

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma / Kansainvälinen assistentti

Krista Lehtonen

KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
JA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

LEHTONEN, KRISTA

Kehityskeskustelut osaamisen kehittymisen ja johtamisen välineenä

Opinnäytetyö

58 sivua + 6 liitesivua

Työn ohjaaja

lehtori Hannele Lappalainen

Joulukuu 2009

Avainsanat

kehityskeskustelu, osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kehityskeskusteluja osaamisen kehittymisen ja johtamisen välineenä. Tutkimuksessa selvitettiin case-yrityksen avulla, mitä osaamisella ja sen kehittämällä tarkoitetaan, mikä on kehityskeskustelujen rooli niin kehityksessä kuin johtamisessa sekä miten prosessia voitaisiin parantaa. Tutkimus suoritettiin sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti, ja siihen osallistui case-yrityksestä valitut tiimit ja kaksi esimiestä. Teemahaastattelua, joka edustaa kvalitatiivista tutkimusosuutta, käytettiin esimiesten näkökulman kartoittamisen apuna. Kvantitatiivisen osuuden muodosti kyselylomake, johon tutkimukseen valittujen tiimien työntekijät vastasivat.

Opinnäyte jakaantuu teoriaosuuteen ja tutkimukseen. Työn teoriaosuus koostuu neljästä eri luvusta nojautuen puhtaasti kirjallisuuteen ja muihin tietolähteisiin. Teoriaosuuden ensimmäinen ja toinen luku käsittelevät hyvin yleisesti, mutta laajasti, kehityskeskustelujen tarkoitusta, periaatteita, hyötyjä ja toteutusprosessia. Samalla pohditaan tavoitteen asettamista ja onnistuneen keskustelun edellytyksiä. Teoriaosuuden kolmas luku käsittelee osaamista ja sen kehittämistä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Neljäs luku puolestaan käsittelee kehityskeskusteluja ja johtajuutta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kehityskeskustelut ovat tärkeä osa yrityksen ja sen henkilöstön osaamisen kehitysprosessia. Kehityskeskustelut koetaan hyödyllisiksi ja niiden toteutus on ollut erinomaista. Kehityskeskustelujen jatkotoimenpiteet vaativat parannusta, sillä muun muassa tavoitteiden seuranta ja niiden toteuttaminen sekä konkreettinen suunnitelmanteko voisivat olla paremmin organisoitu ja kontrolloitu.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration, Kouvola

LEHTONEN, KRISTA

Performance appraisals as a tool for competence development and management

Bachelor's Thesis

58 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Senior Lecturer Hannele Lappalainen

December 2009

Keywords

performance appraisal, competence, competence development, competence management

The purpose of the study was to address performance appraisals as a tool for competence development and management. In the study it is clarified what is meant by competence and its development, the role of the performance appraisals in developing and managing and also how to make this process more efficient.

The thesis is divided into the theoretical and empirical study. The theoretical framework consists of four different chapters which are strictly based on literature and sources. The first chapter deals with the performance appraisals in general, both its purpose and principles. The second chapter is more practical dealing with the preparations and execution of performance appraisal. Chapter three focuses on the definition of the competence and how to develop it both at an individual and organisational level. The theme of theory chapter four is the performance appraisals and management.

The information for empirical part of this study was gathered by a questionnaire which represents a quantitative method and theme interview which represents a qualitative method. The employees of the company answered the questionnaire anonymously and two principals of the department were interviewed in the theme interview way. The study was conducted in a department among three teams.

The study reveals that performance appraisals are a significant part of developing the company and its employees. They are well carried out and people think they are useful. More attention has to be paid to the proceedings after the performance appraisals in order to make them more efficient.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	8
2.1 Tutkimusongelmat ja rajaukset	8
2.2 Tutkimusmenetelmä	10
2.3 Tutkimuksen rakenne	11
2.4 Kirjallisuuskatsaus ja keskeisimmät käsitteet	12
3 KEHITYSKESKUSTELUT JA NIIDEN PERIAATTEET	14
3.1 Mitä kehityskeskustelu on?	14
3.2 Kehityskeskustelujen merkitys ja tavoitteet	15
3.3 Miksi kehityskeskusteluja tarvitaan?	16
3.4 Kehityskeskustelujen hyödyt	17
3.4.1 Hyödyt työntekijälle	17
3.4.2 Hyödyt esimiehelle ja yritykselle	18
4 KEHITYSKESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN JA SEN TOTEUTUS	19
4.1 Ennen keskustelua	20
4.2 Kehityskeskustelun toteutus ja kulku	21
4.4 Kehityskeskustelun jälkeen	23
4.5 Tavoitteiden asettaminen	24
4.6 Onnistuneen keskustelun edellytykset	25

5 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	26
5.1 Työelämän muutokset	27
5.2 Osaamisen kehittäminen yrityksessä	27
5.2.1 Yksilön osaaminen ja sen kehittäminen	29
5.2.2 Osaamisen jäävuorimalli	30
5.2.3 Organisaation osaaminen ja sen kehittäminen	31
5.3 Henkilöstön kehittämisen toteutus ja arviointi	32
6 KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	33
6.1 Johdon sitoutuminen kehitykseen	34
6.2 Yksilön ja työyhteisön kehittyminen yhdessä	35
7 CASE: KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	36
7.1 Osaamisen kehittämisen periaatteet	36
7.1.1 Ammatillinen osaaminen	37
7.1.2 Case-yrityksen arvot	38
7.2 Kehityskeskustelut yleisesti	38
7.3 Tutkimustulokset	40
7.3.1 Esimiehen näkökulma	41
7.3.2 Työntekijöiden näkökulma	45
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
8.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista	51
8.2 Kehittämissuhteita	53
8.3 Jatkotutkimusaiheita	55

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Sähköpostiviesti kyselylomakkeen yhteydessä

Liite 3. Kyselylomake työntekijöille

1 JOHDANTO

Nykypäivän monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa kansainvälistyvässä ympäristössä työskentelevät organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen kaikkien palveluksessa olevien voimavarat aina johtoportaan yrityksen muihin työntekijöihin. Inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ja kehittäminen ovat keskeisiä keinoja organisaation menestykselle. Jokaisen panosta tarvitaan. Henkilöstön työmotivaatio, työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä halu oppia ratkaisevat viime kädessä organisaation muutoksen (Juuti 1998, 4). Globaali talous luo merkittäviä tiedollisia ja taidollisia haasteita kehittämistyölle. Samanaikaisesti kansainvälisen kilpailun kiristytessä myös nopea tekninen kehitys ja tietotaidon kasvu vaativat kehittymistä niin organisaatio- kuin yksilötasolla. (Vesterinen (toim.), 2006, 51.)

Suomalaisissa yrityksissä osaaminen on noussut selkeästi tiedostetuksi ja tärkeäksi haasteeksi (Viitala 2005, 12). Osaamisen jatkuva kehittäminen on yksilön, työyhteisön ja suomalaisen yhteiskunnan kriittisin menestystekijä. Se ei tarkoita vain passiivista muutosten mukailua, vaan kilpailuedun ja yksilöiden uusien työurien rakentamista kohti tavoiteltua tulevaisuutta. Osaamisen jatkuvan kehittämisen kautta olemme myös kykeneviä hyödyntämään, hallitsemaan ja ohjaamaan muutoksia. (Ruohotie & Honka 1997, 1.) Henkilöstön kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että henkilökunta sisäistää oman menestyksensä työssä osaksi yrityksen menestystä ja kokee sen samalla olevan myös työntekijän edun mukaista. Työntekijän täytyy siis saada sekä aineellisia että henkisiä tuloksia, jotta tähän pystyttäisiin. (Ritala & Tarvainen 1991, 23.)

Henkilöstön kehittäminen on osa osaamisen kehittämisen käsitettä. Kehityskeskustelut ovat yksi henkilöstön kehittämisen keinoista. (Viitala 2005, 255.) Kehityskeskustelun historianjuuret kantautuvat Yhdysvalloista, jossa oli viitteitä kehityskeskusteluista jo 1800-luvulla. Ensin ne otettiin käyttöön armeijan toimesta, minkä jälkeen ne toimivat myös hallituksellisissa organisaatioissa. Ensimmäisiksi kehityskeskusteluja käytettiin silloin hallinnollisiin tarkoituksiin, ei niinkään nimensä mukaisesti kehittämiseen. (Wiese & Buckley 1998, 235 – 236.)

Kun ensimmäiset kehityskeskustelut otettiin käyttöön 1960-luvun alussa Suomessa, keskusteluissa oltiin enemmän kiinnostuneita työsuorituksista eikä niinkään itse työn-

tekijöistä. Asennoituminen kehityskeskusteluihin liitettiin ensin ainoastaan tulosten mittaamiseen, suunnitteluun ja tiedottamiseen, jolloin unohdettiin keskinäinen kommunikointi ja yhteen hiileen puhaltaminen. (Ronthy-Östberg, Rosendahl & Kyrö 2004, 94 – 95.) Kehityskeskustelut ovat tulleet näkyvämmäksi työelämässä tosin vasta 90-luvulla. Nykyisin kehityskeskustelu toimii tärkeänä johtoportaan työkaluna, sillä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla kehittyminen vaatii johtamista. Esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa, tukea ja inspiroida alaisia, jolloin kehityskeskustelun kautta hänellä on oiva tilaisuus sopia toiminnan linjauksista ja suuntaviivoista alaisten kanssa. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 95.) Nykyisin kehityskeskustelujen odotetaan ajavan useaa eri tarkoitusta samanaikaisesti (Wiese & Buckley 1998, 243).

Jokainen yritys on luonut omat arvonsa, jotka pohjautuvat yrityksen liiketoimintaan ja strategioihin. Yhteiset arvot ja toimintatavat nousevat tärkeiksi keinoiksi ohjaamaan valintoja ja päätöksiä erilaisissa tilanteissa (Valpola 2000, 15). Kehityskeskustelulla on suora yhteys, joka johtaa yrityksen visiosta ja arvoista päivittäiseen työhön (Valpola 2002, 13).

Tulevaisuudessa kehityskeskustelun ennakoidaan olevan pikemminkin jo itsestäänselvyys osana organisaation oppimis- ja kehittymisprosessia. Yhteistyön syventäminen ja kommunikaatiokyvyn parantaminen ovat tärkeässä roolissa organisaation kehityksessä. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 161.) Nykyisin organisaation keskeisin ominaisuus on joustavuus, jolla tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön jatkuvaa kehittämistä vastaten uusiin haasteisiin (Ritala & Tarvainen 1991, 16).

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutustua osaamisen sekä sen kehittämisen että johtamisen kautta kehityskeskusteluprosessiin ja tutkia case-yrityksen kehitysprosessia ottaen huomioon edellä mainitut tekijät niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä on kautta aikojen ollut tärkeä merkitys työelämässä, ja siihen kiinnitetään laajalti huomiota yhä enemmän. Jotta kehitysprosessi todella toimisi, vaatii se strategista ja kannustavaa johtamista konkreettisin teoin. Tutkimuksen case-yrityksen esimerkin avulla saadaan kokemuseräistä tietoa, joka helpottaa tutki-

muksen kokonaisuuden ymmärtämistä. Tutkimuksen avulla pyritään myös tuomaan esille uusia näkökulmia prosessin toteuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa, jolloin tutkimuksesta hyötyvät niin esimiehet kuin alaiset.

Tutkimuksen pääongelma voidaan kuvata seuraavasti:

- Miten kehityskeskustelujen avulla voidaan tehostaa henkilöstön osaamista ja sen johtamista?

Tutkimuksen pääongelmaan liittyvät alaongelmat ovat:

- Mitä osaamisella ja sen kehittämällä tarkoitetaan?
- Mikä on kehityskeskustelujen merkitys henkilöstön osaamisen kehittämisessä?
- Millä tavoin kehityskeskustelut toimivat osana johtamisjärjestelmää?

Tutkielmassa on pääongelman lisäksi kolme alaongelmaa, jotka toimivat pääongelman tutkimisen tukena. Ensimmäisen alatutkimusongelman avulla selvitetään, mitä osaaminen on ja miten sitä voidaan kehittää, jolloin ymmärretään, mihin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota osaamisen kehittämisessä ja sen arvioinnissa. Toinen alatutkimusongelma pyrkii kartoittamaan kehityskeskustelujen yhteyden osaamisen kehittämiseen ja kolmannen alatutkimusongelman avulla selvitetään kehityskeskustelujen rooli johtamisen työvälineenä.

Tutkimuksen case-yrityksenä on pohjoismaiseen konserniin kuuluva finanssipalvelualan yritys, joka toimii kaikilla pohjoismaisilla markkinoilla. Tammikuussa 2009 yrityksen henkilöstömääräksi mitattiin noin 37 000 työntekijää. Case-yrityksen toiminnan kuvaan kuuluu oleellisesti korostaa päivittäistä kehittymistä ja panostaa eri kehittymismahdollisuuksien tarjontaan yrityksen sisällä.

