi on tärkeää, että kehityskeskustelu suoritetaan oikeaoppisesti ja säännöllisesti, jotta yrityksen toiminta ja kehittyminen eivät hidastuisi tai jopa pysähtyisi väliaikaisesti kokonaan.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman hyvä teoriapohja Hyvinkään kaupungin virallisten dokumenttien, aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja monivalintaosuuksia sisältävien teemahaastattelujen eli vapaamuotoisten kyselyjen avulla. Dokumenttien tutkimisen ja haastattelutulosten analysoimisen avulla pyritään selvittämään, mikä on Hyvinkään kaupungin pääterveysaseman laitoshuollon kehityskeskusteluiden historia, nykytila ja tulevaisuudennäkymä. Tämä on oleellista, jotta pystytään muodostamaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva laitoshuollon kehityskeskustelukäytännöstä. Tavoitteena on myös tarkastella ja vertailla kehityskeskusteluiden hyötyjä ja kehittymismahdollisuuksia niin työntekijöiden, esimiehen kuin kirjallisuudenkin näkökulmasta.

Siivoustyönjohtaja pyysi, että opinnäytetyön yhtenä tavoitteena olisi muodostaa heidän ammattiryhmälleen oma kehityskeskustelu- ja yhteenvetolomake. Pyrkimyksenä oli muodostaa kaavakkeet laitoshuoltajien ammattitutkinnon ja ammatillisten tarpeiden pohjalta. Siivoustyönjohtaja toivoi, että kaavakkeet olisivat niin käsitteellisesti kuin rakenteellisestikin mahdollisimman selkeitä, jotta kehityskeskusteluihin valmistautuminen onnistuisi edellisiä vuosia paremmin. Haastattelun aikana siivoustyönjohtaja korosti, että kehityskeskustelu- ja yhteenvetopohjan rungon kysymyksineen tulisi motivoida keskusteluihin mahdollisimman paljon.

Kun haastattelut ja kehityskeskustelu- ja yhteenvetokaavakkeet on tehty, mitataan ja arvioidaan kaavakkeiden toimivuus. Kaavakkeiden toimivuutta mitataan ja arvioidaan mielipidetäutuksen avulla. Päämääränä on saada laitoshuoltajilta ja heidän esimieheltään mahdollisimman paljon mielipiteitä ja arvioita siitä, kuinka hyvin lomakkeet palvelisivat tulevaisuudessa

käytäviä kehityskeskusteluja. Mielipidemittauksen tarkoituksena on myös saada palautetta mahdollisesti tarvittavista muutoksista, jotta kaavakkeita pystytään muokkaamaan niin, että ne vastaisivat entistä paremmin laitoshuoltajien tarpeita.

1.2 Aiheen rajaus ja rajoitukset

Siivoustyönjohtajalla on tällä hetkellä alaisuudessaan noin 40 työntekijää. Laitoshuoltajan virassa olevat alaiset työskentelevät niin vanhainkodeissa, vuodeosastoilla, hammaslääkäreiden vastaanottotiloissa kuin päiväkodeissakin. Toimipisteitä on yhteensä 17 ja ne sijaitsevat ympäri Hyvinkäätä.

Alaisten suuren määrän vuoksi sekä toimipisteiden sijaintierojen takia opinnäytetyö päädyttiin rajaamaan koskemaan vain Hyvinkään pääterveysaseman uuden- ja vanhanpuolen kuutta laitoshuoltajaa. Tähän pienehköön otantaan päädyttiin osittain niin aiheen haasteellisuuden kuin ajankäytönkin vuoksi. Tämän takia haastattelut pyrittiin pitämään suhteellisen lyhyinä ja rakenteellisesti mahdollisimman selkeinä, jotta ne kuluttaisivat mahdollisimman vähän työntekijöiden arvokasta työaika.

Siivoustyönjohtajan mielestä opinnäytetyön rajoituksiksi näytti muodostuvan kehityskeskusteluihin motivoituminen sekä keskusteluiden kannalta olennaisten hyötyjen ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Työntekijät suhtautuvat heidän esimiehensä mukaan suhteellisen vastahakoisesti näihin vuosittain käytäviin pakollisiin kehityskeskusteluihin. Tämä siivoustyönjohtajan mielestä saattaa johtua siitä, että muihin kuin henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviin asioihin ei oikeastaan pystytä tällä tasolla vaikuttamaan. Ainakin osittaisena syynä vaikuttamisen vähäisyyteen ja kehittämismahdollisuuksien pienuuteen on hyvin minimiin rajattu budjetti sekä Hyvinkään kaupungin suhteellisen jäykkä hierarkia. Tämän vuoksi siivoustyönjohtaja korosti, että kehityskeskustelu- ja yhteenvetokaavakkeen pohjan tulee olla selkeä ja motivoiva, jotta henkilöstöä saataisiin uudella tavalla kannustettua kehityskeskusteluiden käymiseen.

1.3 Tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmät

Opinnäytetyön aiheen rajaus määrittelee sitä, mikä on käytettävä opinnäytetyöstrategia. Opinnäytetyöstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen ja periaatteiden kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen toteutumista koko opinnäytetyöprosessin aikana. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus. Tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan teemahaastattelujen ja virallisten dokumenttien avulla. Toimintatutkimuksen kriteerit täyttyvät myös siinä, että yhtenä opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa laitoshuoltajille uudet kehityskustelukaavakkeet. Tavoitteena on muuttaa tutkimuskohteen vallitsevia käytäntöjä niin, että tutkimuskohteen henkilöstö pääsee itsekin osalliseksi ja tätä kautta myös vaikuttamaan tähän mahdolliseen muutokseen.

Opinnäytetyön aineistolähtöisyys puolestaan ilmenee siitä, että työssä käytetyt käsitteet on tarkoitus selvittää tekstin edetessä. Tämän vuoksi erillistä kappaletta opinnäytetyössä käytetyistä käsitteistä ei ole.

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi on rajattu pienehkö perusjoukko. Tämän vuoksi aineistoa pystytään opinnäytetyötä varten keräämään teemahaastattelun sekä mielipidemittauksen avulla niin, että tutkimus suoritetaan samalla tavalla koko perusjoukkoon eli niin sanottuna kokonaistutkimuksena. Viralliset dokumentit, kehityskeskustelua käsittelevät artikkelit sekä tutkimuskirjallisuus ovat myös tärkeitä opinnäytetyön teoriapohjan muodostumisen kannalta.

Teoria-aineistoa arvioidaan laadullisen analyysin avulla. Tarkoituksena on pystyä jäsentämään tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti esimerkiksi tutkimuskohteen esiintymisympäristön näkökulmasta. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

2 Kehityskeskustelu

2.1 Kehityskeskusteluiden historiaa lyhyesti

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä dialogia, eli keskustelua, jossa molemmat osapuolet pyrkivät ymmärtämään ja kuuntelemaan toisiaan. Kehityskeskustelua on eri aikoina kutsuttu organisaatioissa eri nimillä, sen tarkoituksen ja siihen suhtautumisen mukaan. Keskustelua on nimitetty muun muassa niin suunnittelukeskusteluksi, kehittäväksi keskusteluksi, esimies-alaiskeskusteluksi kuin tavoitteelliseksi keskusteluksikin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 13, 94-95.)

Varsinainen idea kehityskeskusteluiden käymiseen syntyi, kun 1950-luvun lopussa työpaikoilla alettiin työsuoritusten lisäksi kiinnostua myös työntekijöistä, heidän työtoimenkuvistaan ja niiden sopivuudesta työntekijöiden omaan pätevyYTEEN. 1960- ja 1970-luvuilla alettiin työtoimenkuvan lisäksi myös kiinnostua sekä työn laadusta, työrauhasta että työmotivaatiosta. 1980-luvun lopulla alettiin puolestaan tiedostaa, että esimiehen ja alaisen välinen hyvä suhde

ja kommunikaatio vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin ja työtuloksiin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94-95.)

Organisaatiot ovat edistyneet huomattavasti niistä ajoista, jolloin johtoporrasta kiinnostivat vain työntekijöiden aikaansaamat työtulokset. Tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut Ihmisten kehityskeskusteluihin asennoitumiseen. Ihmisten asennoituminen kehityskeskusteluiden käymiseen ei ole paljoakaan muuttunut sen jälkeen, kun keskustelut 1960-luvulla vähitellen otettiin käyttöön. Useimmissa kehityskeskusteluissa ihmiset keskittyvät edelleen pääasiassa tulosten mittaamiseen, suunnitteluun ja tiedottamiseen. Kommunikoiminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen on organisaatioissa vieläkin melko vähäistä, vaikka niiden positiiviset vaikutukset havaittiin jo suhteellisen varhain 1980-luvun loppupuolella. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94-95.)

2.2 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Kehityskeskustelu on suunnitelmallinen ja pitkäaikainen prosessi, jonka tarkoituksena on, että työntekijöiden kanssa keskustellaan heidän työstään, henkilökohtaisista kehittymistarpeistaan, kiinnostuksenkohteistaan. Sovituista tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä on myös syytä käsitellä kehityskeskusteluiden aikana. (Valpola 2000, 13; Hokkanen ym. 2008, 90.) Kehityskeskustelun avulla pyritään organisaation kehittymiseen työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen ja ammatillisen kehittymisen välityksellä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99).

Toisin sanoen kehityskeskustelu on eräänlainen esimiehen ja alaisen muodostama tilinpäätös, jonka avulla pyritään tiivistetysti käsittelemään kaikki alaisen kehittymiseen ja suoriutumiseen vaikuttavat tekijät (Aarnikoivu 2008, 115). Jotta kehityskeskustelu pysyisi mahdollisimman loogisena ja ymmärrettävänä, olisi se syytä pitää erillään palkkakeskusteluista (Bratton & Gold 2003, 253). Jos palkka- ja kehityskeskustelu käydään samanaikaisesti, usein on vaarana, että palkkakeskusteluihin keskitytään kehityskeskusteluja enemmän (Lawler 2000, 168).

Kehityskeskustelun yhtenä olennaisena tavoitteena on pyrkiä jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Tämän tarkoituksena on muun muassa, että organisaatio pyrkii hyödyntämään oppivan organisaationmallia. Oppivan organisaation keskeisimpiä tunnusmerkkejä ovat yhteinen visio eli tulevaisuudennäkymä, ryhmäoppiminen, itsensä kehittäminen, systemaattinen ajattelu sekä vastuun jakaminen työntekijöille (Bratton & Gold 2003, 341-342).

Oppivan organisaation tavoitteena on luoda työntekijöille toimintamalleja, joiden avulla organisaatio kykenee parhaiten tukemaan niin yksilön kuin ryhmän oppimista yhteisen kehityksen ja päämäärän saavuttamiseksi (Nummelin 2007, 123). Oppivalla organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa. Näiden tietojen sekä niiden tuomien uusien käsitysten perusteella organisaatio pystyy muuttamaan omaa toimintaansa uuden toimintaympäristön vaatimusten mukaiseksi. Uusien asioiden jatkuva oppiminen on organisaation selviytymisen ja menestymisen kannalta hyvin olennainen asia. (Bratton & Gold 2003, 341-342.)

Työpaikalla oppiminen nähdäänkin usein yhtenä tehokkaana tapana käsitellä jatkuvia muutoksia epävarmassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä. Tämän takia organisaation tulee pyrkiä jaksottamaan oppiminen organisaation toimintaympäristön muutosten mukaiseksi ja tehostamaan oppimisen vaikutuksia luovien ja innovatiivisten keinojen avulla. (Bratton & Gold 2003, 341-342.) Jaksottamisen lisäksi yhtenä yrityksen johdon tärkeänä tehtävänä on luoda oppimista edistävä ilmapiiri, jonka tarkoituksena on edistää kokeilutoimintaa, avointa kommunikaatiota, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia. Tavoitteena on, että oppimista tapahtuu jatkuvasti kun työntekijöille annetaan vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä. (Viitala & Jylhä 2006, 285.) Yleensä suurin syy oppivan organisaation toimintamallin epäonnistumiseen on ihmisten heikko aloitekyky ja pysyvä organisaatiokulttuuri. Yrityksen tuotannon sitouttaminen organisaation uusiin arvoihin on myös yksi oppivan organisaation epäonnistumisen syistä. (Legge 1995, 178.)

Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää. Se on henkilöstöjohtamisen strateginen työkalu, jonka tarkoituksena on tukea suunnitelmallista ja pitkäaikaista henkilöstöjohtamista (Hokkanen ym. 2008, 90). Kehityskeskusteluiden avulla pyritään varmistamaan, että jokainen organisaatiossa työskentelevä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Keskusteluiden tarkoituksena on myös varmistaa, että henkilöstö tunnistaa organisaation visiot, arvot, liikeideat ja päämäärät (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154; Valpola 2000, 7). Henkilöstön pitäisi ymmärtää organisaation arvot, visiot, liikeideat ja päämäärät. Mikäli ihmisellä on kokonaiskuva toiminnasta ja sen vaatimuksista, kiinnostus yhteistä tekemistä ja päämäärää kohtaan kasvaa. Kiinnostus yhteistä tekemistä ja päämäärää kohtaan nostaa organisaation tuloksellisuutta ja henkilöstön työpaikkaan sitoutuneisuuden määrää. (Valpola 2000, 38.)

Se, kuinka usein kehityskeskusteluja käydään, riippuu organisaation kehityskeskustelukäytännöstä. Mitä useammin keskusteluja käydään, sitä suurempi mahdollisuus on, että organisaatio muuttuu ja kehittyy. Tämä asia korostuu esimerkiksi yrityksissä, joita toimintaympäristö pakottaa muuttumaan. Näille yrityksille olisi oleellista käydä kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa, jotta jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö pystyisi vastaamaan

täysipainoisesti muutoksien tuomiin haasteisiin. Tärkeintä ei ole kehityskeskusteluiden käymisten määrä vaan se, että esimiehen ja alaisen mielestä keskusteluja käydään tilanteeseen nähden riittävän usein. (Hokkanen ym. 2008, 90; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101).

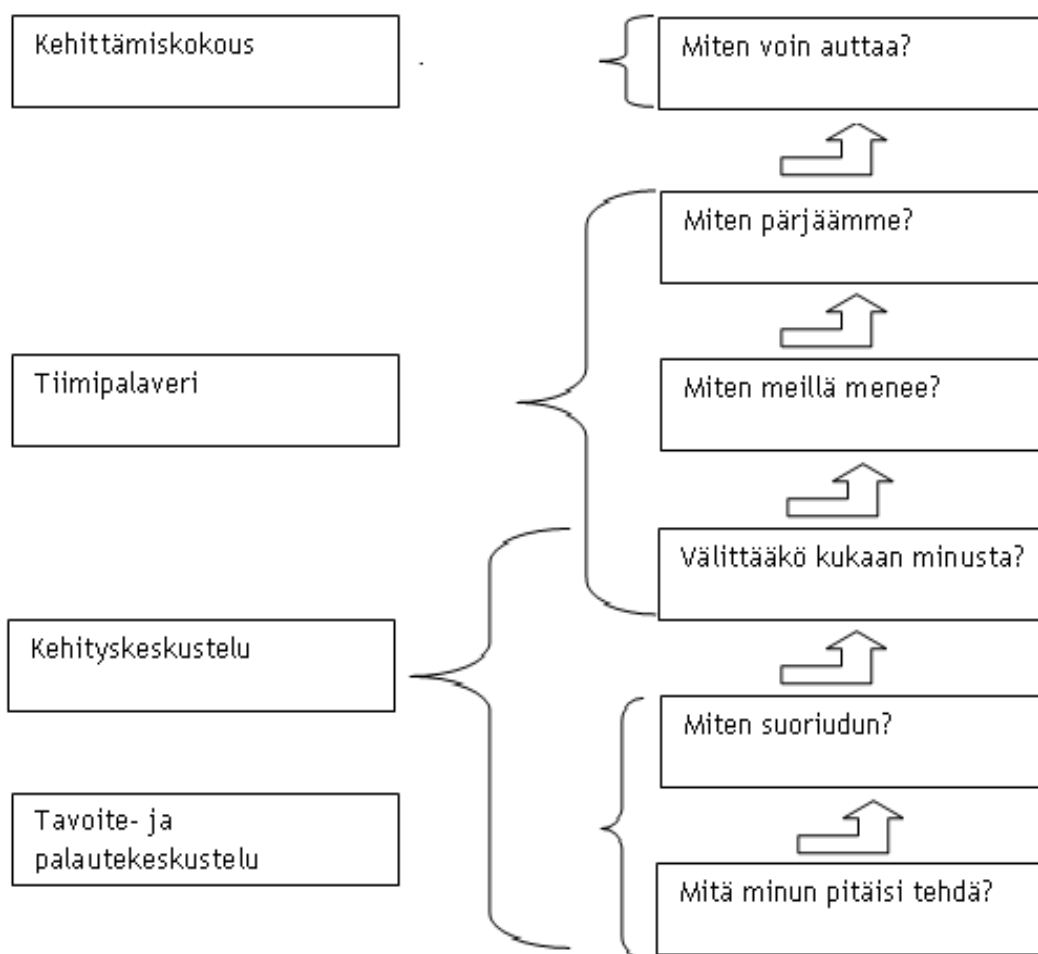
Liian harvoin käydyt kehityskeskustelut saattavat henkilöstön mielestä tuntua jotenkin irrallisilta, omituisilta ja epätavallisilta. Nämä tuntemukset voivat puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden asennoitumiseen kehityskeskusteluiden käymisestä, jolloin kehittyminen hidastuu tai saattaa hetkellisesti jopa pysähtyä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 132.) Kehityskeskusteluiden tiheydestä olisikin hyvä neuvotella jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Me kaikki olemme luonteeltamme niin erilaisia, että toisilla voi olla keskusteluille huomattavasti suurempi tarve kuin toisilla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99-101.) Henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi olisi syytä ottaa huomioon myös henkilöstön ammatinkuva, kun arvioidaan kehityskeskusteluiden käyntimäärän tarvetta. Tämä on oleellista varsinkin sellaisessa toimintaympäristössä, jossa kehittyminen on suhteellisen hidasta. Tällöin kehityskeskusteluiden liiallinen tiheys saattaa tuntua ärsyttävältä tai jopa loukkaavalta. (Lawler 2000, 178.)