Kehityskeskustelut edustavat yhtä osaa henkilöstöhallinnon laajasta kokonaisuudesta, jolloin aihe on jo rajattu pienempään osa-alueeseen. Ongelman yksityiskohtaisempi tutkiminen toteutetaan keskittyen osaamisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmiin, jolloin mahdollistetaan ongelman syvällisempi analysointi. Tutkimuksessa otetaan huomioon sekä esimiehen että alaisen näkökulma, sillä vaikka kehityskeskustelut käydään keskittyen etenkin yksilön kehittämiseen, vaativat ne myös esimiesten ja johtoportaan täyden sitoutumisen onnistuakseen ja toimiakseen järjestelmällisesti. Opin-

näytetyön tarkoitus ei ole käsitellä eri johtamistyyplejä vaan tutkia yleisesti, miten kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus, jonka aineiston keruu suoritetaan sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tapaa hyödyntäen. Tutkimusmetodien yhteiskäytöstä käytetään termiä metodologinen triangulaatio, jota pidetään myös tutkimuksen eräänä validiteettikriteerinä. Eri tutkimusmetodien samanaikaisesta käytöstä on ristiriitaisia mielipiteitä. Eräät tutkijat sanovat sen olevan ongelmaton ja toimivan erinomaisesti, toiset taas väittävät triangulaation vääristävän tai sekoittavan tietolähteitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140 – 142). Menetelmät kuitenkin täydentävät toisiaan, sillä kvantitatiivisesti kerätty tieto on analysoitu kvantitatiivisesti ja kvalitatiivisesti kerätty tieto on analysoitu kvalitatiivisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 29).

Tutkimuksen kvalitatiivisena metodina käytetään teemahaastattelua, joka on puoli-strukturoitu haastattelumenetelmä. Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelu seuraa tiettyjä aihepiirejä, jotka perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Näin menetellen tutkittavan näkökulma tulee paremmin esille ja haastattelusta saadaan enemmän tietoa irti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 – 48.) Tutkimuksen kyselylomake puolestaan edustaa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomakkeen avulla vastaaja palauttaa lomakkeen anonymisti ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Kyselylomake on myös oiva tapa kerätä tietoa, jos vastaaja kokee kyselyn aihepiirin kovin henkilökohtaiseksi (Vilkkä 2007, 28). Tutkimuksen kyselylomake sisältää monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia sekä avoimia kysymyksiä. Kysymysten pääpaino on kuitenkin monivalintakysymyksissä, jolloin lomakkeen täyttäminen ja analysoiminen nopeutuu ja helpottuu. Vaikka vastausvaihtoehdot ovat strukturoituja, vastaajalla on myös mahdollisuus vastata omin sanoin avointen kysymysten kohdalla. Vastaaja voi myös valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon joissakin kysymyksissä.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä se antaa hyvin samansuuntaisia tuloksia kuin aiemmat, saman aihepiirin tutkimukset. Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselyn tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä tutkimukseen osallistui yrityksestä vain murto-osa ihmisiä. Mutta tarkoituksena ei olekaan saa-

da yleistettävää tietoa, vaan pikemminkin pyrkiä kuvaamaan kehityskeskustelua ja osaamisen kehittämistä ilmiönä. Tutkimukseen valitut henkilöt edustavat niin sanotusti eliittiotantaa, jolloin tutkimuksen tiedonantajiksi on valittu henkilöt, joilla on ennestään hyvin tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88).

Tutkimuksen validius on arviointiin liittyvä käsite, joka tarkoittaa mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. 2009, 231). Tutkimuksen validius on myös hyvä, sillä tutkimusmenetelmällä saatiin mitattua juuri niitä asioita, joita oli tarkoitus mitata. Kyselylomaketta laadittaessa kiinnitettiin huomiota kysymysten muotoiluun, jotta myös vastaajat ymmärtäisivät lomakkeen kysymykset samalla tavalla. Kysymykset pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selkeiksi ja niin, ettei yhdellä kysymyksellä haeta vastausta useampaan asiaan.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuvan 1 mukaisista osioista.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen ensimmäisen luvun muodostaa johdanto, jossa käsitellään kehityskeskustelua yleisesti ottaen huomioon ajan muutokset sekä osaamisen kehittymisen että johtamisen osuus. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen ongelmat, rajaukset ja menetelmät sekä keskeisimmät käsitteet.

Kolmas ja neljäs luku käsittelevät kehityskeskustelua. Niissä perehdytään keskustelujen tavoitteisiin, merkitykseen, hyötyihin sekä käydään läpi kehityskeskusteluun valmistautuminen ja sen toteuttaminen. Samalla tarkastellaan tavoitteen asettamista ja onnistuneen keskustelun edellytyksiä.

Viidennessä luvussa perehdytään osaamiseen ja sen kehittämiseen koko työyhteisössä. Luvussa tarkastellaan niin yksilön kuin organisaation osaamisen kehittämistä ja sen toteuttamista sekä arviointia osaamisen johtamisen kautta. Luvussa esitellään myös osaamisen jäävuorimalli, joka kuvastaa etenkin yksilön osaamista. Tutkimuksen kuudennessa luvussa otetaan vielä huomioon kehityskeskustelut johtamisen työvälineenä. Luvussa esitellään kehityskeskustelujen roolia johdon apuna.

Tutkimuksen seitsemäs luku koostuu empiirisestä osiosta, jossa esitellään case-yritys ja sen kehityskeskustelukäytäntö sekä yleisesti yrityksen arvoja ja osaamisen kehittämisen periaatteet. Luku sisältää myös tutkimustulokset. Kahdeksannessa luvussa eli viimeisessä esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen keskeisistä tuloksista, annetaan case-yritykselle käytännön toimenpide-ehdotuksia sekä käsitellään tutkimuksen esille tuomia jatkotutkimusehdotuksia.

2.4 Kirjallisuuskatsaus ja keskeisimmät käsitteet

Tutkimuksen aihepiiriin liittyvää lähivuosina julkaistua kirjallisuutta on melko vaikeasti saatavilla, sillä lähteiden ikä on suurelta osin vähintään 5 – 10 vuotta. Toisaalta alkuperäisiin, vanhempiin lähteisiin tutustuminen osoittaa usein sen, miten eri tiedot aiheesta ovat ajan kuluessa mahdollisesti muuttuneet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 113). Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus edustaa pitkän kokemuksen omaavien alan ammattilaisten ajatuksia, joita kirjoittajat ovat koonneet useisiin eri teoksiinsa.

Kehityskeskusteluihin viittaavia tutkimuksia on tehty aiemmin case-yrityksessä. Muun muassa eräässä vuonna 2000 julkaistussa tutkimuksessa on tutkittu myös miten kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöjohtamista. Tutkimuksessa on pyritty kartoittamaan kehityskeskustelujen merkitystä organisaatiossa niin esimiesten kuin henkilöstön näkökulmasta. On mielenkiintoista tutkia, ovatko tutkimustulokset muuttuneet vajaan kymmenen vuoden aikana ja jos ovat, niin miten. Yleisesti kehityskeskusteluista löytyy myös melko suppeasti tutkimuksia ottaen huomioon sen pitkän historian. Useimmiten aihe on kiteytetty osana laajempaa tutkimusta liittyen esimerkiksi osaamiseen, eri kehittämisprosesseihin tai motivaatioon. Vaikka useat organisaatiot uskovat tarvitsevänsä kehityskeskusteluja, silti niiden tuloksiin ei aina olla oltu täysin tyytyväisiä. Tämä epäkohta on motivoinut tutkijoita etsimään parannusta asiaan. (Wiese & Buckley 1998, 244.)

Tämä tutkimus keskittyy osaamisen kehittämiseen, erityisesti yksilön osaamisen kehittämiseen, ja johtajuuteen, joiden tukena toimivat kehityskeskustelut. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet on määritelty seuraavasti:

Kehityskeskustelu (performance appraisal) on yksi henkilöstön kehittämisen keinoista. Se on työntekijän ja hänen esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja ennalta valmisteltua keskustelua. Kehityskeskustelua voidaan pitää eräänlaisena tilinpäätöksenä, jossa kiteytetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä. (Aarnikoivu 2008, 115.) Kehityskeskustelu on myös erinomainen johtamisen työkalu.

Osaaminen (competence) voidaan tulkita monella eri tavalla. Työelämässä osaaminen yhdistetään helposti ammattiin liittyviin tietoihin, taitoihin, valmiuksiin ja asenteisiin. Osaaminen vaatii kykyä käyttää tietoja ja taitoja yhdistellen niitä monipuolisesti ja luovasti, kykyä organisoida työtä ja työskennellä ryhmässä, kykyä joustaa ja mukautua muutoksiin, kykyä arvioida omaa toimintaa ja osaamista sekä kehittää sitä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos 2008.) Myös kyky toimia tietyllä tavoin on organisaation osaamista, joka näkyy ennen kaikkea tehokkuutena, järjestelmällisyytenä ja kehittymisenä (Vantaan kaupunki 2001).

Osaamisen kehittäminen (competence development) on yksilön ja työyhteisön eli organisaation yhteistyön tulosta. Se ei ole pelkästään ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan myös toimivan suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2004, 41.) Tässä tutkimuksessa puhutaan henkilöstön kehittämisestä, joka on osa osaamisen kehittämisen käsitettä.

Osaamisen johtaminen (competence management) on laaja johtamisen kokonaisuus. Se on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis- ja taitopohjan avulla. Tavoitteena on vaalia ja kehittää yrityksen osaamista sen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen nähdään laajimmillaan kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka sisältää kaikki liikkeenjohdon ulottuvuudet, sillä se vaikuttaa samalla yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Tärkein tavoite osaamisen johtamisessa on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisten välille. (Viitala 2005, 14, 38, 109.)

3 KEHITYSKESKUSTELUT JA NIIDEN PERIAATTEET

3.1 Mitä kehityskeskustelu on?

Kehityskeskustelu on:

”Ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua esimiehen välillä, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa”
(Juuti 1998, 6).

Kehityskeskustelussa tarkastellaan nykytilaa ja mennyttä oppimisenäkökulmasta. Keskeisessä roolissa on tulevaisuuteen suuntaaminen tavoitteena luoda onnistumiselle edellytyksiä huomioiden toimintaympäristö. Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan ne voivat olla resurssien ja ajan hukkaa. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Ensisijaisesti kehityskeskustelu on vapaamuotoinen keskustelu yksilön kehittämiseksi, mutta samalla myös koko organisaation (Juuti 1998, 14). Keskustelun tulee olla kehitettävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä, yhteistyöstä organisaatiossa, työtehtävistä sekä keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. Kehityskeskustelu antaa oivan tilaisuuden keskustella häiriöttä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta esimiehen ja alaisen kesken. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 94.)

Kehityskeskustelu on yhteisnimi usealle keskustelutyypille esimiehen ja alaisen välillä. Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa kehityskeskustelu. Muita synonyymejä ovat muun muassa esimies-alaiskeskustelu, arviointikeskustelu, tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu tai esimerkiksi suunnittelukeskustelu. Vaikka nimiä on useita, on niiden perimmäinen tarkoitus kuitenkin hyvin sama. (Juuti 1998, 6.)

Kehityskeskustelu eroaa tavallisesta keskustelusta siten, että se on etukäteen sovittu, tarkoin harkittu ja valmisteltu sekä sillä on tietty sisältö. Se on arkikeskustelua syvällisempi ja siinä pohditaan etenkin henkilön omaa roolia organisaatiossa. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 98.) Taustalla on osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet (Valpola 2000, 15).

Kehityskeskustelun kolme osa-aluetta voidaan jakaa tavoitteisiin, tulokseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviin keskusteluihin. Yleisesti kaikkia osa-alueita käsitellään kerralla, mutta ne voidaan myös jakaa osa-alueittain eri keskusteluissa toteutettaviksi. Tavoiteosuudessa on tärkeää pitää mielessä, että työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Esimiehen kannattaa hyödyntää alaisen asiantuntemusta ja pyytää alaista esittämään näkemyksensä, millainen on toimiva tavoite ja paras mittari mittaamaan suoriutumista. (Aarnikoivu 2008, 132 – 133.) Niin ikään tuloksesta keskusteltaessa eli toisin sanoen henkilön suoriutumista käsiteltäessä on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti. Keskustelu jää helposti pinnalliseksi ilman selkeitä tavoitteita ja niiden toteutumisen mittaamista. Kolmatta osa-aluetta, henkilökohtaista kehittymistä, käsiteltäessä on olennaista arvioida henkilön osaamisen nykytila ja kehityskohteet. (Aarnikoivu 2008, 137.)

3.2 Kehityskeskustelujen merkitys ja tavoitteet

Kehityskeskustelun lähtökohta on ihmisen kehittyminen sekä persoonana että ammatissa. Kyse on dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, eli työtöihin ja koko yrityksen kehittämiseksi. Kehityskeskustelussa on kyse kommunikaatiosta ja yrityksen kannalta organisaation tavoitteen saavuttamisesta yksilön avulla. Jotta tavoite voitaisiin saavuttaa, tarvitaan siihen yhteistyötä työntekijöiden kanssa, sillä kun työntekijät kehittyvät, samalla koko organisaatio kehittyy. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 99.) Kun alaisella ja esimiehellä on sama päämäärä, täytyy heidän keskustella siitä ymmärtääkseen toinen toistaan ja päästäkseen yhteiseen päämääräänsä (Ronthy-Östberg et al. 2004, 96).

Oleellista kehityskeskustelussa on muun muassa selkeyttää kyseisen kauden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella avoimesti työtilanteesta ja viihtymisestä, arvioida työsuoritusta ja antaa palautetta molemmin puolin, keskustella osaamisen kehittämistä ja sopia konkreettisista kehittämistoimenpiteistä. (Valpola 2000, 130.)