2.3 Kehityskeskusteluprosessin kuusi tasoa

Kehityskeskusteluiden painotukset ja tavoitteet ovat usein erilaisia eri tilanteissa. Toisin sanoen keskustelumenetelmät ja keskusteluiden sisällöt riippuvat yleensä siitä, kuinka kypsä organisaatio ja työntekijät ovat käymään keskusteluja (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 159; Valpola 2000, 137). Tämän vuoksi organisaatioissa olisi syytä pohtia ennen kehityskeskusteluiden aloittamista, mihin tarkoitukseen keskusteluja todellisuudessa tarvitaan.

Työntekijälle kehityskeskustelut ovat pääasiassa inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä eli esimerkiksi tarpeellisuuden kokemista, yhteisöön kuuluvuuden tunnetta sekä palautteen antamista että saamista (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99). Tämä Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin kommentti tukeekin Valpolan (2000, 27-36) kehityskeskusteluprosessikaavion alkuportaita, joissa eteneminen perustuu lähinnä työntekijän perustarpeiden tyydyttämiseen. Työntekijä haluaa, että hänelle kehityskeskusteluiden aikana selvennetään häntä itseään koskevia asioita sekä työyhteisöä että organisaatiota koskevia asioita. Asioiden selvittäminen on olennaista, jotta työntekijä pystyisi paremmin ymmärtämään asioiden yhteydet ja näin ollen myös tiedostamaan niiden luoman kokonaisuuden.

Valpolan (2000, 27-36) mukaan kehityskeskustelu on kuusiportainen prosessi. Keskustelun eri vaiheet tulee käydä askel askeleelta läpi, jotta pystytään saavuttamaan kehityskeskusteluiden yksi päämäärä eli työntekijän oma-aloitteinen innovatiivisuus työssään.



Kuva 1. Kehityskeskustelun prosessikaavio (Muokattu Valpola 2000, 27, 36).

Valpolan (2000, 36) mukaan (kuva 1) kahdella ensimmäisellä tasolla keskustelu painottuu yleensä tavoite- ja palautekeskusteluihin. Kolmannella tasolla kaksi ensimmäistä tasoa mukaan lukien puolestaan keskitytään keskustelemaan henkilön kehittymiseen liittyvistä asioista. Tasoilla 3-5 taasen painotetaan lähinnä oman työyhteisön toimintasuunnitelmiin liittyviä keskusteluita. Viimeisellä tasolla saavutetaan toiminnan kehittämiseen liittyvät aihealueet. Kuudes taso on niin alaisen kuin organisaation kehittymisen kannalta olennainen.

Kehityskeskusteluprosessin kuusi tasoa:

1. Mitä minun pitäisi tehdä?

Mihin minua tarvitaan, mitä olen luvannut tehdä, ja mitä minulta odotetaan? Nämä ovat usein osa ensimmäisen tason kysymyksistä, joihin työntekijä haluaa mahdollisimman pian saada vastauksia. Näihin kysymyksiin työnantaja vastaa työntekijälle usein työilmoituksen, työhaastattelun, työsopimuksen, perehdytyksen ja opastuksen välityksellä. (Valpola 2000, 28.)

Näihin kysymyksiin on kuitenkin aihetta silloin tällöin työvuosien varrella palata esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä, jottei työntekijä lakkaisi kehittymästä vaikka työtoimenkuvan laajentumisen vuoksi. Työntekijälle on nimittäin olennaista, että hän tiedostaa esimerkiksi oman työtoimenkuvansa ja työpaikan hänelle asettamat odotukset. Näiden asioiden tiedostaminen on tärkeää sillä, asioiden jostain syystä jäädessä epäselviksi, saattaa epätietoisuus omasta roolista vähentää työntekijän oma-aloitteisuutta ja lisätä poissaolojen määrää. (Valpola 2000, 28.)

2. Miten suoriudun?

Työntekijä odottaa saavansa ulkopuoliselta henkilöltä palautetta tekemästään työsuorituksista. Toisen ihmisen antaman palautteen ja oman arvioinnin välityksellä työntekijä pystyy asettamaan itsellensä tavoitteita ja pyrkimään oman työsuorituksensa parantamiseen. (Valpola 2000, 28-29.)

Toisilta saatu palaute on tärkeää meille jokaiselle. Palautteen avulla saamme uusia tietoja, joiden avulla voimme parantaa tulevaisuuden suunnitelmiamme sekä tavoitteitamme. Suunnitelmien ja tavoitteiden avulla on tarkoitus kehittyä kohti parempaa tulosta. (Juuti 1998, 4.) Ongelmana on usein se, että työntekijät arvioivat työnsä panoksen olevan keskiarvon yläpuolella. Tämän vuoksi he saattavat saada enemmän negatiivista palautetta kuin, mitä he olisivat odottaneet. Tämä ei useinkaan ole työntekijöiden mielestä kovin reilua tai oikeutettua heitä kohtaan. Lukuisat negatiiviset palautteet voivat muuttaa työntekijän kehityskeskusteluihin asennoitumista kielteisemmäksi ja heikentää työntekijöiden motivaatiota. (Lawler 2000, 167.)

Arviointimenetelmä, jossa työntekijä saa palautetta mahdollisimman monelta henkilöltä kutsutaan 360 asteen arvioinniksi. Tätä arviointitapaa käyttämällä työntekijällä on mahdollisuus saada hyvä kokonaiskuva siitä, millainen hänen työpanoksestaan on ja millä tavalla hän tyypillisesti hoitaa asioita. Tällaisen palautteenannon avulla työntekijä saa monipuolista tietoa ja

palautetta itsearvioinnin lisäksi niin työtovereilta, esimieheltä kuin asiakkailtakin. (Valpola 2000, 13.) Näiden palautteiden avulla työntekijä pystyy usein parhaiten löytämään toiminnalleen niin sanotun kultaisen keskitien. Useasta lähteestä saadut palautteet antavat työntekijälle tasapainoisemman ja objektiivisemmän arvioinnin, kuin vain yhdestä lähteestä saatu arvio antaisi. Toisin sanoen monesta lähteestä saatu palaute lisää arvioinnin todenmukaisuutta ja vähentää mahdollisten virheiden määrää. (Bratton & Gold 2003, 253, 266).

3. Välittääkö kukaan minusta?

Työntekijän työ alkaa sujua rutiininomaisesti, kun hän on ollut työpaikallaan jo vuosia töissä. Tällöin työntekijä usein haluaa, että hänestä on kiinnostuttu myös ihmisenä eikä vain yhtenä työntekijänä. Tämän vuoksi esimiehen olisi hyvä tietää edes jossain määrin työntekijöidensä taustat, aikaisemmat kokemukset, osaaminen ja kiinnostuksen kohteet, jotta hän voisi aidosti osoittaa alaisilleen olevansa kiinnostunut heistä. (Valpola 2000, 29.)

Työntekijät haluavat ainakin pystyä ilmaisemaan esimiehelleen, mitä he ovat kiinnostuneita tekemään, mitä he haluavat oppia ja mistä he haluaisivat olla vastuussa. Jos tärkeistä asioista päätetään aina jossain muualla ilman, että työntekijältä kysytään tai hänen mielipidettään otetaan huomioon, hän saattaa olettaa, ettei hänestä välitetä ihmisenä. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että hänen motivaationsa ja luottamuksensa saattaa olennaisesti vähentyä hänen työssään. (Valpola 2000, 29.)

4. Miten meillä menee?

Kun työntekijä on saanut vastauksen kaikkiin edellisten tasojen kysymyksiin, häntä yleensä alkaa entistä enemmän kiinnostaa se, mitä työpaikalla tehdään ja mitä siellä tapahtuu. Tässä vaiheessa työntekijä yleisesti ottaen haluaa olla yhä enemmän osana organisaatiota ja sen toimintaa. Tämän vuoksi työntekijä yleensä pyrkii muodostamaan mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan organisaation tarkoituksesta, suunnitelmista, työjaosta ja aikataulusta. Tässä vaiheessa esimiehen olisi syytä selvittää aiempaakin tarkemmin työntekijälle, mitkä ovat organisaation arvot ja visio. Esimiehen tulisi myös kertoa alaiselle enemmän organisaation tulostavoitteista, kehittämistarpeista sekä niiden liittymisestä työntekijän omiin tavoitteisiinsa. (Valpola 2000, 30.)

5. Miten pärjäämme?

Muodostettuaan kokonaiskuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta, työntekijä alkaa vähitellen olla valmis ottamaan yhteisvastuuta organisaation tuloksista sekä huolehtimaan organisaation kokonaisuuden toimivuudesta. Hän on valmis sopimaan työtehtävistä, sitoutumaan työryhmän tavoitteisiin, ja hän on tarvittaessa myös valmis joustamaan, jotta työt saadaan valmiiksi sovituksessa aikataulussa. (Valpola 2000, 30.)

Esimiehellä tulee olla suhteellisen paljon luottamuspääomaa, jotta työntekijät pystyvät edistymään kehityskeskusteluissa näin pitkälle asti. Alaisten tulee luottaa ja uskoa yrityksen johtoon ja siihen, että johtoportaan antamat tiedot ja lupaukset pitävät paikkaansa. Työntekijät pystyvät hyvään yhteistyöhön johtoportaan kanssa yleensä vasta sen jälkeen, kun kiitettävä luottamussuhde on saavutettu. (Valpola 2000, 30.)

6. Miten voin auttaa?

Työntekijä on valmis oma-aloitteiseen työn kehittämiseen vasta sen jälkeen, kun hän on hahmottanut kokonaiskuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä saanut muodostettua luottamussuhteen johtoportaan ja esimieheensä. Kehityskeskusteluprosessin loppupuolella työntekijä osaa paremmin tiedostaa oman osaamisen kehittämisen yhteyden organisaation toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Tämän vuoksi vasta tässä vaiheessa työntekijä pystyy paremmin kehittämään työtään ja muodostamaan erilaisia keinoja työskentelynsä toimivuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. (Valpola 2000, 31.)

Yleensä tämän viimeisen tason kysymyksen esimies usein esittää jo kehityskeskusteluiden alkuvaiheessa oleville. Tämän kiirehtimisen syynä saattaa olla se, että organisaatiot pyrkivät jatkuvasti kiristyvän kilpailutilanteen takia jatkuvaan suorituksen parantamiseen eli kohti oppivaa organisaatiota. Tämän vuoksi esimies saattaa automaattisesti olettaa, että jokainen työntekijä on heti työsuhteensa alusta asti hyvin oma-aloitteinen ja innokas kehittäjä. Tämä ei kuitenkaan voi pitää paikkaansa, sillä on erittäin vaikeaa olla innovatiivinen, jos ei tiedä organisaation toiminnan kokonaiskuvaa saati sitten omaa rooliaan organisaatiossa. (Valpola 2000, 31.)

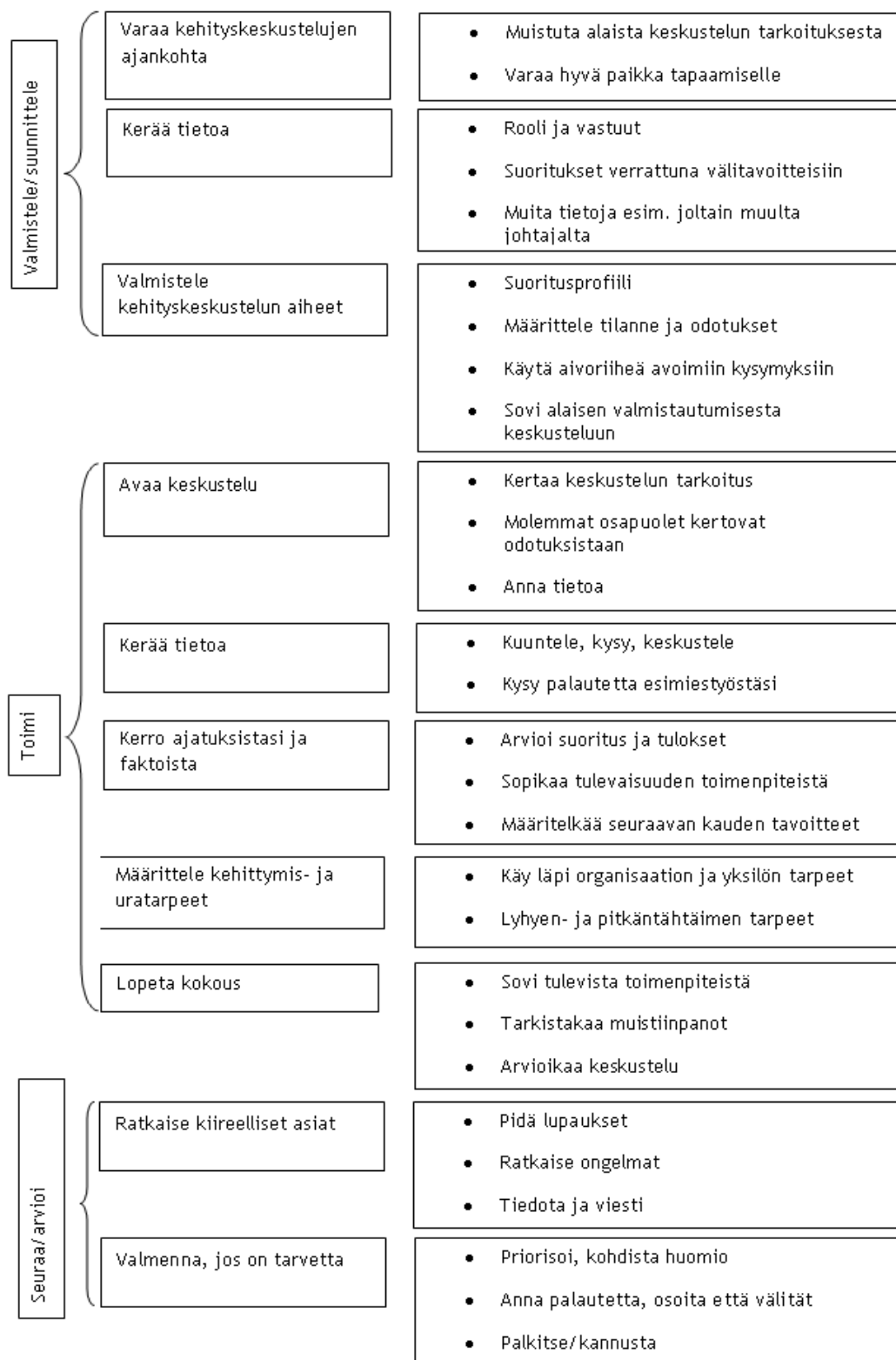
2.4. Kehityskeskustelun kulku esimiehen näkökulmasta

Kuten jo aikaisemmin 2.3 luvussa kerrottiin, kehityskeskusteluiden painotukset ja sisällöt riippuvat siitä, kuinka kypsä organisaatio on käymään kehityskeskusteluita ja miten pitkälle työntekijät ovat edistyneet kehityskeskusteluiden läpikäymisessä.

Kummallakin osapuolella, niin esimiehellä kuin alaisella, on kehityskeskusteluissa oma vastuu ja rooli. Esimiehen tehtävänä on olla kuuntelijana, ohjaajana, kannustajana sekä kyselijänä että puheenjohtajana (Hokkanen ym. 2008, 90). Esimiehellä tulee siis olla selkeä visio yksikönsä ja työntekijöidensä kehityssuunnitelmista, jotta hän pystyisi mahdollistamaan suunnitelmien toteutumisen sekä sitouttamaan ne organisaation pitkäaikaisiin tavoitteisiin. (Rontty-Östberg & Rosendahl 2004, 154-159.)

Esimiehen vastuulla on varmistaa, että hänen työntekijöidensä osaaminen on riittävää. Esimiehen tulee myös varmistaa, että työntekijöillä on työhön sopivat välineet. Esimiehen työtoimenkuvaan kuuluu myös pitää huolta siitä, että hänen alaistensa työt on oikein mitoitettu. Tällä tavalla esimiehen on tarkoitus pyrkiä varmistamaan, että työntekijöiden työkuormitus on kohtuullinen. (Järvinen, Rummukainen & Karhusaari 2009, 9.)

Kehityskeskusteluiden esityslistat ovat niiden läpikäymisen kannalta hyvin toistensa kaltaisia. Tämän vuoksi kehityskeskustelun eri vaiheet voidaan käydä läpi, ainakin pääpiirteittäin Valpolan (2000, 143) tekemän ”esimiehen muistilistan” avulla. Tämän kolmivaiheisen esimiehen muistilistan läpikäymisen tarkoituksena on muodostaa esimiehelle kokonaiskuva kehityskeskustelun kulusta. Muistilistan on myös tarkoitus helpottaa esimiehen kehityskeskusteluun ryhtymistä alaistensa kanssa.



Kuva 2. Esimiehen muistilista kehityskeskusteluun (Valpola 2000, 143).

2.4.1 Valmisteluvaihe

Kun kehityskeskustelun painotus on määritelty, on esimiehen jo syytä alkaa valmistautua kehityskeskusteluiden käymiseen. Esimiehellä on henkilöstöpäällikön vastuu niin yksilön kuin työryhmän kehittymisestä, joten hän ei voi delegoida kehityskeskusteluiden käymistä jollekin toiselle henkilölle kuten esimerkiksi omalle esimiehelleen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 110). Esimiehen tulee siis tässäkin tehtävässä toimia alaisilleen hyvänä esikuvana ja osoittaa valmistautumisellaan olevansa motivoitunut. Esimiehen tulee myös osoittaa käyvänsä keskusteluita vakavissaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125.) Tämä on kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta erityisen tärkeää, vaikka molemmilla osapuolilla onkin yhtäläinen vastuu keskusteluiden sujuvuudesta (Valpola 2000, 165).

Keskustelupaikaksi kannattaa psykologisista syistä valita mahdollisimman neutraali tila. Tilan tulee olla jokin sellainen paikka, joka ei ole kummankaan työhuone, jotta häiriötekijät pystyttäisiin minimoimaan tehokkaasti. Tämä on tärkeää, sillä jos esimies joutuu keskeyttämään keskustelun jonkin muun asian takia, saattaa alainen tuntea olonsa mitättömäksi. Tämä voi puolestaan omalta osaltaan vaikuttaa alaisen keskustelumotivaatioon sekä luottamukseen esimiestänsä kohtaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 129.)

Kun keskustelupaikka on valittu, tulee esimiehen tiedottaa siitä hyvissä ajoin alaiselleen. Keskustelupaikan lisäksi esimiehen tulee samalla ilmoittaa työntekijälle myös tarkka ajankohdasta, jolloin kehityskeskustelu käydään. Samalla esimiehen olisi hyvä kuvailla alaiselleen, mikä on keskustelun perimmäinen tarkoitus. Nämä tiedoksiannot olisi hyvä saattaa alaisen tietoon mahdollisimman pian, jotta alainen pystyisi aloittamaan oman kehityskeskusteluun valmistautumisensa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 129.)

Ennen kehityskeskusteluiden käynnistämistä esimiehen tulee myös pohtia omaa ja alaistensa rooleja sekä vastuualueita organisaatiossa. Olennaista on myös miettiä, kuinka organisaation strategiset linjaukset vaikuttavat työntekijöihin. Tämä on olennaista, jotta tiedetään miten näitä linjauksia tulisi keskusteluissa käydä läpi, jotta ne avautuisivat kokonaisuudessaan työntekijöille. Esimiehen olisi myös syytä ennen uusien kehityskeskusteluiden aloittamista kerrata alaistensa edellisen vuoden kehityskeskusteluiden dokumentit. Tällä tavoin esimies kykenee vertaamaan alaistensa saavuttamia suorituksia asetettuihin välitavoitteisiin. (Valpola 2000, 143; Hokkanen ym. 2008, 92.)

Nämä toiminnot ovat olennainen osa esimiehen itsearviointia ja alaisten arviointia, joten ne kannattaa käydä perusteellisesti läpi, jotta alaisille voidaan osoittaa, että heistä ja heidän työpanoksestaan välitetään. Näiden toimintojen selvittäminen auttaa esimiestä myös siinä, että hän pystyy antamaan työntekijöilleen mahdollisimman rakentavaa palautetta. Itsearviointin avulla esimies puolestaan valmistautuu itse ottamaan palautetta alaisiltaan vastaan. (Valpola 2000, 143.)

Valpolan (2000, 143) mielestä jo kehityskeskusteluiden valmistelun aikana esimiehen kannattaa miettiä, mitkä ovat hänen henkilökohtaiset odotuksensa kehityskeskusteluista. Näiden odotuksien pohjalta esimiehen on siten helpompi muodostaa alustavia kysymyksiä sellaisista asioista, joista hän haluaa alaistensa kanssa keskustella. Kehityskeskusteluun kohdistuvien odotuksien lisäksi esimiehen olisi hyvä pohtia keskusteluiden tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä eri toimijoiden näkökulmasta (Aarnikoivu 2008, 118), jotta hän pystyisi selvittämään niitä myös alaisilleen.

Sen jälkeen, kun esimies on valmistautunut kehityskeskusteluun, on hänen syytä keskustella alaistensa kanssa, miten he voisivat valmistautua tulevaan kehityskeskusteluun. Yleensä tässä vaiheessa esimies jakaa alaisilleen tulevan keskustelurungon ja tarvittavat lomakkeet. Esimies saattaa myös suullisesti selvittää tulevan kehityskeskustelun tarkoitukset ja tavoitteet, jotta keskustelu sujuisi alusta loppuun lähtien mahdollisimman sujuvasti ja rakentavasti. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 8.)

2.4.2 Toimintavaihe

Kun molemmat, esimies ja alainen, ovat omalta osaltaan valmistautuneet kehityskeskusteluun, on esimiehen syytä palauttaa alaiselleen mieleen kehityskeskustelun tarkoitus. Tämän jälkeen on ihan luontevaa siirtyä keskustelemaan siitä, mitä molemmat osapuolet keskusteluilta odottavat. Kun molemmat ovat samaa mieltä keskustelun tarkoituksista ja siihen kohdistuvista odotuksista, on keskustelulle luotu hyvä pohja ja asioiden käsittely on hyvä aloittaa. (Valpola 2000, 143.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen ja oikeudenmukainen dialogi eli vuoropuhelu, jossa molemmilla on mahdollisuus saada ja antaa palautetta sekä vaikuttaa asioihin ilman, että tarvitsee pelätä yksityisten asioiden kantautuvan ulkopuolisten ihmisten korviin (Valpola 2000, 7). Jotta keskustelu olisi mahdollisimman antoisa, tulisi esimiehen antaa alaisensa kertoa, mitä hän kokee ja tuntee työssään. Toisin sanoen

alaisen tulisi saada mahdollisuus näyttää sekä ammatilliset että persoonalliset puolensa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106-107.)

Keskusteltaessa työntekijän omasta roolista, työtovereiden rooleista ja esimiehen roolista organisaatiossa, liikutaan yleensä keskustelun mukavuusrajan yläpuolella eli alueella, jossa tulee antaa tilaa niin tunteille, kokemuksille kuin arvoillekin. Mukavuusrajan yläpuolella liikutaan usein myös silloin, kun toiselle annetaan palautetta hänen tekemästään työstä. Varsinkin silloin nämä tilanteet saattavat olla hieman hankalia, jos palaute on negatiivista. Palautetta on tärkeää antaa ja saada. Ilman palautteen saamista ihminen ei välttämättä huomaa kaikkia kehittymistarpeitaan, jolloin kehittyminen joissakin asioissa saattaa jäädä puutteelliseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106-107.)

Palautetta annettaessa olisi hyvä muistaa, että jokainen meistä suhtautuu saamaansa palautteeseen eri tavoin. Tämän vuoksi esimiehen olisi syytä tuntea alaisensa yksilöinä mahdollisimman hyvin, jotta hän pystyisi antamaan palautetta tilanteen vaatimalla tavalla ilman, että vaikuttaisi negatiivisesti työntekijän itsetuntoon, itseluottamukseen tai motivaatioon. Kriittillä on usein suhteellisen negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon ja suorituskyykyyn, kun puolestaan kiitoksella on yleensä päinvastainen vaikutus. Yleisesti ottaen työntekijät kykenevät ottamaan palautetta parhaiten vastaan silloin, kun se on heille ja heidän työnsä kannalta oleellista ja rakentavaa informaatiota. (Bratton & Gold 2003, 252-255).

Palautteen antaminen työntekijälle on esimiehen kannalta oivallinen mahdollisuus oppia ymmärtämään alaisensa kehittymistarpeita ja päämääriä. Palautteenanto tarjoaa esimiehelle myös arvokkaan tilaisuuden esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehittämiseen sekä alaisen työn tehokkuuden lisäämiseen. Näistä niin sanotuista muodollisista arvioinneista tulee siis tehokkaita toimintoja, jos niitä käydään säännöllisesti. Tällöin arvioinneilla on vähemmän negatiivisia vaikutuksia kuin harvoin annetuilla ja irrallisilla palautteilla. Tämän vuoksi esimiehen opastus ja palautteenanto tulisi olla ennemminkin päivittäistä kuin kerran vuodessa tapahtuva toiminto. (Bratton & Gold 2003, 253-254).

Kehityskeskustelun lähtökohtana on työntekijän kehittyminen omana persoonanaan ja ammatissaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 96). Keskusteluiden aikana tulisi käydä läpi yksilön ja organisaation lyhyen- ja pitkántähtäimen tarpeet ja niiden yhtäläisyydet, jotta päästäisiin mahdollisimman hyvin kohti yhteisiä päämääriä. Työntekijöiden ajan tasalla pitäminen organisaation tärkeistä asioista on tärkeää monesta näkökulmasta, kuten esimerkiksi hyvän viestinnän ja esimiehen luottamuksen kasvun kannalta (Nummelin 2007, 52). Yhteiset arvot ja

toimintatavat nousevatkin usein tärkeiksi keinoiksi ja tekijöiksi, kun tehdään valintoja ja päätöksiä erilaisissa tilanteissa (Valpola 2000, 15).

Kun yksilön ja organisaation tarpeet ovat käsitelty, olisi esimiehen ja alaisen syytä sopia tulevasta tavoitteista ja toimenpiteistä sekä tarkistaa kehityskeskusteluista tehdyt muistiinpanot. Tässä vaiheessa esimiehen on myös tärkeää pohtia yhdessä alaisensa kanssa, miten keskustelu on onnistunut eli kuinka hyvin kehityskeskusteluiden pääasiallinen tarkoitus on saavutettu. Nämä toimenpiteet ovat tärkeitä suorittaa, jotta molemmat osapuolet tietäisivät, mikä on tilanne ja mihin asioihin tulevaisuudessa kannattaisi keskittyä. (Valpola 2000, 143).

Tavoitteet tulee asettaa mitattavaan muotoon, jotta ne kuvaisivat tarkemmin, mitä pitää saada tulevaisuudessa aikaiseksi. Tavoitteiden mitattavuus on oleellista, jotta ne olisivat helpommin arvioitavissa seuraavaa palautteenantoa varten. (Valpola 2000, 140.) Tavoitteiden pitäisi olla saavutettavissa, mutta niiden ei kuitenkaan pitäisi olla liian helppoja. Saavutettavilla tavoitteilla pyritään siihen, ettei työntekijä lopeta yrittämistään heti, kun asetettu päämäärä on saavutettu. Jotta tavoitteet olisivat mahdollisimman motivoivia, tulee työntekijöiden uskoa, että tavoitteet ovat saavuttamisen arvoisia ja että niiden eteen kannattaa tehdä enemmän töitä kuin normaalisti. Yleensä tavoitteiden saavuttaminen luo menestyksen tunteita ja kasvattaa itsekunnioituksen määrää. Nämä saattavat toimia hyvinä motivaatiotekijöinä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Lawler 2000, 176.)

2.4.3 Seuranta- ja arviointivaihe

Kehityskeskusteluiden jälkeen on oleellista, että kaikki osapuolet pyrkivät saavuttamaan asetetut tavoitteet ja näin ollen myös pitämään annetut lupaukset sekä ratkaisemaan että viestimään näihin liittyvistä mahdollisista ongelmatilanteista. Alaiselle on tässä vaiheessa myös tärkeää, että hän saa esimieheltään palautetta, ohjausta ja kannustusta (Valpola 2000, 143).

Kehityskeskusteluiden jälkeinen seuranta on myös esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön parantumisen kannalta tärkeää. Kun esimies näkee alaistensa työtilanteet ja heidän hyvinvointinsa, asiat sujuvat paremmin ja yhteinen sopiminen on huomattavasti helpompaa. Läsnäolollaan esimies pystyy osoittamaan olevansa kiinnostunut työntekijöistään sekä varmistamaan alaisilleen, että hän on aina tarvittaessa tavoitettavissa. Esimiehen läsnäolo auttaa ja nopeuttaa yhteisten asioiden eteenpäin viemistä sekä kannustaa omalta osaltaan alaisia myös parempaan omatoimisuuteen (Valpola 2000, 39-40).

2.5 Kehityskeskustelun kulku työntekijän näkökulmasta

Vaikka luvussa 2.4 käsiteltiin kattavasti kehityskeskustelun kulkua esimiehen näkökulmasta, ja osittain myös alaisen näkökulmasta, selvitetään tässä osassa lyhyesti omana kappaleenaan keskustelun kulkua myös alaisen näkökannalta. Tarkoituksena on korostaa, että keskustelun molemmat osapuolet käyvät kehityskeskusteluiden aikana läpi lähes samat vaiheet.

Jos esimiehen rooli on kehityskeskusteluissa olla kuuntelijana, niin alaisen rooli on puolestaan olla keskustelijana ja mielipiteidenilmaisijana. Tämän vuoksi alaisen tulisikin valmistautua olemaan kehityskeskusteluiden aikana äänessä suurin piirtein 80 % keskusteluihin varatusta ajasta. Alaisen tulee osoittaa aktiivisuuttaan ilmaisemalla esimiehelleen arvionsa oman ammattitaidon tuomista koulutustarpeista sekä muista aihealueista, joita kehityskeskusteluiden aikana käsitellään. (Järvinen ym. 2009, 9-12.)

2.5.1 Valmisteluvaihe

Työntekijöiden tulee samalla tavalla valmistautua kehityskeskusteluihin kuin heidän esimiehensäkin. Valmistautumisen on todettu parantavan kehityskeskusteluiden laatua, jos siihen käytetty aika on keskimäärin alle kaksi tuntia. Puolestaan tällä kaksi tuntia ylittävällä ajalla on havaittu olevan onnistumisen kokemuksen kannalta negatiivinen vaikutus. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 8-11.)

Alaisen on hyvä alkaa valmistautuminen tutustumalla esimiehen jakamaan keskustelurunkoon sekä täyttämällä ennakkoon mahdollisesti annetut lomakkeet. Valmistautuminen olisi hyvä tehdä, jotta kehityskeskustelu sujuisi mahdollisimman luontevasti. Olennaista tässä kohdassa on kuitenkin huomata, etteivät lomakkeet yksistään voi turvata ja taata laadukasta kehityskeskustelua. Lomakkeiden lisäksi myös muiden alueiden, kuten esimerkiksi luottamuksen, motivaation, toisten kunnioituksen ja arvostuksen sekä esimiehen ja alaisen välisen suhteen tulee olla kunnossa, jotta keskustelu olisi antoisa molempien osapuolien kannalta (Aarnikoivu 2008, 123; Juuti 1998, 12).

Kun alainen on tutustunut tulevaan keskustelurunkoon ja hän on täyttänyt ennakkoon mahdolliset lomakkeet, olisi alaisen syytä kerrata edellisen kehityskeskustelun muistiinpanot. Tämän jälkeen alaisen olisi hyvä tehdä jonkin asteinen itsearviointi nykyisen keskustelurungon avulla. Itsearvioinnin pääpainotuksena on yleisesti ottaen alaisen henkilökohtaisten tarpeiden tarkastaminen eli esimerkiksi työntekijän koulutuksellisen, ammatillisen osaamisen sekä persoonallisuuden kehittämisen tarpeet.

Yleensä työntekijä, joka kokee saavuttaneensa itsearviointilla positiivisia tuloksia, on usein muita motivoituneempi kertomaan toisille omista ajatuksistaan ja ideoistaan. Työntekijän itsearvioinnin objektiivisuus riippuu lähes täysin työntekijän halukkuudesta saada, hyväksyä ja käsitellä muilta saatua palautetta. (Bratton & Gold 2003, 266.)

Kun itsearviointi on tehty ja edellisen kehityskeskustelun muistiinpanot on käyty läpi, olisi alaisen oleellista laatia muistilistaa teemoista, joita hän haluaa tulevassa keskustelussa painottaa sekä asioista, joista hän haluaa keskustella. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 8-11.) Muistilistan tekemisen tarkoituksena on tehostaa valmistautumista ja osoittaa, että työntekijä on kiinnostunut käymään kehityskeskusteluja.

2.5.2 Toimintavaihe

Kehityskeskusteluissa alaiselta odotetaan yleensä suurta aktiivisuutta. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena ei ole olla esimiehen suorittama kuulustelutilaisuus, vaan pyrkimyksenä on esimiehen ja alaisen välinen rakentava dialogi. Tämän vuoksi alaisen tulisi kyetä rohkeasti ilmaistamaan mielipiteensä asioista ja jopa olemaan enemmän äänessä kuin hänen esimiehensä on keskusteluiden aikana. Kehityskeskusteluiden alussa alainen voi kertoa esimiehelleen, mitkä ovat hänen odotuksensa keskustelusta ja kuvailta tekemänsä muistilistan avulla teemoja, joita hän haluaisi käsitellä esimiehensä kanssa kehityskeskustelun aikana.

Kehityskeskustelu on alaiselle myös oivallinen tilaisuus kertoa mielipiteensä niin omista, työyhteisön kuin esimiehenkin kehittymistarpeista. Tämä keskustelu luo yleensä hyvän pohjan tuleville tavoitteen asettamisille ja antaa esimiehelle palautteen muodossa tietoa siitä, kuinka hän on suoriutunut työssään. Palaute antaa esimiehelle tietoa myös siitä, miten hänen tulisi vielä kehittää omaa toimintaansa organisaatiossa. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 8-11.)