Kehityskeskustelussa tähdätään syvemmälle, eikä keskustella vain päivittäisistä asioista (Juuti 1998, 6). Sen avulla myös vahvistetaan keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden kehittymistä sekä tiivistetään yhteistyötä. Kehityskeskusteluissa yhteistyöllä

on suuri painoarvo, sillä kyse on työn tuottavuudesta, jolloin yhteistyön merkitys työyhteisössä korostuu. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 98.)

Kehityskeskustelussa pohditaan myös tulevaisuutta. Samoin kuin esimies voi kertoa työtä tai organisaatiota koskevista suunnitelmista tai muutoksista, yhtä hyvin alaisella on mahdollisuus kertoa omista suunnitelmistaan. Kuuntelemalla toista osapuolilla on mahdollisuus huomioida toisen toiveet ja hyödyntää niitä kehityssuunnitelmissa. (Valpola 2002, 9.) Vaikka kehityskeskusteluilla on yhteys palkkakeskusteluihin työsuoritusten kautta, on tärkeää muistaa, että keskustelu pidetään erillään palkkaan liittyvistä keskusteluista (Scott-Lennon 1999, 64).

3.3 Miksi kehityskeskusteluja tarvitaan?

Kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välisenä yhteydenpidon välineenä varmistaa jokaiselle organisaation ihmiselle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan (Valpola 2000, 7). Samalla voidaan tarkastella, kuinka asetetut tavoitteet ja tulos on saavutettu sekä varmistaa, että tiedonkulku esimiehen ja alaisen välillä toimii (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 73).

Koska mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisen jaksamista ja tarpeellisuuden kokemista, kehityskeskusteluja tarvitaan. Näiden etukäteen sovittujen ja säännöllisten keskustelujen avulla voidaan varmistua siitä, että alainen voi yhdessä esimiehen kanssa pohtia asioita ja vaikuttaa tilanteeseen. (Valpola 2002, 10.) Samalla pystytään kuuntelemaan yksittäisen ihmisen kiinnostuksia ja hakemaan kehitystä sekä jaksamista tukevia ratkaisuja (Valpola 2000, 16). Kun kehityskeskusteluja käydään, vähenevät erilaiset väärinkäsitykset ja epäselvyydet organisaation ja yksilöiden kesken.

Kehityskeskusteluja tarvitaan, koska jokainen ihminen kaipaa palautetta työstään ja uusia tietoja suunnitelmiensa tueksi, maailma muuttuu nopeasti ja niin ihmisten kuin organisaatioidenkin on uudistuttava menestyäkseen. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan kehittymään, sillä jokainen tarvitsee tukea ja rohkaisua kehittyäkseen: uuden oppiminen on muutos entiseen, ja muutos aiheuttaa epävarmuutta. (Juuti 1998, 4.)

Kehityskeskustelu auttaa myös varmistamaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelu on ohjeistettu ja yleensä sitä seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. (Valpola 2002, 13.)

3.4 Kehityskeskustelujen hyödyt

Kehityskeskustelujen avulla on mahdollista saavuttaa monenlaisia hyötyjä sekä yrityksen että yksilön kannalta. Jotta kehityskeskustelut olisivat hyödyllisiä, painotetaan johtamisjärjestelmän toimivuutta ja kehityskeskusteluja osana sitä. Kun keskustelut pohjautuvat yrityksen toimintaan ja arvoihin, saadaan silloin realistisia ja hyödyllisiä tavoitteita (Valpola 2000, 18 – 19).

Yleisellä tasolla kehityskeskustelu motivoi keskustelijoita hyvien tulosten saavuttamiseen, mikä parantaa myös oman tiimin ja osaston panosta tulosten parantamiseksi. Keskustelujen avulla esimies ja alainen oppivat ymmärtämään paremmin toisiaan ja energiaa syövä arvailu heidän välillään vähenee. (Juuti 1998, 8.) Samoin sisäinen viestintä paranee avoimuuden kasvaessa (Scott-Lennon 1999, 16). Kehityskeskustelu on hyvä keino varmistaa, että vuorovaikutus toimii.

Kehityskeskustelujen käynti helpottaa myös päivittäistä työprosessia. Tärkeää on yksilön kehittyminen, sillä siitä hyötyy sekä työntekijä että organisaatio (Scott-Lennon 1999, 74). Yhteistyön tiivistyminen kehityskeskustelun myötä on yleensä luonnollista, sillä se auttaa osapuolia ymmärtämään toisiaan ja kehittymään yhdessä (Valpola 2002, 9 – 10).

3.4.1 Hyödyt työntekijälle

Kehityskeskustelun avulla työntekijällä on paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja henkilö saa palautetta omista työsuorituksistaan ja häntä rohkaistaan menestymään. Parantunut informaationkulku esimiehen ja alaisen välillä mahdollistaa henkilön kykyjen ja toiveiden huomioimisen paremmin ja henkilö saa mahdollisuuden keskustella niistä toiveista, joita työhön liittyy sekä omista näkemyksistään työhön

liittyvistä päämääristä. (Juuti 1998, 8.) Kehityskeskustelu antaa tilaisuuden alaiselle arvioida omaa suoritusta samalla, kun esimies arvioi alaisensa työsuoritusta. Se helpottaa yhteisen näkemyksen löytämistä ja tavoitteiden asettelua. (Scott-Lennon 1999, 72.)

Työntekijän kannalta tarkoitus on päästä puheisiin esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin, kertoa mikä on todellinen tilanne työpaikalla, selvittää kuinka ryhmätyö toimii, esittää ajatuksia siitä, kuinka työtä voitaisiin kehittää, sekä selvittää omat kehitystarpeensa ja henkilökohtaiset päämääränsä. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 100) Samalla alainen saa tietoa koko organisaation tilasta (Aarnikoivu 2008, 119).

3.4.2 Hyödyt esimiehelle ja yritykselle

Kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea yksinkertainen, edullinen ja helposti toteutettavissa oleva suunnittelun ja ohjauksen apuväline. Esimies saa luontevan tilaisuuden kiittää ja rohkaista pidemmän aikavälin pohjalta. Samalla hän voi myös puuttua epätoivottuun kehitykseen ja saada uusia, luovia ideoita kehityskeskustelujen kautta. (Juuti 1998, 8.)

Kehityskeskustelut antavat oivan tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita ja jakaa tietoa mieltien, mitä kyseiset tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Keskustelujen kautta esimies myös oppii tuntemaan alaisiaan ja heidän osaamistaan paremmin. (Aarnikoivu 2008, 118.) Samoin palautteen antaminen ja saaminen molemmin puolin on eräs olennainen osa keskustelua (Juuti 1998, 8).

Organisaation tasolla kehityskeskustelut toimivat hallinnollisena apuvälineenä henkilöstösuunnittelussa, kehittämisessä ja toiminnan suunnittelussa (Juuti 1998, 9). Jos esimiehellä on pieni ryhmä (keskimäärin 10 – 15 henkilöä) alaisia johdettavana, kehityskeskustelujen järjestämistä enemmän kuin kerran vuodessa kannattaa harkita. Tällöin ensimmäinen keskustelu voi kestää esimerkiksi noin tunnin kahden verran, jonka jälkeen seuraavat keskustelut jatkossa kestävät puoli tuntia. Tällöin yksikin käytetty tunti kehityskeskustelua varten voi korvata tehottoman työtunnin, sillä jatkuvasti ylläpidetyt sekä etukäteen valmistellut keskustelut ovat tehokas tapa käyttää työaikaa ja ne tuovat myös piristystä työrutiineihin. (Ronthy-Östberg 2004, 128.) Jatkokeskustelujen avulla seurataan, miten tavoitteiden toteutuminen sujuu.

Kehityskeskustelun avulla varmistetaan, että henkilö on ymmärtänyt yrityksen arvot ja vision, jolloin myös pystytään keskittymään paremmin yrityksen toiminnan todellisiin tarpeisiin (Scott-Lennon 1999, 15). Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden työtulosten yhteiseen arviointiin ja siihen vaikuttaneiden edistävien ja haittaavien tekijöiden analysointiin. Näiden lisäksi se mahdollistaa kanssakäymisen ilmapiirin ja yhteisymmärryksen kehittämisen puolesta. (Juuti 1998, 9.)

4 KEHITYSKESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN JA SEN TOTEUTUS

Ennen kuin yrityksessä toteutetaan kehityskeskusteluja, on tärkeää miettiä, millainen kehityskeskustelu palvelee yritystä ja yksilöä parhaiten. Kehityskeskustelut ovat erilaisia eri tilanteissa ja niillä on erilaiset tavoitteet ja painotukset.

Kehityskeskustelun toteuttaminen on tietynlainen prosessi, joka koostuu kolmesta eri vaiheesta. Vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelun toteutus ja sen jälkihoito. (Aarnikoivu 2008, 121.) Kehityskeskustelu jaetaan myös usein kahdeksi eri keskusteluksi: tavoite- ja kehittymiskeskusteluihin. Tavoitekeskustelussa on tarkoitus tarjota alaiselle vuoro vaikuttaa, jolloin alaisen omia tarpeita ja ehdotuksia kuunnellaan. Kehittymiskeskustelussa puolestaan pohditaan ja pyritään löytämään kehittymisratkaisuja yhdessä. (Valpola 2002, 15.)

Ronthy-Östberg et al. (2004, 154 – 156) on laatinut käytännön toimintasuunnitelman kehityskeskustelun toteutusprosessia varten. Prosessin ensimmäinen vaihe on tiedottaminen, jossa johtoryhmä välittää tietoa kehityskeskustelusta ja perustelee sen tarkoituksen osana yrityksen henkilöstöhallintoa. Tämän jälkeen on tärkeää kouluttaa esimiehet pienryhmissä, jotta keskustelut ymmärretään osana yrityksen toimintatapaa ja kehittymisprosessia. Samalla voidaan pohtia ideoita kehityskeskustelujen markkinointia ja toteuttamista varten. Esimiesten kouluttamisen lisäksi myös alaisten koulutus on olennaista. Tärkeää on, että alaiset ymmärtävät keskustelun merkityksen itsensä ja yrityksen hyödyn kannalta. Kun valmennus on käyty läpi, käydään kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä ensin kahdenkeskisesti ja sen jälkeen mahdollisesti niin sanottuna ryhmäkehityskeskusteluna, jonka ideana on koota useampi henkilö keskustelemaan kehitysideoista. Keskustelujen jälkeen tärkeänä vaiheena tulee seurantakeskustelu, jossa käydään läpi kehityssuunnitelmien läpivientiä ja toteutusta.

4.1 Ennen keskustelua

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Jotta keskusteluun valmistauduttaisiin huolella, pitää molempien osapuolten, sekä esimiehen että alaisen, ymmärtää keskustelun merkitys ja hyödyt. (Aarnikoivu 2008, 123.) Ennakkovalmistelujen avulla vältetään epäoleellisten asioiden puominen keskustelussa ja keskitytään oleellisiin asioihin. Tärkeää on myös pyrkiä välttämään jo muodostuneita ennakkokäsityksiä kehityskeskustelusta. (Juuti 1998, 10 – 11.) Esimiehelle on oleellista selvittää, että tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen kuuluu oleellisesti nykyaikaiseen työelämään (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 241).

Valmistautuminen on tärkeää myös sen vuoksi, että kehityskeskusteluissa käsiteltävät asiat vaativat poikkeuksetta niiden pohtimista ennakkoon. Tämä helpottaa perustelujen mielipiteiden ja näkemysten esiintuomista liittyen käsiteltäviin aiheisiin. Lähtökohtana on, että kehityskeskustelua pidetään yhtenä työtehtävänä, joka velvoittaa myös valmistautumiseen. Valmistautuminen ei koske ainoastaan alaista vaan myös esimiestä. (Aarnikoivu 2008, 124 – 125). Esimiehen huolellinen valmistelu kehityskeskusteluun edellyttää muun muassa keskustelun kulun pohjustamista, ajankäytön suunnittelua, alaisen taitoihin syventymistä ja yksilöllisen suorituksen arviointia (Scott-Lennon 1999, 52). Esimies myös huolehtii, että alaisilla on tarpeeksi tietoa kehityskeskustelusta. Esimies voi järjestää esimerkiksi orientaatiotilaisuuden alaisille, jossa käydään läpi kehityskeskusteluun liittyvät olennaiset asiat ja selkiytetään keskustelun teemat. (Aarnikoivu 2008, 124.)

Tavallisimmin esimies tekee aloitteen kehityskeskustelusta, ja alainen saa tietää keskustelun ajankohdan (Ronthy-Östberg et al. 2004, 125). Esimiehen ja alaisen tulee sopia keskustelun ajankohdasta hyvissä ajoin, jotta molemmille jää riittävästi aikaa valmistautumiseen. Keskustelua varten on myös huolehdittava oheismateriaalin jakamisesta toiselle osapuolelle. (Juuti 1998, 11.)