Palautteen antaminen esimiehelle on usein alaiselle hankalaa, koska työntekijä harvoin kokee, että palautteen antamisesta olisi mitään konkreettista hyötyä. Vaihtoehtoisesti alainen saattaa pelätä, että hänen antamansa palaute vaikuttaa negatiivisesti hänen omaan asemaansa työpaikalla. Tämän vuoksi esimiehen tulisikin osoittaa, että hän pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta ja toimimaan sen mukaisesti. Tällainen esimerkillinen toiminta helpotaisi alaisen palautteenantamista kerta toisensa jälkeen, mikä olisi molempien osapuolien etujen kannalta erittäin olennaista, sillä jokainen ihminen kaipaa palautetta tekemästään työstä. (Hokkanen ym. 2008, 93; Juuti 1998, 4.)

Esimiehen antaman palautteen alainen tulkitsee yleensä välittämisenä. Palautteen avulla esimies pyrkii antamaan alaiselleen mahdollisuuden kehittyä ja oppia työssään sekä edistämään alaisensa parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Antamallaan palautteella esimies pyrkii sitouttamaan eli saamaan yksilön samaistumaan työrooliinsa. Palautteen avulla esimies pyrkii myös sen lisäksi kannustamaan ja motivoimaan alaistaan. (Aarnikoivu 2008, 142.) Palautteen antaminen on esimiehelle myös oivallinen apuväline käydä läpi alaisensa kanssa edellisen kauden tavoitteita ja niistä syntyneitä tuloksia sekä muita alaisen saavuttamia tuloksia (Hokkanen ym. 2008, 92).

Tämän jälkeen, kun molemmat osapuolet ovat antaneet toisilleen palautetta ja arvioineet edellisen kauden tuloksia, olisi hyvä yhdessä keskittyä neuvottelemaan tavoitteista, joita voitaisiin tulevaisuudelle asettaa. Tässä vaiheessa olisi hyvä neuvotella myös mittareista, joilla näitä asetettuja tavoitteita voitaisiin seurata. Kun näistä tavoitteista ja mittareista neuvotellaan ja sovitaan yhdessä, alainen kokee tilanteen yleensä paljon oikeudenmukaisemmaksi ja motivoivammaksi. Tämä edesauttaa työntekijän sitoutumista työhönsä entistä enemmän. Asioista yhdessä sopiminen on tärkeää, sillä tavoitteet ovat olennainen osa kehityskeskusteluja, työelämää ja arkielämää. (Hokkanen ym. 2008, 246-252.)

Tavoitteet saavat meidät toimimaan valitsemamme päämäärän suuntaisesti sekä etsimään ja löytämään erilaisia toteutuskeinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tavoitteet toimisivat tehokkaana apuvälineenä, joka motivoi meitä ja saa meidät toimimaan entistä laadukkaammin, tulisi tavoitteiden olla tarpeeksi haastavia, mutta silti realistisia ja saavutettavia. (Hokkanen ym. 2008, 246-252.) Alaisen tulisi ymmärtää mikä on hänelle asetettujen tavoitteiden syy, ja tavoitteiden saavuttamisen mittaustapa sekä mikä yhteys niillä on alaisen omaan työhön eli mitä hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta on alaiselle. Nämä asiat selviävät yleensä alaiselle kehityskeskustelun aikana kun pohditaan yhdessä, minkälaista osaamista tarvitaan, minkälaista osaamisen kehittämistä mahdollisesti tarvitaan, ja mikä on tavoitteiden vaatima resurssien määrä. Hyvät tavoitteet ovat siis konkreettisia, helposti ymmärrettäviä ja mitattavissa olevia. Tavoitteiden tarkoituksena on ohjata alaisen työskentelyä organisaation strategian mukaiseen suuntaan. (Hokkanen ym. 2008, 82-92.)

Kun tavoitteet on asetettu ja niiden mittarit on päätetty, on esimiehen ja alaisten syytä käydä vielä kertaalleen läpi yhteenvetolomake ja tehdyt muistiinpanot. Tällä tavalla voidaan varmistua, että molemmat osapuolet ymmärtävät kaikki asiat samalla tavoin. Tämä on tärkeää, ettei jatkossa tule ongelmia siitä, että jompikumpi on ymmärtänyt jonkin asian jotenkin

toisin ja toiminut sen oletuksen perusteella tavoitteiden kannalta haitallisesti. (Valpola 2000, 143.)

2.5.3 Seuranta- ja arviointivaihe

Kun tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa olevia ja ne ovat asetettu mitattavaan muotoon, on asetettujen mittareiden tarkkaileminen ja niistä saatujen tulosten vertailu sekä niiden analysoiminen molemmille osapuolille helpompaa. Mittareiden helppo luettavuus edellyttää, että jokaista asetettua tavoitetta kohden on olemassa vain yksi mittari ja että mittarit ovat muodoltaan mahdollisimman yksikertaisia, jotta välttyttäisiin lukuisien ja monimutkaisten mittareiden tuomilta ristiriidoilta. Mittarin tulee siis täyttää sille asetettu tehtävä eli mittarin tulee antaa kattava ja mahdollisimman objektiivinen kuva mitattavan kohteen tilasta ja toiminnan tehokkuudesta. (Hokkanen ym. 2008, 83-85.)

2.6 Hyvän kehityskeskustelun tunnusmerkit

Luottamus ja turvallisuus ovat hyvän työelämän ja toimivan työyhteisön yksi keskeisimpiä tunnusmerkkejä. Työyksikkö jossa työyhteisön rakenne on kunnossa, työilmapiiri on terve ja yhteishenki on hyvä, työskentelee yleensä vastuuntuntoisia, oma-aloitteisia, innostuneita ja luovia henkilöitä, jotka haluavat toimia yhteisten päämäärien eteen. Tällainen työyksikkö saa yleensä osakseen paljon esimiehen luottamusta ja enemmän vapautta työskennellä omatoimisesti ilman, että he olisivat jatkuvasti esimiehen tiukan valvonnan alaisuudessa. (Palmu 2003, 9.)

Meillä ihmisillä on tarve voida luottaa toisiin ihmisiin, koska emme tahdo tulla petetyiksi missään muodossa (Palmu 2003, 10). Tämän vuoksi esimiehen haasteina on muodostaa luotettava ja turvallinen ympäristö ja tätä kautta pyrkiä myös varmistamaan, että kehityskeskusteluilla olisi mahdollisimman hyvä pohja.

Luotettavan ja turvallisen ilmapiirin lisäksi kehityskeskustelu edellyttää onnistuakseen ainakin, että keskustelu on etukäteen sovittu. Tämän lisäksi keskustelun tulee olla säännöllisesti toistuva tilaisuus, jossa sovituista asioista dokumentoidaan ja johon molemmat osapuolet ovat tasapuolisesti valmistautuneet. Kehityskeskustelun säännönmukainen toistuvuus tuo henkilöstölle jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta (Juuti 1998, 10). Tämä todistaa sen, että kehityskeskustelut toimivat parhaiten silloin, kun ne ovat liitettyinä toimivaan johtamisjärjestelmään eikä näin ollen luo harhakuvaa työstä irrallisesta toimenpiteestä (Valpola 2000, 18). Keskusteluiden säännönmukaisuus varmistaa myös sen, että henkilökunta ymmärtää todennä-

köisemmin dokumentoinnin tärkeyden osana kehityskeskustelun kulkua. Dokumentoinnin tarkoituksena on lisätä ihmisten tietoisuuden ja hallinnan tunnetta sekä auttaa päätöksenteossa (Aarnikoivu 2008, 130).

Kehityskeskusteluiden säännönmukaisen toistuvuuden lisäksi myös tapaamisajankohdan sopiminen on tärkeää. Sen tärkeys korostuu muun muassa siinä, kun kehityskeskustelulle on sovittu päivä, molemmat osapuolet pystyvät valmistautumaan tulevaan keskusteluun ja varaamaan päivän vain yhdelle tärkeälle asialle eli kehityskeskustelulle. Valmistautuminen on tärkeää, sillä jos keskusteluihin valmistaudutaan puutteellisesti, tulee kehityskeskusteluista yleensä vain arkijutustelua sisältävä tilaisuus, jolloin keskusteluiden kannalta oleellisten asioiden käsittely jää näin ollen hyvin olemattomaksi. (Hokkanen ym. 2008, 92.)

Kehityskeskustelun onnistumista vahvistaa myös se, että molemmat osapuolet ovat tietoisia keskustelun tarkoituksesta sekä sille asetetuista tavoitteista. Luottamus, oikeudenmukaisuus, motivaatio sekä molempien osapuolien kiinnostus organisaation ja henkilöstön kehittämiseen ovat myös avainsanoja kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Kun kaikki nämä ominaisuudet täyttyvät, pystytään suurella todennäköisyydellä rakentamaan ja tuottoisaan kehityskeskusteluun niin esimiehen, alaisen kuin organisaation kannalta. (Juuti 1998, 8-15; Valpola 2000, 143; Palmu 2003, 163.)

Esimiehen ja alaisen välinen suhde luo olennaisen pohjan keskusteluilmapiirille. Hyvän ilma-
piirin muodostaa sellainen suhde, jossa molemmat osapuolet kunnioittavat ja arvostavat toisiaan sekä antavat toistensa ilmaista mielipiteensä avoimesti, rehellisesti ja toiselle luottamusta osoittaen. Hyvä esimiehen ja alaisen välinen suhde varmistaa huonoa suhdetta paremmin kehityskeskustelun sujuvuuden ja motivoi käsittelemään asioita mitä todennäköisimmin rakentavassa ja ratkaisuja etsivässä hengessä. (Juuti 1998, 12.)

Yhtenä kehityskeskusteluiden tavoitteena on luoda esimiehen ja alaisen välille luottamuksellinen suhde, jossa molemmat osapuolet kuuntelevat toisiaan ja jolla pyritään tuomaan työpaikalle oikeudenmukaisuutta (Valpola 2000, 8). Kuulluksi tulemisen avulla ihmiset, niin esimiehet kuin alaiset, kokevat päätöksenteon yleensä oikeudenmukaiseksi. Tämä tuntemus vahvistuu varsinkin, jos päätökset pyritään tekemään mahdollisimman puolueettomasti, ja kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja samojen sääntöjen mukaisesti. Alaisten oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttaa myös esimiehen käyttäytyminen eli tapa, jolla hän kohtelee alaisiaan arkijohtamisen ja päätöksenteon aikana. He, jotka kokevat työpaikkansa olevan oikeudenmukainen, ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä esimieheensä ja omaan työhönsä sekä ovat huomattavasti valmiimpia sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa. (Johtamisessa on

tärkeää oikeudenmukaisuus 2002.) Se, että työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työtilanteeseensa, lisää hänen motivaatiotansa, tukee hänen jaksamistansa ja tarkoituksellisuuden kokemista työssään (Valpola 2000, 8).

Esimiehen työssä korostuu henkilöstön motivoiminen ja innostaminen korostamalla arvojen ja tunteiden merkitystä. (Palmu 2003, 16.) Yleisesti ottaen motivoinnin haasteena on se, että meillä jokaisella on omat motivaatitekijämme (Hokkanen ym. 2008, 34). Yleisimpiä alaisen kehityskeskustelu motivaatioon negatiivisesti vaikuttavia syitä ovat: esimiehen käytös koetaan välinpitämättömäksi, keskustelun tarkoitus ei ole selvillä, huonot kokemukset aiemmista keskusteluista, alaisen huonot välit esimieheen, keskustelu ei ole johtanut mihinkään konkreettisiin muutoksiin, tai että alainen on haluton osallistumaan mihinkään eikä välitä työstään (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 120-121).

Tässä vaiheessa esimiehen tulee toimia esimerkillisesti eikä hän saa sivuuttaa näitä motivaatio-ongelmia. Esimiehen tulee pyrkiä esimerkiksi selvittämään, mistä alaisen kehityskeskusteluista syntyneet aiemmat huonot kokemukset johtuvat. Tämän jälkeen esimiehen olisi oleellista kysellä alaiselta mielipidettä siitä, mitä asialle voisi tehdä sekä antaa omia ehdotuksia siihen, kuinka nämä huonot kokemukset voitaisiin tulevaisuudessa korvata hyvillä kokemuksilla. Tällä tavoin toimiessaan esimies pystyy osoittamaan alaiselleen, että hänestä ja hänen huolistaan välitetään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 120-121.)

2.7 Kehityskeskusteluiden hyödyt ja kehityskohteet

Ihmisten johtamisessa painotetaan yleensä henkilöstön sitouttamista työhönsä niin viestinnän, vuorovaikutuksen kuin yhteistyön avulla. Nykyisten tutkimuksien mukaan vain dialogi eli vuoropuhelu, joka muuttaa henkilöstön ajattelutapoja ja toimintaa, voi edesauttaa ja mahdollistaa muutosten tapahtumista organisaatiossa. (Palmu 2003, 16-19.) Tämä korostaa hyvän dialogin tärkeyttä niin arkijohtamisen, kehityskeskusteluiden kuin koko organisaation toiminnan kannalta.

2.7.1 Hyödyt esimiehen näkökulmasta

Esimiehelle kehityskeskustelu on erinomainen henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen apuväline, jonka avulla hän kykenee keräämään ja hallitsemaan alaisilta saatavaa tietoa sekä edesauttamaan niin omaa kuin alaistenkin kehittymistä. Esimies kykenee keskusteluiden avulla osoittamaan henkilöstölle olevansa kiinnostunut niin heidän työpanoksestaan, jaksamisestaan kuin onnistumisestaan. Kehityskeskusteluiden välityksellä esimies pystyy arvioimaan

henkilöstön työpanoksen ja yhteistyön sujuvuuden sekä hahmottamaan yksikön kokonaistilanteen voimavarojen ohjaamista varten. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 72.)

Tämä esimiehen ja alaisen välinen keskustelutilaisuus on esimiehelle myös hyvä mahdollisuus antaa alaiselleen rakentavaa palautetta hänen tekemästään työstään, niin kiittämällä kuin epäkohtiinkin puuttumalla. Kehityskeskustelu mahdollistaa myös sen, että esimies saa alaiselta palautetta omasta johtamistyöstään. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 72.)

Suuren organisaation esimiehille suoritetun SWOT- analyysin mukaan kehityskeskusteluiden myönteisinä puolina nähdään yleisesti myös, että keskusteluiden kautta ihmisten välinen arvostus usein kasvaa ja vahvistuu. Tämä ihmisten keskinäinen arvostus omalta osaltaan edesauttaa yhteisten näkemysten syntymistä, mikä on olennaista hyvän ihmissuhteen ja tätä kautta myös hyvän dialogin syntymisen kannalta. Kun esimiehen ja alaisen välinen dialogi sujuu moitteettomasti, syntyy yleensä kattavasti tietoa organisaation nykytilasta. Tämän tiedon pohjalta voidaan yleensä helposti muodostaa yhteisiä tavoitteita ja suuntaviivoja, joiden perusteella olisi tulevaisuudessa hyvä toimia, jotta yhteiset päämäärät saavutettaisiin mahdollisimman hyvin. (Palmu 2003, 167.)

2.7.2 Kehityskohteet esimiehen näkökulmasta

Keskusteluiden huonoina tai haasteellisina puolina esimiehet puolestaan näkivät, että keskusteluja voidaan käyttää manipuloinnin ja mustamaalaamisen sekä esimiehen oman vallan korostamisen välineenä. Kehityskeskusteluiden heikkoina puolina korostui myös se, että usealla alaisella saattaa olla tarve mielistellä esimiestänsä. Mielistely yleensä vääristää koko keskustelun kulkua ja keskusteluista aikaan saatuja lopputuloksia ja tavoitteita, koska yhteistyö ja yhteisymmärrys eivät toisen osapuolen mielistellessä ole kokonaisvaltaista ja täysipainoista. Esimiesten mielestä kehityskeskusteluihin kuluva pitkä aika on myös keskusteluiden käymisen kannalta negatiivinen puoli. Tämä asia korostuu varsinkin, jos keskustelu sisältää pääasiassa vain haasteellisia asioita. Tällöin keskustelun tuomille hyödyille ei anneta riittävästi tilaa. (Palmu 2003, 167.)

2.7.3 Hyödyt työntekijän näkökulmasta

Kehityskeskustelu on työntekijälle oivallinen tilaisuus saada kahdenkeskistä keskusteluaikaa esimiehensä kanssa. Keskustelu on alaiselle myös mahdollisuus niin saada kuin antaa palautetta ja oppia tuntemaan esimiestänsä paremmin. Tämä tilaisuus on hyvä hetki alaiselle ilmaista omat mielipiteensä asioista ja näin ollen myös vaikuttaa vallitseviin tilanteisiin, kuten esimerkiksi omiin ja oman yksikön tavoitteisiin ja kehittymistarpeisiin. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 23.)

Kehityskeskusteluiden aikana alainen saa myös mahdollisuuden keskustella omasta työstään, voimavaroistaan sekä kertoa ilon- ja huolenaiheistaan esimiehelleen (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 23). Alaisen olisi oleellista pystyä kertomaan näistä asioista, sillä hyvä informaatio esimiehen ja alaisen välillä parantaa todennäköisyyttä siihen, että alaisen kykyjä ja toiveita otetaan huomioon entistä paremmin organisaation toiminnassa (Juuti 1998, 8).