Keskustelun tukena käytetään useimmiten lomaketta, joka alaisen tulisi täyttää ennen keskustelun toteuttamista. Lomake tukee eri vaiheiden läpimenoa keskustelussa ja auttaa tiettyjen asioiden muistamisessa. Vaikka lomakkeen käyttäminen auttaa kehitys-

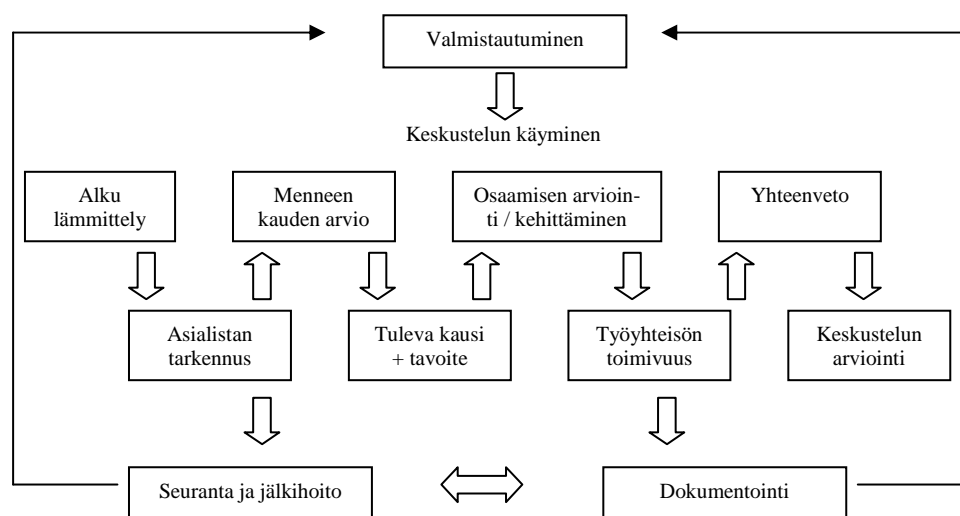
keskusteluun valmistautumisessa ja läpiviennissä, on tärkeää muistaa, että lomake on vain tukena, eikä sitä tule noudattaa orjallisesti. (Aarnikoivu 2008, 122.)

4.2 Kehityskeskustelun toteutus ja kulku

Tyypillisimmin kehityskeskusteluja käydään kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Keskustelujen käymisen säännöllisyys on eduksi, sillä se antaa jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteen parantaen keskustelutaitoa ja luottamusta. (Juuti 1998, 10.) Jos organisaatio kokee muutosta tai rakentaa kokonaan uutta, kasvaa kehityskeskusteluiden tarve luonnollisesti. Tärkeintä on selvittää todellinen tarve, sillä jotkut työntekijät saattavat kokea kehityskeskustelut tarpeellisiksi useammin kuin toiset. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 101.)

Kehityskeskusteluun kannattaa kuitenkin varata aikaa, sillä uhrattu aika ei ole suuri verrattuna keskustelun hyötyihin. Keskustelun kesto on kuitenkin hyvä arvioida etukäteen, sillä se kannustaa osapuolia tehokkaaseen ajankäyttöön, jolloin pyritään keskittymään oleellisimpiin asioihin (Ronthy-Östberg et al 2004, 127). Keskustelua varten tulee olla myös rauhallinen paikka, jossa se voidaan toteuttaa ilman ulkopuolisia häiriöitä (Juuti 1998, 11). Keskustelupaikan valinnassa on hyvä ottaa huomioon, että paikka on molemmille lähtökohdiltaan samanlainen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, ettei keskustelua käydä esimerkiksi esimiehen reviiirillä hänen työhuoneessaan tai muussa tutussa ja liian arkisessa ympäristössä, kuten taukotilassa. Avoimen keskustelun syntymistä tukee molemmille osapuolille tasavertainen paikka, kuten esimerkiksi yrityksen neuvotteluhuone. (Aarnikoivu 2008, 127.)

Valpola esittää teoksessaan erään mallin kehityskeskustelukäytännöstä seuraavasti:



Kuva 2. Kehityskeskustelukäytäntö (Valpola 2002, 44)

Kehityskeskusteluprosessi ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Malli korostaa keskusteluun valmistautumisen tärkeyttä, kuten tässä tutkimuksessa on jo aikaisemmin todettu.

Hyvän vuorovaikutuksen luominen on onnistuneen kehityskeskustelun edellytys. Keskustelu voidaan aloittaa pienen ”small talkin” avulla, joka luo hyvän pohjan keskustelun jatkolle. Tämän jälkeen keskustelussa on hyvä käydä läpi keskustelun aiheet pikakatsauksena ja tehdä asialistaan mahdollisesti tarvittavia muutoksia toiveiden mukaan. (Valpola 2002, 150.) Tarkoituksena on luoda suunnitelma keskustelulle, jotta kaikille merkityt asiat tulisivat käsitellyiksi.

Varsinainen keskusteluosuus on hyvä aloittaa edellisen kauden arvioinnilla ja palautteella. Tässä yhteydessä on oleellista käydä läpi edellisen keskustelun anti lyhyesti ja arvioida, kuinka keskustelussa asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Näin niiden merkitys korostuu ja saadaan tietoa siitä, mikä on onnistunut, mikä ei. (Hirvihuhta & Lito-vaara 2003, 244.) Kun mennyt kausi on käsitelty, on loogista edetä tulevaan kauteen, jolloin pohditaan, miten menetellään tästä eteenpäin. On hyvä pohtia tulevaisuuden muutoksia ja kuinka niihin tulisi vastata. Seuraavien tavoitteiden suunnittelu on olennaista tässä vaiheessa. (Valpola 2002, 150 – 151.)

Menneen ja tulevan kauden suunnittelun kautta saadaan selville tarvittavat kehitystarpeet niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Osaamisen arvioinnin ja kehittämisen pohjana

käytetään usein henkilön itsensä ennakolta laatimaa henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa, jota tarkennetaan keskustelussa esimiehen kanssa (Valpola 2002, 150 – 151). Samoin osaamiskartoitus, jossa arvioidaan tietojen, taitojen ja osaamisen nykytilaa, voidaan tehdä niin henkilökohtaisesti kuin tiimeittäin. Näin osaaminen tulee näkyvämmäksi ja sen tarkastelu toimii myös tulevaisuuden ja urasuunnittelun lähtökoh- tana. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 252 – 253.) Koska yksilön kehitys on vahvasti kytköksessä työyhteisön kehitykseen, keskustelussa on hyvä käsitellä myös hieman työyhteisön toimivuutta, vaikka sen pääasiallinen painotus onkin erityisesti työyksi- kön yhteisissä palavereissa (Valpola 2002, 150 – 151).

Ennen kehityskeskustelun lopettamista on tärkeää sopia ideoiden ja tavoitteiden toteu- tuksesta ja etenkin konkreettisista toimenpiteistä, jotta ne todella tulisivat toteutettua. Tämä vaihe on keskustelussa keskeinen, sillä ilman sitä kehittäminen jää usein kes- kustelutasolle tuottaen turhautumista. (Järvinen 2006, 133.)

Hyvä kehityskeskustelu tiivistää kaiken oleellisen ennen kuin se päättyy. On hyvä esimerkiksi pohtia heti keskustelun jälkeen, vastasiko se odotuksia tai selvensikö se asioita. Samalla varmistetaan, että molemmat keskustelun osapuolet ovat samaa mieltä asioista ja tietoisia mitä on sovittu. (Aarnikoivu 2008, 131.) Lopuksi olisi myös hyvä jo hieman pohjustaa jatkoa etukäteen ja miettiä alustavasti seuraavaa kehityskeskuste- lun ajankohtaa (Ronthy-Östberg et al. 2004, 115).

Kehityskeskustelun dokumentoinnissa on käytännöllistä merkitä ylös etenkin kaikki sovitut ja muistettavat asiat. Sama esimies todennäköisesti käy useita kehityskeskuste- luja, jolloin muistiinpanojen tekeminen on välttämätöntä eri tapausten muistamisen tukena. (Ronthy-Östberg 2004 130 – 131.) On hyvä kuitenkin muistaa, että muistiin- panot auttavat muistamaan asioita jälkikäteen, mutta ehdoton keskustelun painopiste on ajatustenvaihdossa eli keskustelussa (Scott-Lennon 1999, 78).

4.4 Kehityskeskustelun jälkeen

Kehityskeskustelun jälkihoitovaihe on tärkeä kehityskeskustelun onnistumisen eli hyötyjen syntymisen näkökulmasta. Konkreettisesti sillä tarkoitetaan muun muassa sovittujen toimenpiteiden toteuttamista ja toteutumisen seuraamista systemaattisesti.

Toimittaessa päinvastoin, kehityskeskustelun merkitys ja motivaatio keskustelun käymiseen heikentyvät. Jälkihoidon puuttuminen vaikeuttaa myös valmistautumista uuteen kehityskeskusteluun, mikä puolestaan vaikuttaa itse keskustelutilanteeseen ja sen antiin, jolloin noidankehä on valmis. (Aarnikoivu 2008, 132.) Keskustelut, joiden koettu henkilökohtainen hyöty jää vähäiseksi, menettää helposti arvonsa (Poikela (toim.) 2005, 32).

On ehdottoman tärkeää, että luvatut kehittymismahdollisuudet ja -tavoitteet toteutetaan loppuun asti, sillä niillä on epäonnistuttuaan aina kielteisiä vaikutuksia koko organisaatiolle tavalla tai toisella (Scott-Lennon 1999, 75). Toteutus ja seuranta olisi hyvä järjestää niin, että sovitut asiat ja lupaukset olisivat tehty seuraavaan kehityskeskusteluun mennessä (Scott-Lennon 1999, 79). Kehityskeskustelun seurannalla myös osoitetaan, että keskustelukumppanista todella välitetään (Ronthy-Östberg et al. 2004, 157).

Kehityskeskustelun jälkihoidon voi toteuttaa myös ryhmätasolla, jolloin keskustelukierroksen käytyä esimies kokoontuu yhdessä alaistensa kanssa keräämään työyhteisöä koskevat kommentit, muun muassa parannus- ja kehittämisehdotukset. Tämän jälkeen esille tulleet asiat esitellään vielä kertaalleen ja sovitaan yhdessä mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Toimimalla näin esimies kehittää aidosti toimintaa ja sitouttaa samalla henkilöstöä kehityskeskusteluun osoittamalla keskustelun merkityksen. (Aarnikoivu 2008, 132.)

4.5 Tavoitteiden asettaminen

Hyvän ja toimivan tavoitteen tulisi olla spesifinen, mitattavissa, ajan suhteen seurattavissa, realistinen ja riittävän haasteellinen sekä ennen kaikkea tuloksiin johtava (Aarnikoivu 2008, 134). Esimiehet ovat avainasemassa kehittämisohjelman toteuttamisessa. Selkeästi määritellyt, mielekkäät ja haasteelliset tavoitteet lisäävät motivaatiota ja parantavat suoritusta. Samalla ne asettavat myös esimiehen vastuuseen tavoitteiden saavuttamisesta ja seurannasta. (Ruohotie & Honka 1997, 6 – 7.)

Kun työtehtävän tarkoitus on selkeä molemmille osapuolille, tavoitteiden asettaminen on silloin myös helpompaa. Esimiehen ja alaisen tulee yhdessä määrittää keskeiset ta-

voitteet, jotta ne olisivat tehokkaita ja tuloksellisia. (Scott-Lennon 1999, 21 – 22.) Tärkeää on muistaa, ettei tavoitteita aseteta kerralla liikaa (Scott-Lennon 1999, 12).

Kun asetetaan tavoitteita, on lähtökohtana yrityksen arvot, missio, liiketoimintastrategiat sekä operatiiviset prosessit. Näin varmistetaan, että tavoitteet tukevat yrityksen omaa liiketoimintaa. (Aarnikoivu 2008, 134.) Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus asettaa omat tavoitteensa visioiden toteuttamiseksi. Johdon ideat eivät pelkästään riitä, sillä työntekijä on ensisijaisesti se, joka tuntee oman työnsä ja tilanteensa parhaiten. (Ruohotie & Honka 1997, 3.)

4.6 Onnistuneen keskustelun edellytykset

Jotta keskustelua voitaisiin kutsua onnistuneeksi, tulee sen sujua mutkitta ja asioiden käsittely hoitaa rakentavassa sekä ratkaisuja etsivässä hengessä. Hyvä keskustelu on vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Perusedellytyksiä sujuvalle keskustelulle ovat muun muassa itsetuntemus, empatia ja kuunteleminen. (Ronthy-Östberg 2004, 22, 92.) Keskustelun alussa on hyvä muistaa luoda turvallinen ja kannustava, mutta rento ilmapiiri. Kehonkielellä on myös suuri merkitys, joten suora katsekontakti ja keskustelun osapuolten istuma-asennot vaikuttavat omalta osaltaan keskustelun ilmapiiriin. (Juuti 1998, 13.)

Yksi kehityskeskustelun tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä on toisen kuunteleminen. Joskus se saattaa jäädä täysin toteuttamatta, jos keskustelun osapuolet ovat muodostaneet omat valmiit näkemyksensä käsiteltävistä asioista eivätkä anna tilaa yhteisille tulkinnoille. (Aarnikoivu 2008, 128 – 129.)

Kehityskeskustelujakin tulee kehittää, sillä samanlaisena toistuvat keskustelut menettävät varsinaisen merkityksensä. Kehityskeskustelut vaativat jatkuvaa kehittämistä ja räätälöintiä säilyäkseen eräänä yhteistyömuotona organisaatiossa. (Valpola 2002, 12.) Joskus esimies saattaa kokea haasteellisena tilanteet, joissa kehityskeskusteluja on käyty useamman vuoden ajan tietyn henkilön kanssa asettaen aina samoja tavoitteita, koska työtehtävä ei ole muuttunut. Tilanteeseen reagoiminen täytyy tapahtua nopeasti, sillä kehityskeskustelun toteutuksen ja sisällön pitäisi olla ajan hermoilla yrityksessä tapahtuvien muutosten osalta, jotta se tukisi organisaation parhaan mahdollisen tuloksen syntymistä. (Aarnikoivu 2008, 136.) Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikutta-

vat sekä aikaisemmat kokemukset että valmistautuminen kehityskeskusteluun. Kun aikaisemmat keskustelukokemukset ovat myönteisiä ja keskustelun pääteemoista on sovittu etukäteen, on keskustelu huomattavasti helpompi aloittaa ja toteuttaa. Vanhat kokemukset vaikuttavat uskomattoman paljon uuden kehityskeskustelun odotuksiin. (Valpola 2000, 166.)