Rakentavien keskusteluiden avulla työntekijä kykenee paremmin muodostamaan kokonaiskuvan työyksikön sekä organisaation tavoitteista ja tulevaisuudennäkymistä. Tällä tavoin alainen pystyy myös sitoutumaan entistä enemmän organisaation toimintaan. Alaisen kannalta kehityskeskusteluiden tarkoituksena on avoimuuden, työtyytyväisyyden ja motivaation lisääntyminen työyhteisössä. (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 23.)

2.7.4 Kehityskohteet työntekijöiden näkökulmasta

Kehityskeskusteluiden haasteina ja motivaatiota heikentävinä asioina alaiset saattavat usein nähdä moniakkin asioita. Yleensä nämä asiat ovat niitä, joiden tulisi olla kunnossa, jotta kehityskeskustelu olisi mahdollisimman antoisa ja onnistunut. (Juuti 1998, 13.)

Alainen saattaa esimerkiksi kokea, ettei kehityskeskusteluiden ilmapiiri ole turvallinen ja kannustava, koska esimies loukkaantuu ja suuttuu hänelle annetusta palautteesta. Alainen voi tuntea olonsa myös riittämättömäksi ja mitättömäksi, koska esimies ei kuuntele tai ota huomioon alaisen puheita ja mielipiteitä. (Juuti 1998, 13.)

Alaisen motivaatiota kehityskeskusteluja kohtaan voi myös heikentää se, ettei esimies osoita minkäänlaista kiinnostusta alaiselleen. Tämä saattaa heijastua esimiehen puheesta ja kehonkielestä. Myös sillä, ettei keskusteluilla nähdä olevan mitään konkreettista vaikutusta työelä-

mään, saattaa olla negatiivinen vaikutus kehityskeskusteluiden kulun ja onnistumisen kannalta. (Juuti 1998, 13.)

2.7.5 Hyödyt ja kehityskohteet työyhteisön näkökulmasta

Esimiehen ja alaisen lisäksi myös työyhteisö hyötyy kehityskeskusteluiden käymisestä. Keskusteluiden avulla pystytään yhteisiä tavoitteita ja asioita käsittelemällä korostamaan niiden tärkeyttä. Yhtenä kehityskeskusteluiden tavoitteena on myös lisätä keskinäisen ymmärryksen määrää näissä yhteisissä asioissa niin esimiehen, alaisen kuin työyhteisön välillä.

Kehityskeskustelu on myös oivallinen apuväline työilmapiirin arvioimista ja kehittämistä varten. Keskustelun avulla pystytään jokaisen kanssa henkilökohtaisesti arvioimaan työyhteisön tämänhetkistä ilmapiiriä sekä pohtimaan, kuinka työyhteisön toimintaa tulisi kehittää, jotta työilmapiiri parantuisi entisestään. Myönteinen työilmapiiri ja hyvät ihmissuhteet kollegoihin ja esimieheen ovat olennaisia myös työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta. (Valpola 2000, 41.)

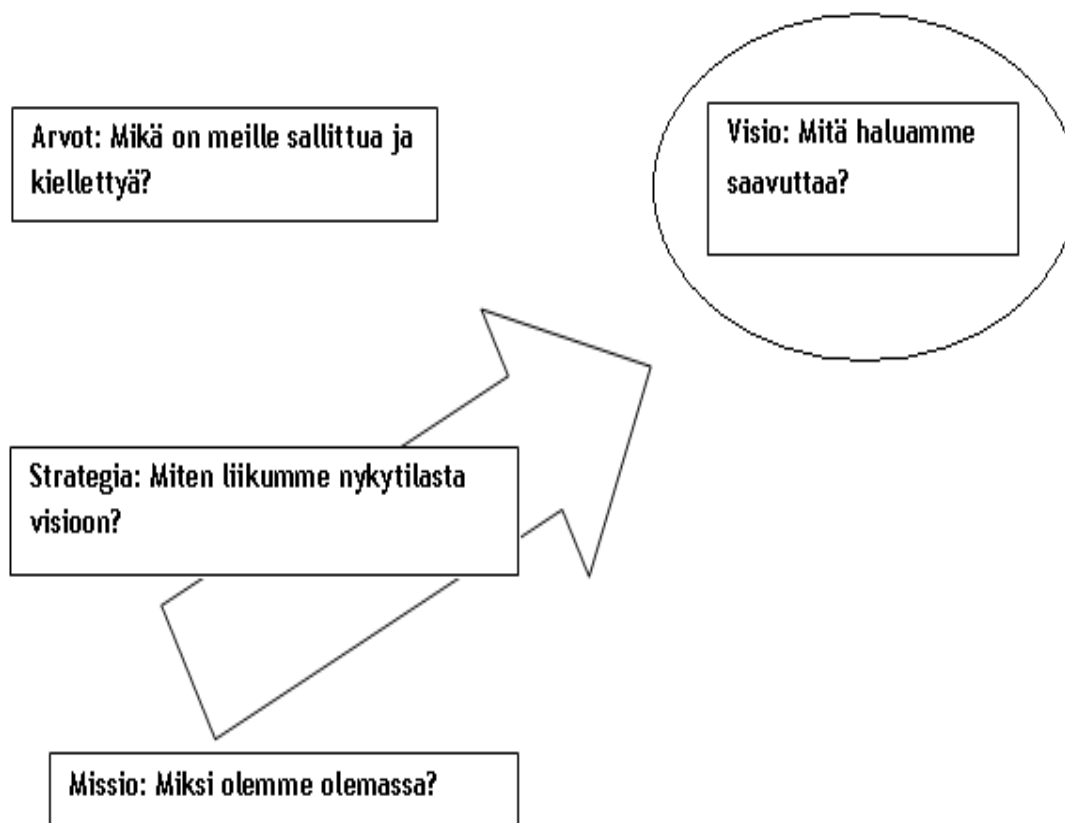
Tavallisen kehityskeskustelun lisäksi myös ryhmäkehityskeskustelu on oivallinen apuväline käydä läpi koko työyhteisöön liittyviä asioita. Ryhmäkeskusteluiden tarkoituksena on lisätä henkilöstön yhteisöllisyyden tunnetta eli tunnetta muun muassa siitä, että kuuluu olennaisena osana johonkin tiettyyn ryhmään, sekä korostaa sitä tosiasiaa, että kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamisen puolesta (Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus 2009, 24; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150). Ryhmäkeskustelu mahdollistaa myös yhteisten ongelmien mahdollisimman nopean paikannettavuuden, mikä omalta osaltaan helpottaa näiden ongelmien ratkaisemista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

Tällainen ryhmäkeskustelu tosin edellyttää onnistuakseen, että työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri. Tulehtuneessa ilmapiirissä on hankalaa keskustella toisten kanssa vaikeista asioista, mikä puolestaan hankaloittaa asioiden läpikäymistä sekä ongelmien ratkaisemista ja niiden tehokasta ennaltaehkäisemistä (Nummelin 2007, 74).

2.7.6 Hyödyt ja kehityskohteet organisaation näkökulmasta

Kehityskeskusteluiden avulla esimies pystyy selventämään alaisilleen organisaation mission, vision, strategian sekä arvot ja niiden merkityksen. Kehityskeskustelu on myös oleellinen väylä kertoa henkilöstölle tarkemmin organisaation tulostavoitteista sekä kehittämisen tarpeista.

Kehityskeskustelu on esimiehelle siis strateginen apukeino, jonka avulla hän pystyy tuottamaan myös organisaatiolle kaivattua lisäarvoa.



Kuva 3. Mission, vision, arvojen ja strategian suhde (Hokkanen ym. 2008, 127).

Esimiehen tulee saada henkilöstö ymmärtämään, mikä on työntekijän rooli organisaatiossa ja mikä organisaation toiminnan kokonaisuus ja sen päämäärät sekä tavoitteet (Valpola 2000, 28). Yleisesti ottaen työntekijöiden mielestä yrityksen tavoitteisiin on järkevä sitoutua, jos niihin kykenee samaistumaan, ja jos niitä kohtaan pystyy tuntemaan jotain emotionaalista kiintymystä. Yrityksen sisällä olevat yhteiset arvot ja uskomukset, jotka yleensä on yrityskulttuurin perusta, auttavat työntekijöitä saavuttamaan samaistumisen ja kiintymyksen tunteen yrityksen tavoitteisiin. (Legge 1995, 174.)

On erityisen olennaista organisaation toiminnan kannalta, että työntekijä tiedostaa oman roolinsa ja sen vaikutuksen organisaation toimintaan. Jos nämä asiat ovat epäselviä, saattaa työntekijän poissaolojen määrää lisääntyä ja omatoimisuuden määrä vähentyä huomattavasti. Poissaolojen lisääntyminen ja omatoimisuuden väheneminen vaikuttavat negatiivisesti organi-

saation tulokseen ja toimintakykyyn, jotka puolestaan ovat olennaisia tekijöitä organisaation toiminnan kasvun ja tulevaisuudennäkymän kannalta. (Valpola 2000, 28.)

3 Hyvinkään kaupunki ja laitoshuolto

3.1 Laitoshuolto

Laitoshuoltajan työtoimenkuva on työtehtävien kannalta suhteellisen monipuolinen, mutta pääasiassa se kuitenkin painottuu siivouspalveluiden tuottamiseen. Tämä tosiasia korostuu myös laitoshuoltajan ammattitutkinnon opetussuunnitelmassa, jossa pakollisina kursseina ovat siivouspalveluiden tuottaminen ja siivouspalvelut asiakaskohteessa. Vasta pakollisien kurssien jälkeen pääpaino siirtyy valinnaisten kurssien myötä muihin laitoshuollon alueisiin, kuten esimerkiksi huolenpito-, välinehuolto-, hygieniä-, ateria-, ja tekstiilien huoltopalveluihin. (Suomen Kuntaliitto 2004, 18; Turun aikuiskoulutuskeskus 2002, 6.)

Laitoshuoltaja on pääasiassa siivousalan ammattilainen, joka on ammatillisen perustutkinnon jälkeen, opiskeltuaan ja työssä oltuaan, suorittanut laitoshuoltajan ammattiin valmistavan laitoshuoltajan ammattitutkinnon. Tutkinnon suoritettuaan laitoshuoltaja voi työskennellä julkisen sektorin puolella, esimerkiksi kouluissa, sairaaloissa, päiväkodeissa ja vanhainkodeissa, tai sitten hän voi työskennellä yksityisellä sektorilla tai vaihtoehtoisesti myös suoraan asiakkaiden kotona. (Turun aikuiskoulutuskeskus 2002, 4-5.)

Siivousalan ammattilaisesta käytettävä ammattinimike riippuu usein työn suorittamispaikasta sekä työtoimenkuvaan liittyvistä työtehtävistä. Esimerkiksi vanhusten hoitolaitoksissa työskentelevän laitoshuoltajan työtehtäviin kuuluu siivoustöiden lisäksi yleensä myös hoitotyötä, minkä takia ammattinimikkeenä käytetään joko hoito- tai osastopulaista. Muita yleisiä siivousalan ammattilaisesta käytettäviä nimikkeitä ovat siivooja, laitoshuoltaja, sairaala-apulainen tai laitosapulainen. (Turun aikuiskoulutuskeskus 2002, 4-5.)

Laitoshuoltajan työtehtävien tarkoituksena on varmistaa, että ympäristö on mahdollisimman viihtyisä, terveellinen ja turvallinen. Siivouksen avulla laitoshuoltaja kykenee myös edesauttamaan rakennusten kunnan ylläpitoa, joten työ on tässäkin mielessä hyvin oleellista ja merkityksellistä yhteiskunnan kannalta. Siivousalan ammattilaisena laitoshuoltaja pystyy siivoamaan luotettavasti, tehokkaasti ja taloudellisesti sekä osaa palvella että vastata asiakkaan tarpeisiin. (Turun aikuiskoulutuskeskus 2002, 5.)

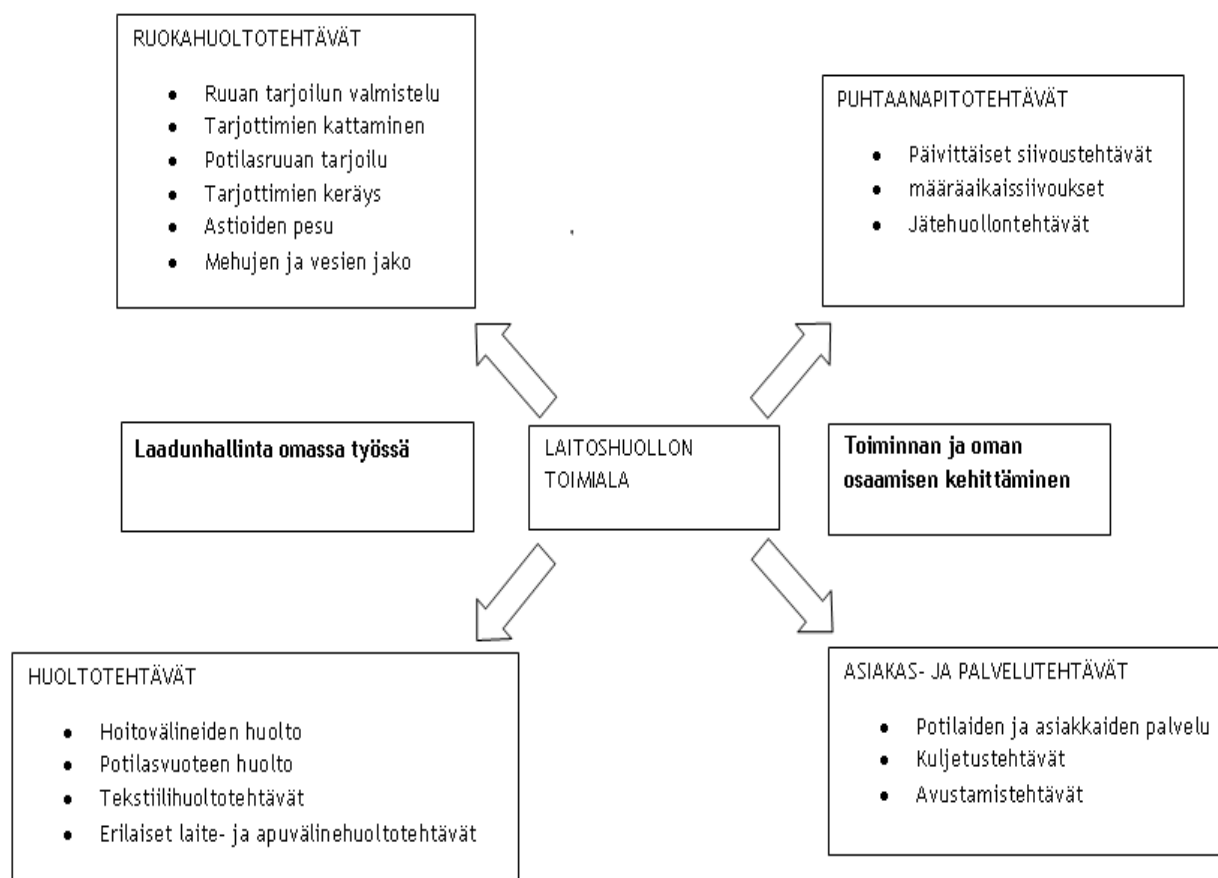
3.1.1 Nykypäivän laitoshuolto

Jo muutama vuosisataa on tiedostettu, että lika ja epäsiisteys haittaavat terveyttä ja hyvinvointia (Suomen Kuntaliitto 2004, 16). Tämän vuoksi varsinkin viime vuosisadan puolessa välissä, 1950- ja 1960-luvuilla, alettiin entistä enemmän panostaa siivoushenkilökunnan koulutukseen, ohjeistuksiin ja ammattikirjallisuuteen. Nyt tiedetään enemmän sairaalahygieniasta, siivouskohteista, painoalueista, työtavoista ja desinfektioaineen käyttötarpeesta. Tieto on muuttunut tähän päivään mennessä huomattavasti sitten 1960-luvun ajoista, jolloin suositeltiin pölyjen kostealla pyyhkimistä ja desinfektioaineen käyttöä. Sairalahygieniatason parantumista on myös auttanut yleisen elintason ja hygienian parantuminen. (Suomen Kuntaliitto 2004, 17.)

Kiristynyt kilpailu taloudellisuus- ja tehokkuusvaatimuksineen on pakottanut myös julkisen terveydenhuollon kiinnittämään entistä enemmän huomiota palvelujen laatuun ja kustannuksiin. Palvelujen hinnan ja laadun suhde tulee siis olla kohdallaan, sillä laadun jatkuva parantaminen on nykyään muodostunut myös julkisten palveluiden jatkumisen elinehdoksi. (Suomen Kuntaliitto 2004, 17.) Ylin johto määrittelee muodostamansa laatupolitiikan avulla, mitä laatu merkitsee organisaatiolle. Laatupolitiikan tarkoituksena on kuvailla, mitä johto odottaa itseltään ja henkilökunnaltaan palvelujen ja toimintojen laadusta. (Suomen Kuntaliitto 2004, 135.)

Laitoshuollon kustannuksista lähes 90 % muodostuu henkilöstön työvoimakustannuksista, joten kustannusten pienentäminen on todellinen haaste tällä toimialalla. Koska työvoimakustannukset ovat laitoshuollon kokonaiskustannuksista niin suuri osa, on tärkeää, että työntekijöiden työaika on suunniteltu työnjärjestyksen ja ajankäytön kannalta mahdollisimman tehokkaaksi, jotta turhien odotusaikojen muodostumiselta pystyttäisiin välttymään. Omaa työtänsä suunnittelemalla ja tarkoituksenmukaisia siivousmenetelmiä käyttämällä sekä siivouksen tiheyttä säätelemällä kyseessä olevan kohteen tarpeen mukaan, myös työntekijä kykenee vaikuttamaan syntyvien kustannuksien määrään. Syntyvien kustannusten seuraaminen on oleellista, sillä laitoshuollon toiminnan laajuutta rajaa yleensä organisaation asettama budjetti. (Suomen Kuntaliitto 2004, 59.)