Keskusteluissa on tärkeää muistaa myönteinen suhtautuminen toiseen osapuoleen ja esille tuleviin asioihin. Kiinnostuksen osoittaminen toisen esittämiä ajatuksia kohtaan korostuu keskustelussa. On erittäin suotavaa esittää kysymyksiä ja pyytää toista kertomaan lisää asiasta. Vuorovaikutuksen syntymistä tukee etenkin avointen kysymysten esittäminen, jotka haastavat kommunikointiin (Aarnikoivu 2008, 130.) Kun keskustelun molemmat osapuolet suhtautuvat keskusteluun myönteisesti ja ilmaisevat mielipiteensä avoimesti ja rehellisesti, luodaan avoin ja luotettava keskustelu (Juuti 1998, 13).

5 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Osaaminen on melko uusi käsite johtamisen kohteena. Osaamisen johtaminen on osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä päämääränä organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja osaamisen turvaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 38.) Osaamisen aidon kehittämisen lähtökohta on ollut yleisesti ottaen huono, koska organisaatioissa on ollut epäselvää, mitä osaamisen johtamisella ja kehittämisellä tarkoitetaan ja millaisia päämääriä sen kautta halutaan saavuttaa. Käsite osaamisen johtaminen ei ole vielä kovin vakiintunut, vaikka suurin osa siihen sisällytyistä asioista ovatkin jo hyvin tuttuja ja vakiintuneita. Käytännössä osaamisen johtaminen nähdään suurimmissa määrin osaamiskartoituksen tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. (Viitala 2005, 14.)

Osaamisen johtamisessa yksi osa koostuu nimenomaan organisaation ja henkilöstön kehittämisestä. Esimiehellä on velvollisuus tarjota edellytyksiä ja yleistä suuntaa osaamisen kehittämiselle, mutta jokaisella henkilöllä on lopullinen vastuu omasta kehittämisestä ja sen toteuttamisesta. (Vantaan kaupunki 2001.) Osaamisen merkitys organisaation menestymiselle on lisääntynyt. Todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Ydinosaamisen avulla yritys saavuttaa

pysyvän kilpailuedun (Ruohotie & Honka 1997, 1). Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja viime kädessä parantuneena taloudellisena tuloksena (Viitala 2005, 38). Osaamisen johtaminen on osa strategian toteuttamista, jossa olennaista on ymmärtää osaamisen ja kilpailustrategian välinen yhteys onnistuneen kokonaisvaltaisen strategiатыön kannalta. Markkinoiden kehitystä tulevaisuudessa on vaikea ennustaa tarkasti, jolloin on tärkeää luoda osaamista, jota voidaan joustavasti hyödyntää eri kilpailu- ja markkinatilanteista riippumatta. (Viitala 2005, 67.)

5.1 Työelämän muutokset

Osaamisen merkitys on korostunut nykyaikana, sillä suurin osa organisaatioista on niin sanotusti asiantuntijaorganisaatioita, joiden pääomana on osaaminen, sen käyttäminen ja kehittäminen. Osaamista ja asiantuntijuutta arvostetaan yhteiskunnassa ja onnistuessaan se luo merkittävää kilpailukykyä yritykselle.

Nykyisin puhutaan paljon oppivasta organisaatiosta ja oppivasta organisaatiokulttuurista, jotka edellyttävät joustavaa ja keskustelevaa toimintatapaa (Järvinen 2001, 70). Organisaatio tulisikin nähdä osaamisverkostona, jossa jokainen ihminen kantaa vastuun töistään. Osaamisverkosto on kiistatta melko haasteellinen johdettavana. Kun alaiset ovat usein työnsä parhaimpia asiantuntijoita, esimiestyön pääpainopiste on niiden puitteiden ja toimintaedellytysten luomisessa, jotka tukevat työyhteisön toimimista tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti. (Aarnikoivu 2008, 55.)

Perinteisissä urakehitysmalleissa oletetaan, että yksilön osaaminen ja kehittämisalueet voidaan suoraan ennustaa esimerkiksi iän, persoonallisuuden tai aseman perusteella. Sen sijaan ratkaisevampaa nykyisin on työntekijän oma kyky tunnistaa persoonallisuuden piirteensä, asenteensa, käytänteensä ja taitonsa, joita hän pystyy hyödyntämään muuttuvassa työympäristössä ja tehtävissä. (Ruohotie & Honka 1997, 43.)

5.2 Osaamisen kehittäminen yrityksessä

Työyhteisö sisältää aina valtava määrä tietoa, taitoa ja kokemusta, jolloin haasteena on henkilöstön voimavarojen ja osaamisen yhdistäminen sekä vahvistaminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Järvinen 2006, 121). Osaamisen kasvun sanotaan muo-

dostuvan kokemusten kautta saadun tiedon varastona tai kertymänä, jossa taidot ja asiantuntemus lisääntyvät ja vuorovaikutusverkosto kehittyy (Ruohotie & Honka 1997, 43).

Osaamisen kehittämisen tulee ensisijaisesti lähteä yrityskulttuurin puitteista ja kehityssuunnasta, jotka määrittelevät yrityksen hallitus ja ylin johto, minkä jälkeen sitä noudatetaan linjajohdon kautta koko organisaatiossa (Järvinen 2006, 124). Jotta esimerkiksi kehittämishanke tuottaisi tulosta, vaatii se aina selkeät johdon määrittelemät perusteet, jolloin pelkkä halukkuus toiminnan kehittämiseen ei yksin riitä. Hyvänä sääntönä tulisikin muistaa, että jos esimiehet ja johto eivät koe tai pysty perustelevaan kehittämishanketta tarpeeksi hyvin, se ei ole silloin toimiva. (Järvinen 2006, 126 – 127) Lisäksi tarvitaan näkemystä siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten sitä kehitetään, eikä ainoastaan nykyisen osaamisen arviointia (Ranki 1999, 12).

Vaikka yritykset panostavat työyhteisön kehittämiseen niin ajankäytön kuin rahankin suhteen, jää se yleensä liian pinnalliseksi, jolloin konkreettiset teot ovat vähäisiä. Kun kehittämistyön onnistumisen edellytykset ovat puutteellisia, henkilöstö turhautuu ja usko tuleviin kehittämishankkeisiin hiipuu. Erilaisiin kehittämisprojekteihin on tärkeää suhtautua kriittisesti, sillä ne helpottavat ja tehostavat työntekoa. (Järvinen 2006, 121.)

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä olennaista on yhteisen ymmärryksen syntyminen nykytilanteesta sekä kehittämisen ja muutoksen tarpeesta (Aarnikoivu 2008, 54). Osaamisen kehittämisessä on nimittäin kyse eri näkökulmien yhdistämisestä: yrityksen, työtiimin ja yksilön (Ranki 1999, 40).

Kun tavoitteena on kehittää organisaatiokulttuuria, huomio kannattaa keskittää ensin esimiestyön kehittämiseen. Esimiestaitojen kehittäminen ei kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan myös alaitaitoja on kehitettävä, sillä ne tukevat koko työyhteisön aktiivista ja rakentavaa toimintaa. Alaitaitojen kehittyminen ja laadukas esimiestyö luovat perustan luottamuksen kulttuurin syntymiselle. (Aarnikoivu 2008, 54.) Työelämä tarjoaa monenlaisia itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Trendi suorastaan onkin, että työnantajat vaativat työntekijöitään kehittymään tavalla jos toisella. Työnantajat voivat järjestää joko itse erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia tai käyttää ulkoistettuja koulutuspalveluja. (Lahtiluoma et al. 2008, 111.)

5.2.1 Yksilön osaaminen ja sen kehittäminen

Henkilöstötasolla osaamisella tarkoitetaan yksittäisten henkilöiden osaamista, joka näkyy ulospäin taitavana työsuorituksena. Tällöin henkilö osaa yhdistää osaamisensa tietojia, taitoja ja asenteita luontevasti (Vantaan kaupunki 2001). Yleisellä tasolla osaamisen ajatellaan olevan sitä, mitä henkilö tietää tai kykenee tekemään. Osaaminen kuitenkin muodostuu monesta eri tekijästä jatkuvasti kehittyen. (Ranki 1999, 26.) Yksilöiden osaaminen on kuitenkin koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ilman ihmistä ei ole olemassa osaamista, minkä vuoksi osaamisen johtamisen ydin painottuu yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen (Viitala 2005, 17).

Jotta ihminen pystyisi kehittymään, tarvitaan siihen esimiehen tuen lisäksi omaa halua ja motivaatiota (Valpola 2000, 42). Jos kehittymistavoite on selvä ja henkilö on sitoutunut siihen, ponnistelee hän tavoitteen saavuttamiseksi (Ranki 1999, 31).

Ranki (1999, 27) on listannut teoksessaan viisi osaamiseen liittyvää tekijää, jotka ovat tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot sekä sosiaalinen verkosto. Tiedollinen osaaminen on faktoihin ja teoriaan perustuvaa, kun taas taidot kuvastavat käytännönläheistä osaamista. Kokemus auttaa välttämään virheitä ja tuo varmuutta tulevaan samalla, kun uskomukset ja arvot muodostavat näkemyksiä. Sosiaalisten verkostojen kautta osaaminen karttuu eri suhteiden kautta.

Henkilökohtaista kehittymistä voidaan tukea osaamiskartoituksen avulla, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että ensin arvioidaan tehtävästä suoriutumisen kannalta kriittisiä osaamisasia, minkä jälkeen peilataan henkilön osaamista näihin osaamisiin, jotta voidaan seurata osaamisen kehittymistä. Osaamiskartoitus toimii myös oivallisesti kehityskeskustelussa laadittavan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tukena. Kehityssuunnitelmalla tarkoitetaan kehittymisen yhteenvetoa, johon kirjataan muun muassa kehittymistavoitteet sekä toteutettavat toimenpiteet aikatauluineen. (Aarnikoivu 2008, 137.)

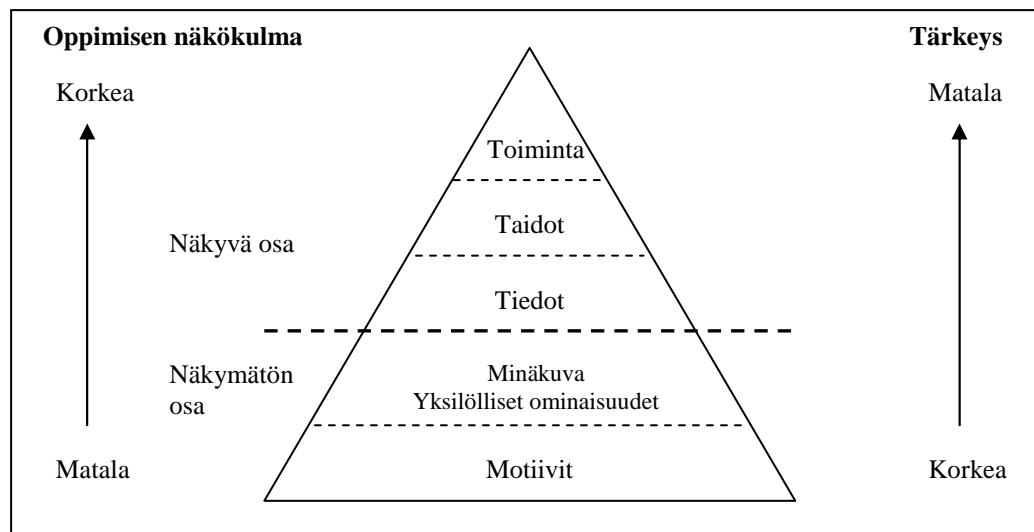
Yksilön kehittämistoiminnan ensimmäisessä vaiheessa lähdetään liikkeelle organisaation strategiasta, esimerkiksi tulevaisuuden visiosta ja tunnistetaan ydinosaamisalueet. Koulutustarpeita kartoitetaan niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla ja muun mu-

assa kehityskeskustelu toimii erinomaisena apuna tässä vaiheessa. Kun kehittämistoiminnan päämäärät ja tavoitteet on luotu, valitaan sopivat kehittämismenetelmät, min-
kä jälkeen arvioidaan kehittämistoiminnan onnistumista. (Juuti & Vuorela 2004, 60.)

Henkilöstön kehittämisessä on hyvä muistaa, että yksilöt oppivat ja kehittyvät eri ta-
voin, jolloin yrityksen täytyy tarjota erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Ajan kulues-
sa osaaminen kehittyy aina johonkin suuntaan, mutta eri metodien avulla. (Ranki
1999, 30 – 35.)

5.2.2 Osaamisen jäävuorimalli

Yksilön osaamista voidaan myös kuvata havainnollistavan jäävuorimallin avulla, jon-
ka Spencer & Spencer (1993) ovat kehittäneet. Osaamisen jäävuorimalli on esitetty
seuraavasti:



Kuva 3. Osaamisen jäävuorimalli (soveltaen Bergenhenegouwen et al., 1997, 57)

Jäävuoren näkyvän osan muodostavat yksilön tiedot, taidot ja toiminta. Tiedoilla tar-
koitetaan tiettyyn asiaan liittyvää erikoistietämystä, joka ennustaa yksilön teoreettisen
osaamisen. Tiedon avulla voidaan luoda arvoa sen jälkeen, kun sitä osataan soveltaa
tiettyjen tilanteiden edellyttämällä tavalla. (Spencer & Spencer 1993, 9.) Otalan (2002,
105) mukaan yksilön tiedot käsittävät faktat, menetelmät ja mallit. Taitojen avulla yk-
silö puolestaan on kykenevä suorittamaan erilaisia tehtäviä. Taidot kertovat, millä ta-
valla tietoa käytetään hyväksi ja kuvaavat yksilön kykyä soveltaa omaa osaamistaan
eli toimintaa.

Näkymättömän osan jäävuorimallissa muodostavat motiivit, yksilön käsitykset itsestä sekä yksilölliset ominaisuudet. Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä asetettuja tavoitteita kohti. Yksilöllisten ominaisuuksien perusteella puolestaan määräytyvät tilanteesta riippumattomat reagoitakyvyt ja -tyylit. Arvot ja asenteet muokkaavat yksilön minäkuvaa ja ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja minäkuva ennustavat yksilön taitoja ja käyttäytymistapoja, jotka puolestaan ennustavat menestymistä työelämässä. (Spencer & Spencer 1993, 9 – 12.)

Siitä huolimatta, että motiivit, yksilön käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat näkymättömään osaan, vaikuttavat ne oleellisesti yksilön toimintaan. Ne luovat perustan yksilön osaamiselle eli jäävuoren näkyvälle osalle, jolloin ne ovat erittäin tärkeitä. Tällaiset näkymättömät tekijät ovat hyvin vaikeasti mitattavissa tai kehitettävissä, vaikka ne vaikuttavat eniten yksilön osaamiseen. (Spencer & Spencer 1993, 9 – 11.) Jäävuoren näkyvän osan asioita on helpompi opetella ja kehittää kuin näkymättömän, vaikka niiden tärkeys ei olisikaan yhtä merkittävä.

5.2.3 Organisaation osaaminen ja sen kehittäminen

Organisaation tai tietyn tiimin osaaminen edustaa koko ryhmän kokonaissuorituskykyä, jolla viitataan yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvään osaamiseen. Yritystasolla puhutaan ydinosaamisesta yrityksen nykyisen ja tulevan menestyksen perustana. Ydinosaaminen kuvaa koko organisaation osaamista yleisellä tasolla ja parantaa kilpailukykyä entisestään. Yritys keskittyy tiettyihin, liiketoiminnan kannalta tärkeisiin ydinosaamisalueisiin, joita ei yleensä ole kovin monia. (Ranki 1999, 22.)

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan erilaisten psykologisten ja organisaatiokäyttäytymiseen liittyvien teorioiden soveltamista organisaation tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi (Strömmer 1999, 209). Osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää esimiehiltä kykyä ja halua strategiseen johtamiseen, jolloin tiettyjen toimintojen ja tehtävien kehittäminen on avainasemassa. Tärkeää on suunnitella eri prosesseja ja rakenteita, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Tällainen johtamistyyli kuitenkin edellyttää useamman avainhenkilön yhteistyötä. (Ruohotie & Honka 1997, 7.) Koko yrityksen osaaminen kehittyy hitaasti, mutta yksilötasolla kehittyminen on suhteessa nopeampaa, vaikka sen vaikutus yritystasolla on vähäisempää (Ranki 1999, 36 – 37).

Kun organisaatiotasolla kehittymistarpeet on kartoitettu, voidaan sen jälkeen siirtyä pohtimaan tiimien ja yksilöiden tarpeita. Varsinaista kehittymistä voidaan tukea muun muassa erilaisten kurssien, seminaarien, työkierron, sijaisuuksien, työssä oppimisen tai projektien avulla (Juuti & Vuorela 2004, 58).

Organisaation kehittämisessä on hyvä muistaa, että ihmisten osallistuminen sekä avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus toimivat kehittämisen perustana. Erilaisten näkökulmien ristiriitaisuus ei ole huono asia, vaan päinvastoin se tuo esille uusia tarkastelun kohteita. On tärkeää, että yhteisössä puhutaan avoimesti, sillä huono vuorovaikutus vaikuttaa oleellisesti organisaation kykyyn ratkaista ongelmia tai olla kyvykäs. (Juuti & Vuorela 2004, 64.)

5.3 Henkilöstön kehittämisen toteutus ja arviointi

Arvioitaessa yksilön, työryhmän tai koko yrityksen osaamista on tärkeää pohtia, mitä osaaminen oikeastaan on. Osaaminen näkyy toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa ja yksilötasolla puhutaankin usein ammattitaidosta (Ranki 1999, 20 – 21).

Henkilötason tavoitteiden seuranta sekä toimivien tavoitteiden ja mittareiden löytäminen voi tuottaa haastetta enemmän kuin yritys- ja työyhteisökohtaiset tavoitteet, sillä jokaisella on oma mallinsa toimia. Jos keskitytään ainoastaan yksilötason suoriutumiseen ja kehittymiseen tuomatta esiin työyhteisönäkökulmaa, saattaa yhteistyö, avunanto ja ennen kaikkea me-henki heikentyä työyhteisössä. Tällöin yksilöt keskittyvät vain omaan suoritukseensa unohtaen työyhteisön yhteiset tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 134 – 135.)

Työsuoritusten arviointi on tärkeä tapahtuma, joka tulisi oleellisesti ja säännöllisesti kuulua yrityksen muodollisuuksiin. Sen ei tulisi rajoittua vain kerran vuodessa käytävään keskusteluun, vaan arvioinnin tulisi olla jatkuvaa. (Scott-Lennon 1999, 40.) Osaamisen osa-alueet, joita halutaan vahvistaa, on välttämätöntä paikantaa jollakin tavoin. Osaamisen arviointi vaatii yleensä kiinnostuksen jonkinlaisen ideaalin tai tavoitekuvaan, jotta se on perusteltua (Viitala 2005, 16). Arvioinnin keskeisin tehtävä on ohjata koko kehittämistä. Henkilöstön kehittämisessä voidaan arvioida, ovatko toimenpiteet toteutuneet odotetulla tavalla ja miten opitut asiat on otettu käyttöön yrityk-

sessä. Arviointiin pitää kiinnittää huomiota heti alusta alkaen, ei ainoastaan kehittämisen loppuvaiheessa. Tällöin arviointitietoa voidaan hyödyntää ohjaamisessa ja kehittämisessä. (Hätönen 1998, 85 – 86.) Ihmisten osaamisen arvioinnilla on vaikutusta muun muassa osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja henkilön oppimismotivaation virittämiseen (Viitala 2005, 153).

Tehostaakseen oppimisprosessia henkilön tulisi itse arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia (Viitala 2005, 152). Ulkopuolinen tuki on kuitenkin oleellista. Esimiehen osallistuminen etenkin yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää, sillä se on myös osa normaalia esimiehelle kuuluvaa ohjaustyötä. Esimies vastaa oman vastualueensa edellytysten riittävydestä, jolloin myös hänen näkemyksensä kokonaisuuden vaatimasta osaamisesta tuo heijastuspintaa yksilöosaamisten tarkasteluun. Kun esimies on riittävän lähellä ja mukana kehitysprosessissa, tukee se yksilön edellyttämän osaamisen kehittymistä. (Viitala 2005, 161.)

6 KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Ihminen ei ole koskaan johtajana valmis, vaan johtaminen on jatkuvaa kehittymistä. Se on ihmisenä kasvamisen prosessi, jossa kohdataan omia kokemuksia uudella tavalla tutkien niiden suhdetta uudelleen. Kun ihminen osaa johtaa itseään, on hänellä valmiudet kehittää myös toista ihmistä. (Juuti & Vuorela 2004, 152 – 153.)

Kehityskeskustelut liittyvät organisaation johtamistavan kehittämiseen, erityisesti sen suunnittelujärjestelmään (Palmu 2003, 161). Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä (Aarnikoivu 2008, 115). Kehityskeskustelu toimii osana johtamisjärjestelmää ja niiden avulla esimies voi varmistaa, että yrityksen ja organisaation periaatteet sekä toimintamalli on ymmärretty myös yksilöllisesti. Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä. (Valpola 2002, 9 ja 13) Hyvään tulokseen tarvitaan tiivistä vuorovaikutusta jokaisen yrityksessä työskentelevän kanssa, jolloin kehityskeskustelujen merkitys kasvaa oleellisesti (Valpola 2000, 7). Usein osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään sisällytetään ensin vain joitakin yksittäisiä elementtejä, kuten kehityskeskustelut, mutta parhaimmillaan se sisältää useita eri elementtejä, jotka tukevat toisiaan, jolloin luodaan kokonaisvaltainen osaamisen kehittämisen järjestelmä (Viitala 2005, 194).

Kehityskeskustelut sopivat etenkin tavoitteellista ja kannustavaa johtamistapaa käyttävälle esimiehelle. Tavoitteellisessa ja osallistuvassa johtamistyyliä ihmilliset voimavarat ovat yrityksen tärkein voimavara; tehtävänä on saada organisaation kaikki voimavarat käyttöön johdosta suoritusportaaseen, ihmisiin luotetaan ja tiedonkulku on avointa sekä organisaation strategiat ja arvot ovat kaikkien hyväksymät ja kuvaavat selkeästi päämääriä. (Juuti 1998, 7.) Osallistuvaa johtamistapaa käyttämällä esimies on mukana alusta asti kehitystyössä osoittaen aitoa kiinnostusta, joka on keskustelujen ja kehittymisen kulmakivi (Palmu 2003, 165).

Puhuttaessa kehityskeskustelun roolista johtamisessa, on tärkeää muistaa, että se ei korvaa tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon. Päinvastoin kehityskeskustelu antaa tilaisuuden paneutua tärkeisiin ja henkilökohtaisempiin asioihin rauhassa kahden kesken. Arkisessa keskustelussa on helposti vaara, että asioiden pohdinta jää hyvin pinnalliseksi tai tulkitaan eri tavoin. (Valpola 2000, 37.) Kehityskeskustelujen hyödyt eivät aina heti ole selvillä, sillä joskus niitä on vaikea konkretisoida saman tien. (Aarnikoivu 2008, 115.)

6.1 Johdon sitoutuminen kehitykseen

Kehityskeskustelu vaatii johtamisjärjestelmää tuekseen, jotta ne olisivat mahdollisimman laadukkaasti toteutettuja (Valpola 2002, 19). Kun ylin johto on tiiviisti mukana toteutuksessa, keskustelut toimivat parhaalla tavalla. Tärkeää on jakaa tietoa kehityskeskusteluista organisaatiotasolla, koska sen vaikutus näkyy laajalti yrityksessä. (Aarnikoivu 2008, 118.) Kehittyminen vaatii useamman kuin yhden osapuolen toimintaan, jolloin johto omalta osaltaan on vastuussa kehittämispolitiikan sisällöstä, tavoitteiden asettamisesta ja henkilöstön aktivoimisesta. Johdon sitoutuminen kehittämiseen määrää kehittämishankkeen lopputuloksen. (Ranta 2005, 82.)

Jos esimies pitää kehityskeskusteluja tärkeänä ja panostaa niihin, näkyy se myös alaisen suhtautumisessa kehityskeskusteluihin. Jos esimies päinvastoin suhtautuu kehityskeskusteluihin vähättelevästi, ovat alaiset usein tyytymättömiä keskusteluihin tai käyttäytyvät itse keskustelussa passiivisesti. Keskustelun todelliset hyödyt tulevat parhaiten esille silloin, kun esimies on täysillä mukana. Keskustelua ei saa pitää itsestäänselvyytenä. (Aarnikoivu 2008, 116 – 118.)

Kun kehityskeskusteluista tehdään tottumus työpaikalla, palvelevat ne silloin niiden tarkoitusta parhaiten. Luontevimmin kehityskeskustelut tulevat johtamisen malliopimisen kautta, jolloin esimies pitää kehityskeskustelut säännöllisten arkikeskustelujen lisänä. (Valpola 2000, 8.)

Jotta kehityskeskustelutilanteessa toteutuu avoin vuorovaikutus, edellyttää se, että esimies käy alustensa kanssa tiivistä vuoropuhelua muulloinkin arjessa eikä ainoastaan kehityskeskustelun merkeissä (Aarnikoivu 2008, 131). Kun esimies keskustelee alaisensa kanssa, osoittaa se välittämistä ja luo merkitystä alaisen tekemiselle (Aarnikoivu 2008, 117). Taitava esimies kysyy myös avoimia kysymyksiä, jotka ovat vuorovaikutuksen paras apu (Valpola 2000, 175).

6.2 Yksilön ja työyhteisön kehittyminen yhdessä

Esimies saa tuloksia aikaan ihmisten avulla. Esimiehen onnistuminen omissa tehtävissään riippuu pitkälti siitä, miten hyvin ihmiset onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja millaiseen yhteistoimintaan he kykenevät keskenään (Juuti 1998, 4).