Seuraavan kuvan avulla pyritään selvittämään laitoshuollon laajaa toimialaa ja suurta tehtäväkirjoa. Ruokahuolto-, puhtaanapito-, huolto- sekä asiakas- ja palvelutehtävien lisäksi laitoshuollon toimialaan kuuluvat kaikki ne tehtävänäalueet, joita laitoshuoltajien esimiehet hoitavat.



Kuva 4. Laitoshuollon toimialan kokonaisuus (Suomen Kuntaliitto 2003, 19).

Suuresta työtehtävienkirjosta huolimatta laitoshuoltajien pääasiallinen työtehtävä on siivoustyön suorittaminen erilaisten työpisteiden vaatimusten mukaisesti. Siivoustyö on yleensä organisaation tukitoimi, jonka tarkoituksena on muun muassa edesauttaa sairaalahygienian paranemista ja infektioiden leviämisen ennaltaehkäisemistä laitospäätöissä, kuten esimerkiksi sairaaloissa. (Suomen Kuntaliitto 2004, 48.)

3.1.2 Laitoshuollon tulevaisuus

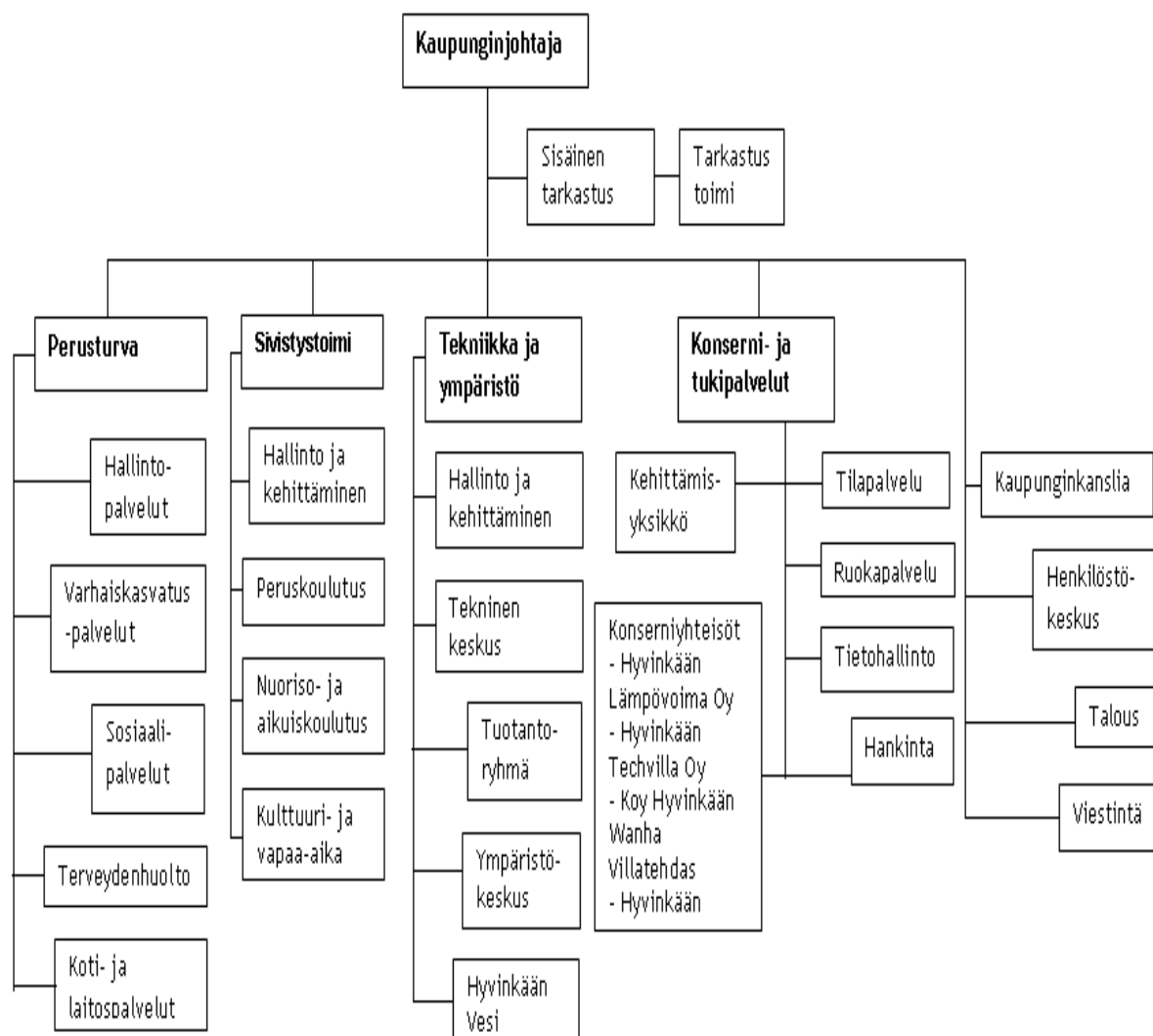
Taloudellinen näkymä on tulevaisuudessa yhtä tiukka tai ehkä jopa tiukempi kuin tällä hetkellä, koska markkinataloudellinen kilpailu kiristyy entisestään. Markkinatilanteet tiukentuminen näkyy myös julkisen sektorin laitoshuollon palveluissa. Tämä kiristynyt kilpailutilanne edellyttää, että palveluja tuotetaan jatkossa entistä kilpailukykyisemmin ja innovatiivisemmin. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että laitoshuollon johdon tulee saada henkilöstönsä tarpeeksi motivoituneeksi, sillä vain motivoitunut henkilöstö kykenee parhaiten vastaamaan nopeassa

tahdissa tarvittaviin uudistuksiin ja asennemuutoksiin. Motivoitunutta henkilöstöä pidetään yhtenä kilpailukykyisen yritystoiminnan peruskivenä. Tämän vuoksi henkilöstön motivaatiote-kijöihin tulisi panostaa aikaisempaa enemmän, jotta pystyttäisiin varmistamaan palveluiden jatkuminen organisaatiossa myös tulevaisuudessa. (Suomen Kuntaliitto 2004, 18.)

Suuria haasteita tulee tulevaisuudessa muodostumaan niin uusien työtehtävien kuin jatkuvasti pienentyvän budjetin perusteella. Tätä ristiriitaista tilannetta eli ison työmäärän suorittamis-ta pienellä budjetilla, pyritään todennäköisesti ratkaisemaan korostamalla henkilöstön moti-vaation, koulutuksen sekä hyvän ammattitaidon tärkeyttä organisaation toiminnassa. (Suomen Kuntaliitto 2004, 18.) Myös oikeanlaisella mitoituksella pystytään vaikuttamaan tilanteiden ristiriitaisuuden pienenemiseen. Mitoituksen tarkoituksena on muun muassa varmistaa, että työnlaatu organisaatiossa paranee. Tämä merkitsee sitä, että töiden tulee tapahtua oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, kerralla oikein niin standardeja kuin annettuja ohjeita noudattaen, jotta budjetin kannalta haitallisten odotusaikojen määrä laskisi lähelle ihanteellista nollata-soa. (Suomen Kuntaliitto 2004, 132.)

3.2 Laitoshuolto Hyvinkään kaupungin toiminnassa

Hyvinkään kunnan palvelujen kehittamisestä, tuottamisesta sekä järjestämisestä vastaa neljä toimialaa. Nämä toimialat ovat perusturva, sivistystoimi, keskushallinto sekä tekniikka ja ympäristö. Laitoshuollon siivouspalveluyksikkö sijoittuu Hyvinkään kaupungin organisaatiossa tekniikka ja ympäristö-toimialan tuotantoryhmään. Tähän tuotantoryhmään kuuluu siivouspal-veluiden lisäksi myös konekeskus, sähköyksikkö, taloyksikkö ja toimistopalvelut. Tuotanto-ryhmän tarkoituksena on vastata logististen palveluiden sekä teknisten urakointi- ja ylläpito-palveluiden tuottamisesta Hyvinkään kaupungin organisaatiossa. (Hyvinkään kaupunki 2009.)



Kuva 5. Hyvinkään kaupungin organisaatiokaavio (Hyvinkään kaupunki 2009).

Tuotantoryhmän jatkuvasta kehittämisestä ja operatiivisen toiminnan sujuvuudesta huolehtii tuotantoryhmän johtoryhmä tuotantojohtajan ohjauksen alaisuudessa. Puolestaan useita tuotusalueita koskevien asioiden johtamisesta ja ohjaamisesta vastaa toimialajohtaja. (Hyvinkään kaupunki 2009.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on yksi Hyvinkään kaupungin laitoshuollon siivoustyönjohtajista. Siivoustyönjohtajan vastuulla on tällä hetkellä 17 toimipistettä ympäri Hyvinkään aluetta. Hänen alaisuudessaan työskentelee tällä hetkellä noin 40 työntekijää, joiden toimipisteet sijaitsevat niin vanhainkodeissa, vuodeosastoilla, hammaslääkäreiden vastaanottotiloissa kuin päiväkodeissakin. Tämän laajan toimintayksikön johtamisesta ja toimivuudesta siivoustyönjohtaja vastaa hänen omalle esimiehelleen.

4 Kehityskeskustelu Hyvinkään kaupungin laitoshuollon arjessa

Kehityskeskustelua koskevaan teemahaastatteluun (liitteet 1-2) osallistui kuusi Hyvinkään pääterveysaseman laitoshuoltajaa sekä heidän esimiehensä. Tälle pienelle perusjoukolle tarkoitettu haastattelu suoritettiin vuoden 2009 kesä-elokuun aikana. Nämä noin puoli tuntia kestäneet haastattelutilaisuudet etenivät kaavakkeen läpikäymisen kannalta suhteellisen sulavasti. Haastattelut antoivat myös paljon opinnäytetyön kannalta oleellista tietoa.

Hyvinkään kaupungin pääterveysaseman siivoustyönjohtaja kertoi, että Hyvinkään kaupungin organisaation kehityskeskusteluiden tärkeyttä on viimeiset viisi vuotta yritetty painottaa henkilöstöjohtajan toimesta voimakkaasti. Näiden viiden vuoden aikana siivoustyönjohtaja Ko-
lehmainen on käynyt kehityskeskusteluja alaistensa kanssa viimeiset neljä vuotta. Nämä säännöllisesti kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut ovat olleet niin esimiehen kuin useimman työntekijänkin mielestä aivan riittävä keskusteluiden käyntimäärä, kun otetaan huomioon, miten hitaasti toimintaympäristö muuttuu

Esimiehen ja alaisen väliseen keskusteluun varataan aikaa yleensä noin tunti. Keskustelun aikana esimies käy työntekijänsä kanssa asioita läpi organisaation valmiin kehityskeskustelu-
kaavakkeen pohjalta. Työntekijän on tarkoitus täyttää etukäteen tämä kehityskeskustelulomake. Kaavakkeet tulisi täyttää esimiehen antamien ohjeiden mukaisesti ennen kehityskeskusteluun menemistä eli niin sanotussa valmistautumisvaiheessa.

Työntekijöiden mukaan kehityskeskusteluun valmistautuminen on kehityskeskustelun sujuvuuden ja onnistumisen kannalta erittäin olennaista. Monet työntekijät kuitenkin korostavat, että ohjeistus keskusteluun valmistautumisesta sekä selvitys kehityskeskustelun tarkoituksesta voisi kuitenkin olla vielä hieman tämän hetkistä täsmällisempi, jotta keskustelutilanteesta saataisiin entistä hedelmällisempi.

4.1 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

4.1.1 Esimiehen mielestä

Siivoustyönjohtaja kuvasi, että kehityskeskusteluiden tavoitteena on työntekijöiden koulutuksen, heidän ammattitaitonsa sekä työssä jaksamisensa arvioiminen, kehittäminen ja parantaminen. Siivoustyönjohtajan mielestä kehityskeskustelu antaa myös mahdollisuuden tutustua

työntekijään paremmin ja henkilökohtaisemmin, kuin arkijohtamisen yhteydessä on mahdollista.

4.1.2 Työntekijöiden mielestä

Työntekijät näkivät kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteet hyvin monimuotoisesti, mutta pääasiassa he olivat kuitenkin yhtä mieltä keskusteluiden tarkoituksesta esimiehensä kanssa. Työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluiden tarkoituksena on työtoimenkuvan ja työn kehittäminen, työhön liittyvän informaation molemminpuolinen jakaminen sekä työyhteisön että hyvinvoinnin parantaminen. Mahdollisuus mielipiteiden ilmaisemiseen ja esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehittämiseen olivat myös monen työntekijän listalla, kun he kuvasivat kehityskeskusteluiden tarkoitusta.

4.2 Kehityskeskusteluiden hyödyt ja positiiviset puolet

4.2.1 Esimiehen mielestä

Siivoustyönjohtaja kertoi, että aikaisemmin hän kävi kehityskeskustelut alaistensa kanssa ryhmäkeskusteluiden muodossa. Esimies oli päätenyt tällaiseen ratkaisuun, koska hän ja työntekijät kokivat ryhmäkeskusteluiden olevan yhteisön edun kannalta antoisin vaihtoehto. Moni asia oli myös helpompi ja nopeampi käsitellä ryhmässä kuin yksitellen jokaisen työntekijän kanssa ja se vaikutti ratkaisevasti esimiehen tekemään päätökseen.

Nykyään, uuden henkilöstöjohtajan vaatimuksesta, kehityskeskusteluja saa enää käydä vain kahdenkeskinä keskusteluina. Siivoustyönjohtajan mukaan hyvänä puolena tässä kahdenkeskisessä keskustelussa on se, että hiljaisimmatkin työntekijät saavat äänensä kuuluviin sekä se, että hieman henkilökohtaisimmistakin asioista on kaikkien huomattavasti helpompi puhua. Yleisesti kehityskeskusteluiden positiivisina puolina siivoustyönjohtaja näki palautteen antamisen, työntekijään tutustumisen sekä mahdollisuuden innovatiivisuuteen.

4.2.2 Työntekijöiden mielestä

Työntekijät korostivat kahdenkeskisten keskusteluiden tärkeyttä henkilökohtaisten syiden ja esimiehen ja alaisen välisen suhteen parantumisen takia hyvin paljon. Heidän mielestään oli olennaista, että tarpeen mukaan pääsee juttelemaan henkilökohtaisista ja vaikeammista asioista sekä selvittämään mahdollisia ongelmatilanteita esimiehensä kanssa kahdestaan.

Samalla työntekijät kuitenkin painottivat ryhmäkehityskeskusteluiden positiivisia vaikutuksia työyhteisön sekä koko kokonaisuuden sujuvan toiminnan kannalta. Työntekijöiden mielestä ryhmäkehityskeskustelut ovat olennainen kanava saada esimerkiksi informaatiota organisaation tärkeimmistä asioista sekä hyvä tilaisuus keskustella työryhmän sisäisistä asioista. Moni työntekijä korosti, että kun työryhmän asioita käsitellään yhdessä, tällöin jokainen työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa ryhmänsä asioihin.

4.3 Kehityskeskusteluiden kehityskohteet

4.3.1 Esimiehen mielestä

Negatiivisena puolena siivoustyönjohtaja näkee ryhmäkehityskeskusteluiden kieltämisessä sen, ettei työyhteisön yhteisistä asioista voi enää keskustella yhdessä, vaan ne tulee nykyisin käsitellä jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Hän pitää sitä hitaana ja työläänä toimintatapana.

Kahdenkeskisissä keskusteluissa siivoustyönjohtajan mielestä haasteellisuus puolestaan muodostuu palautteen saamisessa työntekijältä. Moni työntekijä kokee palautteen antamisen esimiehelle hyvin vaikeaksi. Tämä on esimiehen mielestä harmillista, sillä ilman rehellistä palautetta ei voi kehittyä tai edes tiedostaa asioita, joissa olisi parantamisen varaa.

Myös Hyvinkään kaupungin organisaation tiukka budjetti ja suhteellisen jäykkä byrokratia oli siivoustyönjohtajan mielestä kehityskeskusteluiden haasteellinen puoli. Tämä esimiehen mielestä alentaa niin omaa kuin työntekijöiden motivaatiota, koska budjetti ja byrokratia rajoittavat asioiden kehittämistä ja niihin vaikuttamista olennaisesti.

4.3.2 Työntekijöiden mielestä

Työntekijät ovat esimiehensä kanssa samaa mieltä siitä, että organisaation tiukka budjetti ja byrokratia vaikuttavat haitallisesti kehityskeskusteluiden hyötyyn ja vaikutusmahdollisuuteen. Moni työntekijä uskoi, että jos asioihin pystyisi vaikuttamaan enemmän, se motivoisi kehityskeskusteluihin entistä enemmän.

Työntekijöiden mielestä aikaisempina vuosina käydyt ryhmäkehityskeskustelut olivat hyviä, mutta toisaalta ne olivat monen mielestä myös melko hämmentäviä. Työntekijöiden mielestä ryhmäkehityskeskusteluita oli hankala erottaa tavallisista kokouksista, mikä osaltaan selittää sen, ettei moni ollut mielestään käynyt kuin kerran esimiehensä kanssa kehityskeskusteluissa.

Monen työntekijän mielestä nykyiset kehityskeskustelukaavakkeet (liitteet 3-4) ovat riittävän hyviä ja selkeitä. Työntekijöitä kuitenkin arvelutti kehityskeskusteluiden luottamuksellisuus ja välillä myös oikeudenmukaisuus, koska heidän mielestään heidän esimiehensä tulee informoida joistakin keskustelun aikana ilmi tulleista asioista ylemmälle johtotasolle tai jollekin muulle taholle. Tämän vuoksi monen työntekijän mielestä on joskus erittäin hankala avautua kehityskeskusteluissa asioista ja kertoa esimiehelle oma rehellinen mielipide, koska asiat eivät aina tunnu työntekijöiden mielestä pysyvän luottamuksellisina. Epätietoisuus siitä, tuleeko esimiehen dokumentoida kehityskeskusteluissa esiin tulleita asioita eteenpäin, on vähentänyt monen työntekijän kehityskeskustelumotivaatiota ja pienentänyt heidän kokemaansa luottamuksellisuutta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta.

Monia työntekijöitä tuntui myös häiritsevän, kun kehityskeskustelun aikana saatettiin keskustella joistakin muista asioista, kuin kehityskeskustelukaavakkeen mukaan oli tarkoitus käsitellä. Tämä oli työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluiden kannalta epäolennaista ja jokseenkin turhauttavaa. Monen mielestä se oli osittain myös ajatuksia sekoittavaa, kun virallisten asioiden läpikäymisen aikana keskustelu saattoi yllättäen siirtyä aivan arkipäiväiseen juusteluun.

4.4 Arkijohtamisen heijastuminen kehityskeskusteluissa

4.4.1 Esimiehen mielestä

Siivoustyönjohtaja kuvasi, että alaistensa määrän kasvun ja toimipisteen vaihtumisen jälkeen hänen arkijohtamisensa on vaikeutunut entisestään. Hänen mielestään on vaikea olla työntekijöidensä keskuudessa mahdollisimman paljon läsnä, kun aikataulu on nykyään entistä tiukempi. Tiukka aikataulu haittaa esimiehen mukaan osittain myös kehityskeskusteluita.

4.4.2 Työntekijöiden mielestä

Tällä hetkellä työntekijöiden keskuudessa vallitsevasta hieman epävakaasta luottamuksellisuudesta ja oikeudenmukaisuuden tunteista huolimatta, työntekijät kuvasivat heidän esimiehtään ammattitaitoiseksi, ystävälliseksi, rauhalliseksi ja helposti lähestyttäväksi henkilöksi.

Työntekijät mainitsivat, että heidän esimiehensä on liian suuren työmääränsä vuoksi tullut epävarmaksi päätösten teossa sekä alkanut unohtella tärkeitä asioita ja lupauksia, mikä on omalta osaltaan vaikuttanut luottamuksen vähenemiseen.

Työntekijät toivoivat, että suuresta työtaakasta huolimatta heidän esimiehensä olisi enemmän läsnä työntekijöiden keskuudessa. Tämä olisi työntekijöiden mielestä tärkeätä, jotta he tuntisivat olonsa turvallisemmaksi tietäessään, että apu on aina tarvittaessa lähellä. Alaiset korostivat myös esimiehen läsnäolon tärkeyttä arkijohtamisessa. Alaisten mielestä, jos esimies olisi arkijohtamisessaan enemmän heidän kanssaan tekemisissä, hän tietäisi paremmin vallitsevat työtilanteet ja ehtisi puuttua työpaikalla tapahtuviin asioihin hyvissä ajoin ja tarkoituksenmukaisilla toimenpiteillä.

4.5 Yhteenveto ja päätelmät

Esimies kykenee oman käyttäytymisensä avulla vaikuttamaan alaistensa käyttäytymiseen, työhaluun, ammatillisiin valmiuksiin sekä välillisesti myös työpaikan työilmapiiriin. Jotta esimies kykenisi käyttäytymisellään vaikuttamaan tuloksellisesti muihin ihmisiin, olisi hänen hyvä ensin tuntea oma käyttäytyminen sekä sen vaikutukset ja seuraukset muihin. (Pirnes 2003, 14-15.)

Koska esimies on alaisilleen kuin roolimalli, tulisi esimiehen tarkoin miettiä, kuinka hän kommunikoi toisille ihmisille, miten hän käyttää kehonkieltä kommunikoinnin yhteydessä ja millä periaatteilla hän tekee päätöksiä. Tämä on olennaista, jotta työntekijät pystyisivät kopioimaan mahdollisimman paljon vain positiivisia piirteitä esimiehensä käytöksestä.

Työntekijöiden haastattelutulosten perusteella pystytään päättelemään, että esimiehen antamalla esimerkkikäyttäytymisellä on oikeasti merkitystä. Tämä ilmenee muun muassa siitä, että esimiehen oma asennoituminen kehityskeskusteluihin on vaikuttanut hyvinkin merkittävässä määrin työntekijöiden asennoitumiseen.

Haastattelujen aikana työntekijät ilmaisivat useaankin otteeseen, että varsinainen kehityskeskustelulomake on hyvä, mutta heitä harmittaa, että asiat saattavat toistuvasti siirtyä aivan muihin aiheisiin, kuin mitä on ollut kehityskeskusteluiden aikana tarkoitus käydä. Muista kuin kehityskeskustelun kannalta oleellista asioista puhuminen merkitsee usein sitä, ettei kehityskeskusteluun olla välttämättä valmistauduttu kunnolla. Tämä yleensä saattaa tarkoittaa sitä, ettei keskusteluja ja niiden merkityksiä ole organisaatiossa vielä tarpeeksi hyvin sisäistetty. (Hokkanen ym. 2008, 92.)

Työntekijöiden mielestä valmistautumishjeet kehityskeskustelua varten voisivat olla entistäkin täsmällisempiä. Tämä omalta osaltaan korostaa sitä, että esimiehen tulisi entistä enem-

män panostaa siihen, että ohjeistukset ovat tarpeeksi kattavia ja että kaikki osapuolet valmistautuvat keskusteluun samalla painoarvolla. Tässä vaiheessa on kuitenkin oleellista muistaa, etteivät lomakkeet ja niiden huolellinen pohtiminen ennen keskustelua voi yksistään taata kehityskeskusteluiden onnistumista vaan myös muiden alueiden, kuten luottamuksen, motivaation, kunnioittamisen ja arvostuksen tulee olla kunnossa, jotta keskustelu olisi mahdollisimman laadukasta (Aarnikoivu 2008, 123; Juuti 1998, 12).

Haastattelujen aikana kävi ilmi, että suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut olisi hyvä käydä kahdestaan esimiehen kanssa. Ryhmäkehityskeskusteluiden merkitystä työntekijät korostivat lähinnä oman työyhteisön asioiden ja organisaation viestinnän käsittelyn kannalta. Enemmistö työntekijöistä oli jopa sitä mieltä, että viestinnän määrää ryhmäkeskusteluiden aikana tulisi lisätä ja parantaa huomattavasti, sillä välillä virallinen tieto ei ole kulkeutunut laitoshuoltajille asti, vaan asioista kuullaan organisaation muilta työntekijöiltä, jolloin vaarana on vääristyneen ja hajanaisen informaation käyttäminen.

Yksi organisaation elinehdoista on toimiva organisaatioviestintä eli systemaattinen informaation jakaminen jokaisen yrityksen jäsenen tietoisuuteen (Bratton & Gold 2003, 265.) Työntekijöiden ajan tasalla pitäminen organisaation asioista on erityisen oleellista, sillä se vahvistaa vuorovaikutteista viestintää sekä luottamusta esimiestä ja hänen toimintansa luottamuksellisuutta (Nummelin 2007, 52).

Yrityksen tärkeistä asioista informoiminen kertoo työntekijöille myös, että heihin luotetaan. Tämä luottamuslause usein vahvistaa alaisten tehokkuutta ja halukkuutta olla mukana yritystä koskevissa päätöksenteoissa. (Bratton & Gold 2003, 265). Tämän vuoksi esimiehen tulisikin säännöllisin väliajoin tarkistaa, että kaikki oleellinen informaatio on siirtynyt työntekijöiden tietoisuuteen.

Organisaatioviestinnän lisääntymisen lisäksi työntekijät toivoivat enemmän esimiehensä läsnäoloa. Esimiehen läsnäolo kuulemma parantaisi työntekijöiden turvallisuuden tunnetta sekä mahdollistaisi paremmin sen, että esimies tietäisi alaistensa työtilanteet. Monen mielestä myös asioista sopiminen ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen helpottuisi ja tulisi nopeammaksi, jos esimies olisi enemmän läsnä tai ainakin paremmin tavoitettavissa.

Esimiehen vähäisen läsnäolon takia työntekijät odottavat, että saisivat esimieheltään entistä enemmän palautetta, kannustusta ja arvostusta. Näitä motivointikeinoja siivoustyönjohtajan kannattaisi ensisijaisesti käyttää oman poissaolonsa korvaamiseksi työntekijöille. Tosin moti-

vointikeinot saattavat menettää pian merkityksensä, jollei haasteisiin ja kysymyksiä herättäviin asioihin puututa.

5 Uusien kehityskeskustelukaavakkeiden muodostuminen

Uusien kehityskeskustelu - ja yhteenvetokaavakkeiden työstäminen lähti käyntiin pääasiassa työntekijöiden ja siivoustyönjohtajan mielipiteistä sekä ideoista. Haastattelun aikana siivoustyönjohtaja korosti, että kaavakkeiden tulisi olla mahdollisimman hyvin laitoshuoltajille suunnattuja sekä muodoltaan tarpeeksi loogisia ja selkeitä. Työntekijät puolestaan olivat sitä mieltä, ettei vanhoissa lomakkeissa ole varsinaisesti mitään vikaa. Heidän mielestään vain keskustelutilanteen toteuttaminen tulisi olla hieman toisenlainen.

Näiden ideoiden ja mielipiteiden pohjalta lähdettiin tekemään uusia kaavakkeita, joissa on piirteitä niin Hyvinkään kaupungin vanhoista kehityskeskustelukaavakkeista, muiden yritysten kaavakkeista kuin yleisestä ideoinnistakin. Uusissa kaavakkeissa on täten paljon samoja teemoja ja osin myös samoja kysymyksiä kuin vanhoissa kaavakkeissa, mutta pääasiassa kehityskeskustelulomake - ja yhteenvetolomake ovat saaneet uuden ilmeen ja muodon (liitteet 6-8).

Uusi kutsulomake on muuten samanlainen kuin vanha, mutta uuden kaavakkeen alkuun on lisätty kehityskeskustelusta kertova osio. Tämän osion tarkoituksena on kertoa lyhyesti työntekijöille, mikä on kehityskeskustelun pääasiallinen tarkoitus.

Uusi kehityskeskustelulomake on muodoltaan hyvin paljon samankaltainen kuin vanha lomake. Eroavaisuutena on vain se, että uudessa lomakkeessa kysymykset on tehty pääasiassa monitasoisiksi. Kysymyksien monitasoisuudella tarkoitetaan tässä lomakkeessa sitä, että varsinaisia pääkysymyksiä seuraa usein sivukysymys, jonka tarkoituksena on tarkentaa pääkysymyksen vastausta.

Monitasoisilla kysymyksillä pyritään siihen, ettei kysymyksiin voitaisi kovin helposti vastata lyhyesti, vaan niihin tulisi selventää asioita paljon muutamaa kommenttia pidemmälle. Uusi kehityskeskustelulomake sisältää myös taulukon, jonka tarkoituksena on konkreettisesti pyrkiä arvioimaan työssä toteutuvia asioita. Näiden arvioiden pohjalta on tarkoitus pohtia mahdollisia kehittämisehdotuksia ja toimenpidesuunnitelmia. Taulukossa on myös osio, jossa esimies voi pohtia alaisensa kanssa, kuinka esimies voi auttaa työntekijää. Tämän tarkoituksena on, että esimies pyrkisi suunnitelmallisesti tukemaan työntekijää mahdollisimman paljon, jotta työntekijä pystyisi saavuttamaan asetetut tavoitteet tarpeeksi hyvin.

Uusi yhteenvetolomake on puolestaan täysin erilainen verrattuna vanhaan kaavakkeeseen. Uudessa lomakkeessa on omat kohdat niin menneen kauden arvioinnille, uuden kauden tavoitteille kuin koulutustarpeille. Kehityskeskustelun luottamuksellisuutta on pyritty korostamaan yhteenvetokaavakkeen viimeisillä sarakkeilla. Näihin sarakkeisiin on tarkoitus listata asioita, joita saa viedä osastokokouksiin tai talon johdolle.

5.1 Esimiehen ja työntekijöiden mielipiteet uusista kehityskeskustelulomakkeista

Jotta pystyttiin arvioimaan uusien kaavakkeiden sopivuus laitoshuoltajien käyttöön, tuli uusien kaavakkeiden toimivuudesta suorittaa mielipidemittaus (liite 9). Mielipidemittauslomake muodostuu kolmesta osasta eli väittämistä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Ensimmäisenä mielipidemittauksen tarkoituksena oli, että saatujen mielipiteiden perusteella voitaisiin vielä joko parantaa kaavakkeita tai todeta, että kaavakkeet ovat sellaisenaan tarpeeksi hyviä. Toisena tarkoituksena oli, että saatujen tulosten avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin opintäytetyön tavoitteet on kaavakkeissa saavutettu.

Mielipidemittauslomakkeet jaettiin kuudelle laitoshuoltajalle ja heidän esimiehelleen eli samalle perusjoukolle, joka oli jo aikaisemmin vastannut teemahaastatteluihin. Näistä seitsemästä jaetusta lomakkeesta viisi palautettiin täytettyinä.

Mielipidekyselyn ensimmäinen osio koostui kehityskeskustelua koskevista väittämistä, joiden todenmukaisuudet oli tarkoitus arvioida asteikolla 1-5.

1 (Täysin erimieltä), 2 (Osittain erimieltä), 3 (Ei samaa eikä erimieltä), 4 (Osittain samaa mieltä), 5 (Täysin samaa mieltä)

Kuva 6 mielipidemittauksen arviointiasteikko (liite 9).

Kuten seuraavasta kuvasta pystyy päättelemään, neljän kyselyn vastaukset olivat joidenkin väittämien kohdalla hyvin pitkälti toistensa kaltaisia. Paikoitellen vastaukset kuitenkin erosivat toisistaan melko huomattavissa määrin.

Väitteet / arvosteluasteikko	1	2	3	4	5
Uusi kehityskeskustelulomake on muodoltaan selkeä				2	3
Lomake on rakenteeltaan sujuva				2	3
Kehityskeskustelulomake on selkeästi laitoshuoltajille suunnattu		2	1	1	1
Lomake on kokonaisuutena looginen				3	2
Kysymykset ovat kehityskeskustelun kannalta oleellisia				3	2
Kysymykset ja niiden muotoilu helpottavat asioista puhumista		1		2	2
Lomake motivoi käymään kehityskeskustelua		1	1	2	1
Lomakkeen uusi muoto parantaa keskusteluiden luottamuksellisuutta		1	4		
Uutta kehityskeskustelulomaketta pystyy hyödyntämään käytännössä			1	1	3

Kuva 7 Mielipidemittauksen väitteiden tulokset (liite9).

Näiden saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä uusiin kehityskeskustelulomakkeisiin. Lähinnä väitteet, kuinka uudet kaavakkeet parantavat keskusteluiden luottamuksellisuutta, ja kuinka selkeästi kaavakkeet ovat laitoshuoltajille suunnattu, saivat osakseen enemmän kritiikkiä. Tämän perusteella uudet kaavakkeet olisivat siis voineet olla vielä hieman enemmän laitoshuoltajille suunnattuja ja muodoltaan luottamuksellisuutta parantavia.

Mielipidemittauskyselyn avoimet osuudet käsitelivät uuden kehityskeskustelun hyviä ja kehitettäviä puolia. Kysymyksiin saadut vastaukset olivat suhteellisen lyhyitä ja ytimekkäitä. Niiden avulla pystyi kuitenkin päättelemään, että vastaajien mielestä uudet lomakkeet olivat tarpeeksi hyviä. Uusien kehityskeskustelukaavakkeiden hyvinä puolina nähtiin, että kysymykset ovat selkeitä ja tärkeimmät asiat ovat kaavakkeessa käsiteltyinä. Puolestaan yksikään kyselyyn vastanneista ei kertonut mielipidettään siitä, kuinka kehityskeskustelulomaketta tulisi vielä kehittää, jotta se vastaisi enemmän laitoshuoltajien tarpeita. Monen mielestä oli vaikea arvioida, kuinka hyvin kaavakkeet parantavat luottamuksellisuutta ja miten hyvin ne vastaavat laitoshuoltajien tarpeita, koska kaavakkeita ei ole vielä voitu käytännössä kokeilla.

5.2 Omaa pohdintaa mielipidemittauksien tuloksista

Mielipidemittauksista saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että pääasiassa uusien kehityskeskustelukaavakkeiden tekemisessä ja näin ollen myös yhden opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisessa onnistuttiin. Paria kohtaa lukuun ottamatta uudet kaavakkeet saivat lähinnä vain positiivista palautetta osakseen.

Lomakkeet nähtiin muodoltaan selkeinä, rakenteellisesti sujuvina ja kokonaisuutena melko loogisina. Uudet lomakkeet koettiin myös suhteellisen motivoivina ja käytäntöön soveltuvina, joten tältäkin osin kaavakkeiden teon onnistuminen voidaan katsoa saavutetuksi.