Johdon kannalta kehityskeskustelu on ensisijassa keino, jolla kehitetään organisaatiota ja pyritään tehokkuuteen, varmistetaan, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen, varmistetaan, että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä, ja seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja. (Ronthy-Östberg et al. 2004, 99.) Kehityskeskustelu on eräs keino hyödyntää oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia työyhteisössä (Poikela (toim.) 2005, 33).

Työsuoritukset eivät kohennu vain itsestään, vaan se vaatii johtamista. Tulokset ja suoritukset edellyttävät johtamista. Keskustelujen avulla esimies pystyy yhdessä alaisen kanssa keskittymään työtehtävien olennaisiin seikkoihin. Työsuorituksia arvioimalla esimies pystyy selkeyttämään henkilöstön työtehtävien vaatimukset ja niihin liittyvät tavoitteet. (Scott-Lennon 1999, 7.)

Onnistunut kehityskeskustelu tukee myös esimiehen kehittymistä. Keskustelujen kautta tulevan palautteen avulla esimies saa mahdollisuuden tarkastella omaa johtamistaan. (Aarnikoivu 2008, 138.)

7 CASE: KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Tutkimuksessa case-yritystä edustaa yrityksen eräs osasto, joka vastaa arvopaperikauppojen back office - tehtävistä. Kyseisellä osastolla työskentelee yli 40 työntekijää, mutta tässä tutkimuksessa on mukana kolme eri tiimiä, jolloin otoksen koko on 15 henkilöä. Toimihenkilöiden lisäksi tutkimukseen osallistuivat osastonjohtaja sekä yksi tiiminvetäjästä edustaen tutkimuksen esimiehellistä näkökulmaa. Molemmat ovat käyneet useita kehityskeskusteluja alaistensa kanssa.

Nykypäivänä talouskriisin ja kovan kilpailun saattamana korostuvat yritysten erilaiset tiedot ja taidot, jolloin myös arvopaperimaailmassa halutaan tarjota asiakkaille muun muassa toimivia arvopapereiden selvityspalveluja kilpailijoita paremmin. Tämä prosessi vaatii henkilökunnan osaamista ja sen kehittämistä yrityksen kilpailukyvyn ja palvelun laadun takaamiseksi. Case-yrityksen tavoitteena on houkutella, kehittää ja pitää korkeasti koulutettuja, osaavia sekä motivoituneita työntekijöitä.

7.1 Osaamisen kehittämisen periaatteet

Työelämän jatkuvat muutokset asettavat haasteita yhteistyölle ja sen jatkuvalla kehittämiselle. Se vaatii myös sujuvaa tiedon kulkua ja avointa vuorovaikutusta. Kehittäminen voi olla tulevaisuuden haasteisiin vastaamista tai ongelmia korjaavaa. Suunnitelmallisuus sekä johdon ja henkilöstön sitoutuminen ovat avaintekijöitä.

Osaamisen kehittämisen periaatteet case-yrityksessä tukevat koko konsernin yrityskulttuuria ja edistävät yrityksen yhtenäisyyden luomista. Ne luovat henkilöstölle edellytykset hankkia oikeanlaista osaamista, joka auttaa toteuttamaan liiketoiminnan strategioita ja tavoitteita sekä asiakaslähtöisyyttä. Periaatteiden avulla ohjataan ja tehostetaan etenkin yrityksen kilpailuasemaa sekä pyritään parantamaan esimiesten kykyä kehittää ja valmentaa henkilöstöä.

Yrityksessä osaamisen kehittämisen lopullinen vastuu on jokaisella henkilöllä itsellään, mutta esimiehen roolia kehittämishankkeissa korostetaan paljon. Esimiehen teh-

tävä on tarjota henkilöstölle mahdollisuus ja aikaa osaamisen kehittämiseen, antaa palautetta ja viime kädessä seurata kehittymistä. Samoin toimihenkilöiden odotetaan olevan aktiivisia ja osallistuvan yrityksen tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin aina silloin, kun on niihin mahdollisuus.

Vuotuisessa suoritusarviointi- ja kehityskeskustelussa arvioidaan mahdolliset osaamisen kehittämistarpeet. Esimies ja toimihenkilö sopivat yhdessä yksilöllisestä kehityssuunnitelmasta, jolla varmistetaan osaamisen kehittäminen nykyisessä tehtävässä tai mahdollisessa uudessa tehtävässä. Osaamisen kehittämistä koskevat toimet yhdistetään liiketoiminnan kehitykseen, jotta ne olisivat case-yrityksen kannalta oikeanlainen lopputulos ja yrityksen arvoja tukeva. Tutkimuksen case-yritys tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia henkilöstölleen osaamisen kehittämiseen, niin sisäisiä kuin ulkoisia kehittämisohjelmia. Tällaisia ovat muun muassa työssä oppiminen, verkko-opiskelu, työkierto tai erilaiset projektit ja koulutusohjelmat. Pääasiallisesti yritys kuitenkin tukee enemmän sisäistä kuin ulkoista koulutusta, sillä sisäiset koulutukset voidaan räätälöidä yksityiskohtaisemmin ottaen huomioon yrityksen arvot ja yrityskulttuuri.

7.1.1 Ammatillinen osaaminen

Ammattitaidon ylläpitäminen, kehittäminen ja toteutus ovat merkittävä osa työkyvyn ylläpitoa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstöllä on sekä mahdollisuus että halu kehittää omaa ammatillista osaamista ja samalla yrityksen toimintaa.

Case-yrityksessä ammatillinen osaaminen on muun muassa kykyä löytää asiakkaan tarpeet etsien niihin ratkaisu selviytymällä samalla erilaisista haasteista ja halua tehdä tuloksellista työtä vision, asetettujen päämäärien ja strategian toteuttamiseksi. Myös työtehtävässä tarvittavien tietojen, taitojen ja valmiuksien ylläpito ja kehittäminen ovat luonnollisesti tärkeässä roolissa. Kun työntekijän työmotivaatio on kohdillaan, on hän silloin myös kykeneväinen ja halukas kehittymään.

Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisessä, sillä se vaikuttaa työyhteisöön, työn tuottavuuteen ja laatuun. Case-yrityksessä yksi johtamisen keskeisistä osaamisalueista on kyky valmentaa ja innostaa henkilöstöä. Hyvä esimies

luottaa henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Yrityksen henkilöstöhallinnon verkosto tukee myös johtamista sekä henkilöstön työhyvinvointia ja kehittymistä.

7.1.2 Case-yrityksen arvot

Case-yrityksen arvot kuvaavat sitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Samalla ne ohjaavat asenteita ja toimintaa suhteessa asiakkaisiin, työtovereihin ja muihin ihmisiin. Yrityksen jatkuvan menestyksen perustana on vahva tulossuuntautuneisuus, johon sisältyy kulujen, riskien ja pääoman hallinta. Tällä on ollut suuri merkitys yrityksen menestykseen.

Arvot ovat osa yrityksen toiminnan kulmakivistä. Yrityksen arvot on jaettu kolmeen eri osaan edustaen seuraavia periaatteita: asiakkaita palvellaan asiantuntevasti parhaalla mahdollisella tavalla, henkilöstölle annetaan mahdollisuus tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa sekä kehitytään tiiminä ja puhalletaan yhteen hiileen.

7.2 Kehityskeskustelut yleisesti

Kehityskeskusteluja on käyty case-yrityksessä jo useiden vuosien ajan, ja ne kuuluvat oleellisesti yrityksen henkilöstöhallintoon. Kehityskeskustelut ovat luonnollinen osa yrityksessä toimivien esimiesten osaamisaluetta. Case-yrityksen kaikki esimiehet ovat velvoitettuja käymään kehityskeskustelut alaiensa kanssa kerran vuodessa. Esimiehet käyvät myös itse kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelua varten case-yritys on laatinut muun muassa itseopiskeluohjelman, jonka tavoitteena on varmistaa kehityskeskustelujen onnistuminen ja antaa neuvoja. Yrityksen intranetistä löytyvän ohjelman kohderyhmänä ovat ensisijaisesti kaikki esimiehet, mutta toki myös alaiset voivat perehtyä siihen.

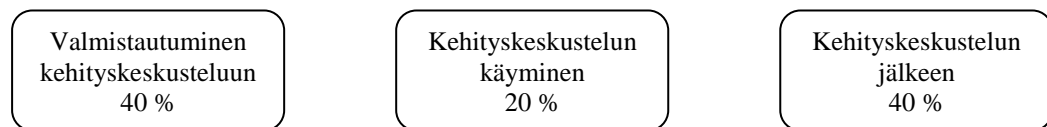
Keskusteluja varten case-yritys on laatinut yhteiset toimintaohjeet ja lomakkeet, jotka ovat käytössä jokaisessa yrityksen edustamassa maassa. Yhteisten ohjeiden avulla pyritään varmistamaan, että henkilöstöä ja esimiehiä kehitetään oikeaan suuntaan. Kehityskeskustelujen toteutusta seurataan yleisellä tasolla yrityksessä, jotta saadaan varmistus siitä, että keskusteluja todella käydään. Lomake puolestaan toimii keskustelun runkona, jolloin se laaditaan esimiehen ja alaisen yhteistyön puitteissa. Keskustelun

jälkeen lomake tallennetaan keskustelun yhteenvetona keskustelun molempien osapuolten allekirjoitusten kera.

Kehityskeskustelu on prosessi, ei pelkästään vuosittainen tapahtuma. Keskustelussa tavoitteena on luoda vuoropuhelu, joka tukee yrityksen asettamia arvoja. Kehityskeskustelujen sisältö keskittyy tulevaisuuteen, kehittämiseen ja urasuunnitteluun (80 %) sekä menneen kauden suoriutumisen yhteenvetoon (20 %). Kun kehityskeskustelu päättyy, seuraavan vuoden valmistautuminen kehittämiseen alkaa.

Kehityskeskustelu on esimiehen ohjaamisen väline, joka toimii myös lupauksena tuen antamisesta. Kysymys on keskustelusta, ei neuvomisesta tai opastamisesta. Tärkeää on kuunnella ja ottaa vastaan niin palautetta kuin arvosteluakin.

Case-yritys kuvaa kehityskeskustelun vaiheet kolmena osiona (kuva 4).



Kuva 4. Kehityskeskustelun vaiheet

Case-yrityksen kehityskeskustelun kulku muistuttaa hyvin vahvasti Valpolan (2002, 44) esittämää mallia kehityskeskustelukäytännöstä (kuva 2, s. 22). Valmistautumisen osuus koko kehityskeskusteluprosessista on 40 %. Esimiehen kohdalla se tarkoittaa muun muassa, että hän valmentaa alaisia keskusteluun kertomalla keskustelun merkityksestä ja konkretisoimalla arviointiperusteet, lähettää kehityskeskustelukutsun, varaa aikaa ja rauhallisen keskustelupaikan sekä tutustuu lomakkeeseen ja henkilön työn tehtäväkuvaukseen. Alaisen tehtävä on tulostaa intranetin kautta löytyvä kehityskeskustelulomake ja täyttää se. On tärkeää arvioida realistisesti ja miettiä tulevia tarpeita ja kehittämistä ammatillisen, henkilökohtaisen ja urakehityksen kannalta.

Koko keskusteluprosessista itse kehityskeskustelua painotetaan vain 20 %. Kehityskeskustelun sisältö pohjautuu kehityskeskustelulomakkeen asialistaan. Tärkeää on ensin selvittää keskustelun odotukset ennen varsinaisen keskustelun aloittamista, jolloin molemmat osapuolet voivat esittää toivomuksia käsiteltäviin asioihin. Keskustelun alussa käsitellään työskentelyä case-yrityksessä, jossa selvitetään mennyt vuosi, työtilanne ja -ympäristö. Samalla tehdään suoritusarviointi, jossa käytetään numeroasteik-

koa 1 – 7. Kun mennyt vuosi on käsitelty, arvioidaan priorisointialueita tulevalle vuodelle ja mietitään uusia tavoitteita. Keskustelussa olennaista on henkilökohtainen kehitys, johon sisältyy henkilön oma arvio osaamisestaan verrattuna työn tehtäväkuvaukseen ja konkreettinen kehityssuunnitelma, joka on aikataulutettu. Viimeisenä keskustelussa on urasuunnittelu, joka pitää sisällään keskustelun yhteenvedon ja esimerkiksi ehdotuksia erilaisista urakehittymismahdollisuuksista tulevaisuutta varten.

Kehityskeskusteluprosessin jälkihoito muodostaa loput 40 % prosessista. Siihen kuuluvat dokumentointi, yhteenvedo ja seuranta. Kehityskeskustelun jälkeen alaisen tulee huolehtia dokumentoinnista pankin omaan sisäiseen henkilöstöhallinnon järjestelmään, jossa esimies käy läpi kyseiset dokumentit ja hyväksyy ne. Lähtökohtana pidetään, että molemmat osapuolet, niin esimies kuin alainen, seuraavat vuoden aikana yhdessä kehityskeskustelussa hyväksytyjen asioiden etenemistä.

7.3 Tutkimustulokset

Tutkimuksen kvalitatiivisen metodin, teemahaastattelun (liite 1), avulla kerättiin tietoa esimiehiltä. Kahden esimiehen haastattelut toteutettiin eri aikaan, jolloin vältettiin mielipiteiden yhtenäistäminen tai toisen mielipiteeseen vaikuttaminen. Haastattelun pituus oli noin yksi tunti. Haastateltavien nimiä ei mainita tutkimuksessa, sillä koko tutkimus on toteutettu anonyymisti.