6. Omaa pohdintaa opinnäytetyöstä

Kehityskeskustelu oli opinnäytetyön aiheena mielenkiintoinen ja haastava. Työskentelyn aikana oli hienoa huomata, miten monet asiat vaikuttavat ja linkittyvät toisiinsa. Tämä toikin haastetta opinnäytetyön tekemiseen, sillä välillä piti oikein syventyä miettimään, mitkä asiat liittyvät juuri kehityskeskusteluun, ettei työskentely lähtisi harhapoluille.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena suhteellisen hyvin. Opinnäytetyö on kuin pieni ohjekirjanen, joka sisältää niin ohjeistuksia, yleistä tietoa kuin kaavakkeita kehityskeskustelun käymistä varten. Yleisen tiedon tarkoituksena oli selventää muun muassa kehityskeskusteluiden tarkoitusta, tavoitteita, ja päämääriä. Esimiehelle ja alaisille tarkoitettujen kehityskeskustelun kulku ohjeistuksien tavoitteena oli puolestaan auttaa työntekijöitä ja heidän esimiestään keskusteluiden eri vaiheissa. Kaavakkeiden tarkoituksena oli puolestaan auttaa kehityskeskusteluiden sujuvuutta ja onnistumista.

Myös mielipidemittauksista saadut tulokset vahvistivat sitä, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on pääasiallisesti pystytty saavuttamaan. Näiden tuloksien avulla pystyttiin ainakin toteamaan, että uudet kehityskeskustelukaavakkeet vastasivat melko suurella määrällä annettuihin toiveisiin.

Lähteet

Painetut lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human Resource Management. Theory and Practice. 3rd edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Hiironniemi, S. 1991. Esimiehen & henkilöstön kirja kunnallisille työpaikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja n:o 42. Tampere: Tammerpaino.
- Järvinen, L., Rummukainen, T., Karhusaari, M. 2009. Kehityskeskustelut 2009. Järvenpää: Järvenpään kopiopalvelu.
- Lawler, E. 2000. Rewarding excellence. Pay Strategies for the New Economy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Legge, K. 1995. Human Resource Management. Rhetorics and Realities. London: MACMILLAN PRESS.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja. 7. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Suomentaja Kyrö, M. Porvoo: WS Bookwell.
- Suomen Kuntaliitto. 2004. Uudistuva laitoshuolto. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Valtiovarainministeriö. 2006. Julkinen sektori työnantajana. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset lähteet

- Hyvinkään kaupunki. 2009. Organisaatiokaavio. Viitattu 4.6.2009.
<http://www.hyvinkaa.fi/Hallinto-ja-kaupunkitieto/Kaupungin-hallinto-ja-talous/Kaupungin-hallinto-organisaatio/>
- Johtamisessa on tärkeää oikeudenmukaisuus. Työterveiset 2/2001, 10-11. Viitattu 5.6.2009.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2001-02/04.htm>
- Jyväskylän yliopisto. 2009. Tulostettu 14.5.2009.
<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>
- Oulun yliopisto. 2009. Valtion palkkausjärjestelmän tarkentava virkaehtosopimus. Viitattu 25.5.2009.

www.hallinto.oulu.fi/upj/VPJ_kevat_09.ppt

Turun aikuiskoulutuskeskus. 2002. Laitoshuoltajan ammattitutkintoon valmistavan koulutuksen opetussuunnitelma. Viitattu 5.6.2009.

www.amiedu.net

Muut lähteet

Kolehmainen, A. 2009. Siivoustyönjohtajan haastattelu 25.5.2009. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

Rajala, A. 2009. Työntekijöiden haastattelu 9.7.2009. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

Rutanen, U. 2009. Työntekijöiden haastattelu 9.7.2009. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

Ky, A. 2009. Työntekijöiden haastattelu 9.7.2009. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

Ylitalo, T. 2009. Työntekijöiden haastattelu 9.7.2009. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

Tuittu, R. 2009. Työntekijöiden haastattelu 4.8.2009. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

Puolakka, T. 2009. Työntekijöiden haastattelu 4.8.2009. Hyvinkään kaupunki. Hyvinkää.

- Millä tavalla keskustelut aloitetaan ja millainen niiden sisältö on kokonaisuudessaan?
- Mitkä ovat keskusteluiden tavoitteet?
 - kuinka niistä viestitään, ja miten niitä seurataan?

6. Miten kehityskeskusteluja voidaan mielestäsi hyödyntää:

- Työntekijän kannalta?
- Esimiehen kannalta?
- Työyhteisön kannalta?
- Organisaation kannalta?
 - Kuinka hyödyntäminen todellisuudessa toteutetaan?

7. Miten työntekijät mielestäsi suhtautuvat kehityskeskusteluihin?

- Mistä luulet sen johtuvan (esim. motivaation puute)?
 - Kuinka käsittelet motivaatio-ongelmia?

8. Miten keskusteluita tulisi mielestäsi kehittää?

9. Kuinka kauan kehityskeskusteluja on Hyvinkään kaupungilla käyty?

- Millä tavalla ne ovat vuosien aikana kehittyneet?
- Miten sinun kehityskeskustelutekniikka on parantunut?

Liite 2 Haastattelulomake työntekijöille

1. Kuvaile lyhyesti, mitä kehityskeskustelu sinun mielestäsi tarkoittaa
 - Miksi mielestäsi kehityskeskusteluja käydään?

2. Kuinka usein kehityskeskusteluja olisi mielestäsi tarpeellista käydä?

3. Jos saisit valita, kävisitkö keskusteluja mieluiten
 - Kahdestaan esimiehen kanssa
 - Ryhmässä koko työtiimin kanssa
 - Esimiehen kanssa että ryhmässä

- Miksi?

4. Millä tavalla esimies selvittää ennen kehityskeskusteluiden käymistä, että
 - Mikä on keskusteluiden tarkoitus?
 - Miten keskusteluihin tulisi valmistautua?

5. Kuinka valmistaudut kehityskeskusteluun?

- Koetko siitä olevan mitään hyötyä keskustelun kannalta?

6. Mikä sinua motivoi käymään kehityskeskusteluja?
 - Miten itse kehittäisit kehityskeskusteluita eli minkälainen keskusteluiden tulisi olla, jotta ne motivoisivat sinua?

7. Tunnetko keskustelutilanteen olevan

- Luottamuksellinen
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 - Miksi?

- Hyödyllinen
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 - Miksi?

- Motivoiva
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 - Miksi?

- Oikeudenmukainen
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 - Miksi?

- Looginen ja ymmärrettävä
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 - Miksi?

8. Mitä hyviä puolia näet tämän hetkisissä kehityskeskusteluissa?

- Entä mitä huonoja puolia näet keskusteluissa?

9. Mitkä ovat keskusteluiden painotukset eli mitä asioita yleensä käydään läpi? (Esim. organisaation nykytila, tarpeet sekä yksilöntarpeet ym.)

10. Sovitaanko keskusteluiden aikana jonkinlaisista tavoitteista (esim. työillesi)?

- Jos sovitaan, niin miten näitä tavoitteita seurataan ja arvioidaan?

11. Kuinka hyvin uskot kehityskeskusteluissa esiin tulleiden ehdotusten käytännössä toteutuvan?

12. Kuinka hyvin annettuihin lupauksiin pystytään mielestäsi vastaamaan?

13. Miten hyvin organisaation viestintä mielestäsi toimii?

- Onko organisaation viestintä tärkeistä asioista mielestäsi tarpeeksi hyvä eli pysyvätkö työntekijät mielestäsi ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista asioista ja muutoksista?

14. Kuinka esimies osoittaa kiinnostusta kehityskeskustelua ja sinua kohtaan?

15. Kuvaile esimiestäsi ja hänen työskentelyotettaan työyhteisössä.

16. Mitä työtoverien ja esimiehen tuki ja kiinnostus sinusta omana persoonana sinulle merkitsevät?

17. Tunnetko saavasi tarpeeksi palautetta tekemästäsi työstä?

- Tunnetko voitavasi antaa palautetta esteettömästi esimiehelle hänen tekemästään työstä?
- Tunnetko, että oman työn arvioinnilla ja muiden antamalla palautteella olisi hyötyä työsuorituksen parantamisen kannalta?

18. Miten arvioisit työyhteisön tämän hetkistä ilmapiiriä?

- Kuinka oletat ilmapiirin vaikuttavan kehityskeskusteluihin ja sen sisältöön?

Liite 3 Hyvinkään kaupungin vuoden 2007 kehityskeskustelun ilmoituslomake

Hyvinkään kaupunki

Laitoshuolto

KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelun tavoitteena on tukea työntekijän osaamista, ammatillista kasvua ja kehittymistä.

Esimies käy keskustelun kahdenkeskisesti työntekijän kanssa, kerran vuodessa. Aikaa keskustelulle on varattu tunti. Keskustelu on luottamuksellinen

Ennen keskustelua tutustu lomakkeeseen, voit käyttää sitä etukäteen tai miettiä vastauksia. Ota lomake mukaan keskusteluun, käymme sen yhdessä läpi.

Kutsun saaja

Sinulle on varattu aika ja paikka

Esimiehen allekirjoitus _____

Liite 4 Hyvinkään kaupungin vuoden 2007 kehityskeskustelulomake

Hyvinkään kaupunki

2.2.07

Terveyden huolto

Avohuolto ja täydentävät palvelut

KEHITYSKESKUSTELU

Nimi _____

Mitkä ovat mielestäsi oman työsi painoalueet

Miten olette työyhteisönä saavuttaneet tavoitteenne viime vuoden aikana

Miten olet mielestäsi onnistunut henkilökohtaisten tavoitteidesi saavuttamisessa viime vuoden aikana

Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista

Koetko joitakin asioita hankalina tai ongelmallisina työtehtäviesi hoitamisessa, omassa roolisasi tai työyhteisössäsi

Missä tehtävissä koet onnistuneesi

Missä olisi parantamisen varaa. Mikä on vaikuttanut mahdolliseen tulokseen

Miten olet ylläpitänyt ja kehittänyt ammattitaitoasi viimeisen vuoden kuluessa

Millaisia osaamisalueita sinun tulisi kehittää ja millaista uutta osaamista tarvitset

Mitä tavoitteita työyhteisölläsi on kuluvalle vuodelle

Millaisia henkilökohtaisia tavoitteita sinulla työssäsi kuluvalle vuodelle

Miten yhteistyö on sujunut eri tahojen (alaiset, esimies, työtoverit, muut sidosryhmät) kanssa

Mitä muuta haluat käsiteltävän tässä keskustelussa

Liite 5 Hyvinkään kaupungin vuoden 2007 kehityskeskustelun yhteenvetolomake

KEHITYSKESKUSTELUN YHTEENVETO

Nimi

Aika

Kehitettävät asiat (1-5) tärkeysjärjestyksessä:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Sovitut toimenpiteet ja aikataulu:

Keskustelijoiden allekirjoitukset

Liite 6 Hyvinkään kaupungin vuoden 2009 kutsu kehityskeskusteluun

Hyvinkään kaupunki

Terveydenhuolto

Avohuolto ja täydentävät palvelut

KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on suunnitelmallinen ja pitkäaikainen prosessi. Keskustelun tarkoituksena on, että työntekijöiden kanssa keskustellaan heidän työstään, henkilökohtaisista kehitystarpeistaan, kiinnostuksenkohteistaan sekä sovituihin tavoitteisiin ja niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelun avulla pyritään organisaation kehittymiseen työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen ja ammatillisen kehittymisen välityksellä. Toisin sanoen kehityskeskustelu on eräänlainen esimiehen ja alaisen muodostama tilinpäätös, jossa pyritään tiivistetysti käsittelemään kaikki alaisen kehittymiseen ja suoriutumiseen vaikuttavat tekijät.

Esimies käy keskustelun kahdenkeskisesti työntekijän kanssa, kerran vuodessa. Aikaa kehityskeskustelulle on varattu tunti. Keskustelu on luottamuksellinen.

Ennen keskustelua tutustu lomakkeeseen, voit täyttää sitä etukäteen tai miettiä vastauksia. Ota lomake mukaan keskusteluun, käymme sen yhdessä läpi.

Kutsun saaja

Sinulle on varattu aika ja paikka

Esimiehen allekirjoitus _____

Liite 7 Hyvinkään kaupungin vuoden 2009 kehityskeskustelulomake

Hyvinkään kaupunki

Terveydenhuolto

Avohuolto ja täydentävät palvelut

Aika: _____ / _____ 20 _____

Toimipaikka: _____

Yksikkö: _____

Työntekijän nimi: _____

Esimiehen nimi: _____

KEHITYSKESKUSTELU

1. Miten olette mielestäsi työyhteisönä saavuttaneet tavoitteet viime vuoden aikana?

2. Miten omat henkilökohtaiset tavoitteesi ovat mielestäsi onnistuneet viime vuoden aikana?

3. Miten tyytyväinen olet nykyiseen työtoimenkuvaasi?
 - a. Mitä asioita haluaisit työssäsi olevan enemmän tai vähemmän, jotta työsi vastaisi enemmän sinun henkilökohtaisia tarpeitasi?

4. Missä tehtävissä koet onnistuneesi?
 - a. Kuinka tätä onnistumisenkokemusta voisi mielestäsi monistaa jokaiselle arkipäivälle?

5. Kuvaile asioita, jotka vaikuttavat työtehosi laatuun

a. Positiivisesti

-

-

-

-

-

b. Negatiivisesti

-

-

-

-

-

6. Tunnetko tarvitsevasi työssäsi jotain uudenlaista osaamista?

7. Millä tavoin Hyvinkään kaupunki työnantajana voisi tukea enemmän sinun osaamista ja jaksamista työssäsi?

8. Kuinka hyvin seuraavat asiat toteutuvat työssäsi?

1 (Huonosti), 2 (Melko huonosti), 3 (OK), 4 (Melko hyvin), 5 (Hyvin)

	Toteu- tuminen työssä (1-5)	Kehittämis- ehdotuksia	konkreettinen toi- menpide suunnitel- ma	Miten esimies voi aut- taa tavoitteeseen pää- semiseksi
Pätevyys (voinko käyttää ammat- titaitoani?)				
Autonomia (it- senäisyys)				
Sosiaalinen hy- väksyntä, tois- ten arvostus				
Työn merkityk- sellisyys				
Työn haasteelli- suus				
Työn mitoitus				
Työssä jaksami- nen				
Viihtyminen				

9. Mitä henkilökohtaisia tavoitteita haluat asettaa kuluvalle vuodelle?

10. Mitä tavoitteita työyhteisölläsi on kuluvalle vuodelle?

11. Palautetta esimiehelle

a. Mitä toivot esimieheltäsi?

b. Mihin asioihin esimiehen toiminnassa olet ollut erityisen tyytyväinen?

i. Mitä asioita tulisi puolestaan kehittää?

c. Millaisena kuvailisit esimies-alais-suhteen olevan teidän välillänne tällä hetkellä?

i. Kuinka yhteistyötä voisi mielestäsi kehittää?

d. Mistä muusta haluaisit antaa palautetta esimiehellesi?

12. Palautetta työntekijälle

a. Mitä työntekijältäsi?

b. Mihin asioihin työntekijän toiminnassa olet ollut erityisen tyytyväinen?

- i. Mitä asioita tulisi puolestaan kehittää?
-
- c. Millaisena kuvailisit esimies-alais-suhteen olevan teidän välillänne tällä hetkellä?
 - i. Kuinka yhteistyötä voisi mielestäsi kehittää?
-
- d. Mistä muusta haluaisit antaa palautetta työntekijällesi?

Liite 8 Hyvinkään kaupungin kehityskeskustelun yhteenvetolomake

Hyvinkään kaupunki

Terveydenhuolto

Avohuolto ja täydentävät palvelut

Aika: _____ / _____ 20_____

Toimipaikka: _____

Yksikkö: _____

Työntekijän nimi: _____

Esimiehen nimi: _____

KEHITYSKESKUSTELUN YHTEENVETO

Arvio menneestä kaudesta:

Mitä sovittiin tulevasta kaudesta:

Koulutustarpeet:

Mitä asioita tästä keskustelusta saa viedä
osastokokouksiin:

Mitä asioita saa viedä talon johdolle:

Keskustelijoiden allekirjoitukset

Liite 9 Uusien lomakkeiden arviointilomake

Hyvinkään kaupunki

Terveydenhuolto

Avohuolto ja täydentävät palvelut

KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN ARVIOINTILOMAKE

1. Arvioi (1-5) seuraavien väittämien paikkansapitävyys:

1 (Täysin erimieltä), 2 (Osittain erimieltä), 3 (Ei samaa eikä erimieltä), 4 (Osittain samaa mieltä), 5 (Täysin samaa mieltä)

Uusi kehityskeskustelulomake on muodoltaan selkeä:_____

Lomake on rakenteeltaan sujuva:_____

Kehityskeskustelulomake on selkeästi laitoshuoltajille suunnattu:_____

Lomake on kokonaisuutena looginen:_____

Kysymykset ovat kehityskeskustelun kannalta oleellisia:_____

Kysymykset ja niiden muotoilu helpottavat asioista puhumista:_____

Uusi lomake motivoi käymään kehityskeskusteluja:_____

Lomakkeen uusi muoto parantaa keskusteluiden luottamuksellisuutta:_____

Kehityskeskustelulomaketta pystytään hyödyntämään käytännössä:_____

2. Kuvaile, mitä hyviä asioita näet uudessa kehityskeskustelulomakkeessa?

3. Mitä puolestaan vielä parantaisit lomakkeesta, jotta se vastaisi enemmän laitoshuoltajien tarpeita?