Tutkimuksen kyselylomake (liite 3) lähetettiin sähköpostitse (liite 2) kaikille tutkimukseen valituille työntekijöille, jotka edustivat alaisen näkökulmaa. Kyselylomakkeen käyttö oli perusteltua, sillä tutkimusta toteutettaessa yrityksessä oli meneillään kesälomakausi ja muun muassa ryhmähaastattelu olisi ollut vaikea toteuttaa. Kyselylomake antaa myös yksilöllisemmän näkökulman tarkastella tutkittavaa asiaa, sillä ryhmähaastattelussa tuloksiin saattavat vaikuttaa hyvinkin voimakkaasti ryhmätilanne ja ihmisten erilaiset roolit. Kyselyyn osallistuneilla oli kolme viikkoa aikaa vastata, jolloin jokaisella henkilöllä oli mahdollisuus osallistua kyselyyn loman ajankohdasta huolimatta. Vastausajan pituus osoittautui erinomaiseksi, sillä kyselyn vastausprosentiksi tuli 93,3 %. Vain yksi 15 vastaajasta jätti vastaamatta kyselyyn. Korkeaan vastausprosenttiin vaikuttivat mahdollisesti aiheen ajankohtaisuus ja se, että osallistuneilla oli ennestään tietoa aiheesta. Myös oman mielipiteen esiintuominen ja vaikuttamisen mahdollisuus kenties innostivat vastaajia.

7.3.1 Esimiehen näkökulma

Tutkimuksen teemahaastatteluun osallistuivat case-yrityksen erään arvopaperiselvitysosaston osastonjohtaja ja yksi tiiminvetäjistä, jotka edustavat tässä tutkimuksessa esimiehen näkökulmaa. Molemmat ovat olleet case-yrityksen palveluksessa useita vuosia, etenkin osastonjohtaja.

Ensimmäinen havainto kehityskeskusteluista case-yrityksessä tapahtui 90-luvun alussa, jolloin molemmat esimiehet kuuluivat niistä ensimmäisen kerran. Vuosien saatossa kehityskeskusteluista on tehty muodollisuus, jossa etenkin palautteen antamista puolin jos toisin pidetään tärkeänä. ”Kehityskeskustelut ovat muuttuneet 2000-luvun alusta, ennen kehityskeskustelut olivat enemmän mitä kuuluu -tyyppisiä keskusteluja toisin kuin nykyisin, jolloin ne ovat saaneet enemmän merkitystä”, kiteyttää tiiminvetäjä. Myös konsernin yhteiset toimintaohjeet tukevat ja yhtenäistävät kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelussa itse keskustelun kulkua ohjaa lomake, mutta esimiehet kokivat sen olevan pikemminkin vain muistilista asioista, joita keskustelussa tulisi käydä läpi. Vaikka kehityskeskustelu ei ole täysin pakollinen, niin automaattisesti kuitenkin oletetaan, että kaikki osallistuvat siihen. Muussa tapauksessa vaarana voi olla se, että ne ihmiset, jotka eivät osallistu keskusteluun, eristäytyvät kehitysprosessista kokonaan. Näkyvin muutos kehityskeskusteluprosessissa tapahtui 2000-luvun alussa, jolloin keskustelun tueksi otettiin numeroarviointi asteikolla 1 – 7, joka perustuu nimenomaan tietyn työtehtävän tehtäväkuvaukseen. Tarkoituksena on peilata henkilön valmiuksia yhteen tehtäväkuvauksen kanssa ja arvioida se numeerisesti. Molemmat esimiehet pitävät numeroarviointia negatiivisena, sillä on erittäin vaikeaa arvioida ihmisiä numeroiden perusteella eikä se ole mukavaa. Toisaalta numeroarvioinnilla on suora yhteys palkkakeskusteluihin.

Vaikka kehityskeskustelujen toteutuksen hidasteena on tietyin väliajoin ollut ajanpuute, keskustelut ovat kuitenkin säännöllisesti toteutettu. Kehityskeskustelu on oiva ajanvaraus syventävää keskustelua varten, joka arkipäivän rutiineissa ei ole mahdollista. ”Jos aika ei olisi niin rajallinen, kehityskeskusteluja voisi olla kenties kaksi kertaa vuodessa, jolloin tietty tahti keskusteluihin säilyisi”, toivoisi osastonjohtaja.

Case-yrityksen henkilöstöhallinto-osasto pitää huolen koulutuksesta kehityskeskusteluihin. Molemmat esimiehet ovat osallistuneet erilaisiin talon sisäisiin koulutuksiin, jossa on käyty läpi kehityskeskusteluprosessia. Muun muassa etenkin uudelle esimiehelle kohdistettuun kurssiin sisältyy kehityskeskustelun läpikäyminen melko laajasti. Yrityksellä on ollut myös tapana pitää aina keväisin ennen kehityskeskustelujen aloittamista pieni kertauskoulutus esimiehille. Kaiken kaikkiaan koulutus on ollut tasokasta, ja pankin yleiset ohjeet ovat toimineet tukena. Keskusteltaessa alaisten valmentamisesta ennen kehityskeskustelua, toinen esimiehistä kertoi valmentaneensa alaisia ennen kehityskeskustelua. ”Olen pitänyt alaisilleni tiimipalaverikeskustelun, jossa olen käynyt erikseen läpi hieman kehityskeskusteluprosessia ja ilmoittanut, että ne alkavat olla taas pian lähellä”, kertoo tiiminvetäjä. Molemmat esimiehet ovat opastaneet alaisia tarkistamaan yrityksen intranetistä löytyvän tietopaketin kehityskeskusteluista.

Esimiehistä molemmat painottivat kehityskeskustelun kaikkien vaiheiden olevan tärkeitä, mutta etenkin valmistautumista painotettiin argumentilla, ettei siihen voi koskaan käyttää liikaa aikaa. Samoin keskustelun jälkiseuranta on oleellista kehityskeskustelun vaikutuksien ja asioiden toteutumisen kannalta. Onnistunut kehityskeskustelu sisältää rakentavaa palautetta molemmiin puolin, vapaamuotoista dialogia ja uskallusta olla rehellinen. ”Onnistuneen kehityskeskustelun tietää heti keskustelun käymisen jälkeen, kun molemmat osapuolet ovat antaneet kaikkensa ja olleet täysillä mukana”, tiivistää tiiminvetäjä. Yleisesti ottaen palautteen antaminen ei ole kaikista helpoin osuus suomalaisille.

Yleinen mielipide haastateltavien kesken oli se, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä. Kehityskeskustelu tulisi nähdä mahdollisuutena vuoden katsaukseen. Samalla voidaan tarkastella työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja miettiä hänen kannalta sopivin ratkaisu työntekoon. Työntekijän omien intressien esiintuominen on keskustelussa suotavaa. Esimiehellä on myös oiva tilaisuus tutustua työntekijöihin ja heidän persooniinsa. Kehityskeskustelu mahdollistaa syvemmän keskustelun esimiehen ja alaisen kesken. Toki osa alaisista, jotka ovat niin sanotusti jo uransa loppusuoralla, eivät välttämättä ole enää kiinnostuneita niinkään kehittymisestä, mutta silloin on kuitenkin tärkeää käydä läpi mennyttä eikä suunnitella liikaa tulevaisuutta.

Kehityskeskusteluilla on yhteys ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Se on oikeastaan välttämätön työkalu, jonka avulla pystytään kartoittamaan millaista koulutusta ti-

lanne vaatii. Osaston kannalta on myös tärkeää tietotaidon leviäminen, joka tarkoittaa eri työtehtävien jakoa ja niiden osaamista eri työntekijöiden kesken. Valitettavasti osaamisen kehittämiseen liittyen on jonkin verran havaittavissa vanhemman sukupolven haluttomuutta kehittää itseään, toisin kuin nuoremmilla työntekijöillä. Yrityksessä monia vuosia palvelleet työntekijät ovat saattaneet tottua omiin rutiineihinsa, minkä jälkeen he eivät koe osaamisensa kehittämistä enää niin tarpeellisenä. Esimerkiksi kielikoulutus olisi joillekin työntekijöille perusedellytys, mutta sitä kohtaan ei työntekijältä löydy mielenkiintoa.

Ihmisillä on useimmiten hirveästi erilaisia toiveita, mutta niihin vastaaminen ei valitettavasti aina ole mahdollista esimerkiksi rajatun budjetin takia. ”Kehityskeskustelussa tavoitteen asettaminen yksilötasolla on välillä jokseenkin vaikeaa, toisin kuin tiimitasolla. Useimmiten alaisella on kuitenkin jo valmiina omia ehdotuksia tavoitteiden suhteen, joista sitten esimies ja alainen yhdessä sopivat”, kertoo osastonjohtaja. Esimiehen rooli on kuitenkin viimekädessä arvioida tavoitteen reaalisuus. Tavoitteen asettelussa on tärkeää ottaa huomioon, ettei tavoitteita aseteta kerralla liikaa yhden vuoden ajalle. Kehityskeskusteluissa on asetettu paljon hyvin erilaisia tavoitteita, joka johtaa myös siihen, että niiden toteutumisessa on tapahtunut kaikenlaista. Yleisesti ottaen esimiesten mielipide kuitenkin oli, että asetetut tavoitteet ovat toteutuneet hyvin.

Tavoitteen toteutumiseen vaikuttaa oleellisesti se, että kehityskeskustelussa on sovittu konkreettisista toimenpiteistä. Jos kuitenkin huomataan, että asetettu tavoite ei ole toteutunut, yleensä esimies on sopinut alaisen kanssa tavoitteen myöhemmästä ajankohdasta, jos se on ollut mahdollista toteuttaa myöhemmin. Useimmiten tavoitteiden uupumisen syynä on ollut esimerkiksi ajanpuute kiireellisen työtilanteen vuoksi tai mahdollisesti seuranta on jäänyt muiden asioiden varjoon. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seurannassa toki pyritään systemaattisuuteen, vaikka se ei valitettavasti aina toteudu. Pohdittaessa kehityskeskustelun jälkiseurantaa heräsi ajatus sen tehostamisesta nykyisestä. Suunnitelmissa on ollut toteuttaa muun muassa seurantakeskustelut, joissa käytäisiin tiivistetysti läpi tavoitteiden seurantaa.

Mietittäessä mitä osaaminen merkitsee osaston työtehtävissä, tiiminvetäjänä toimiva henkilö korosti muun muassa prosessituntemusta, ympäröivän maailman seuraamista ja markkinatilanteesta tietoisuutta. Eri toimenpiteet ovat jo niin automatisoituja, jolloin kokonaisuuden hahmottamisen kyky korostuu. Osastonjohtaja listasi kielitaidon,

yhteistyökyvyn ja kyvyn reagoida nopeasti ja tarkasti eri tilanteissa ominaisuuksiksi, joita työtehtävistä suoriutuminen vaatii. Henkilöt, jotka toimivat rutiiniensa mukaan eivätkä halua kehittyä eivät vastaa tätä osaamisen määritelmää. Esimiehen on tärkeää myös kannustaa alaisiaan, mutta ainoastaan toinen esimiehistä koki kannustaneensa alaisiaan riittävästi. Hän mainitsi hyvänä työkaluna tässä palkan, joka toimii myös kannustimena. Esimies, jonka mielestä hänen omassa kannustamisessa olisi parantamisen varaa, kertoi kuitenkin pitävänsä kiinni jostakin asiasta, mikäli on selkeästi sovittu jostakin toimenpiteestä.

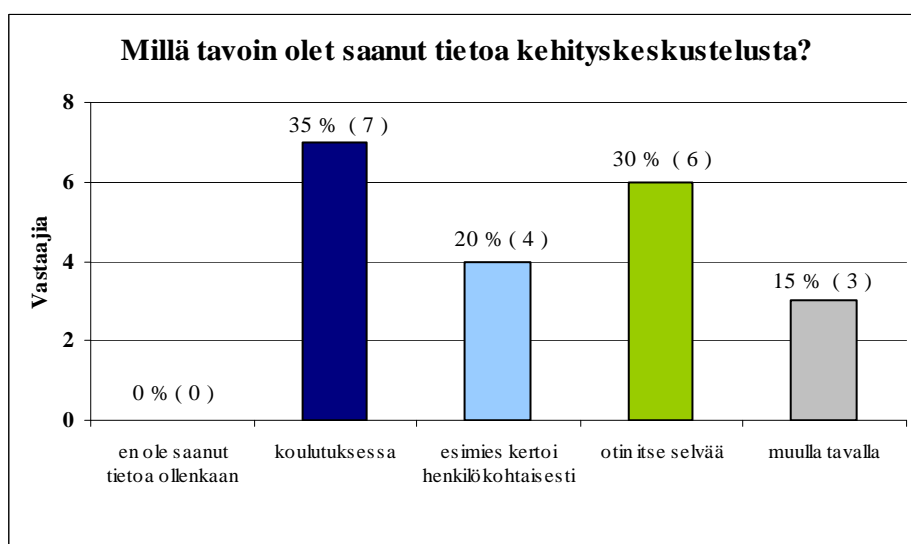
Yritys tarjoaa eri väyliä kehittymiseen ja apuna toimii myös oma henkilöstöhallinto. Mahdollisuuksia pitää vain muistaa käyttää. Esimiehet kokivat tarjonneensa riittävästi kehittymismahdollisuuksia, joita ovat muun muassa olleet erilaiset kurssit. Toki tässäkin on hyvä pitää mielessä budjettisidonnaisuus. Ihanteellinen tilanne olisi niin sanotusti oman reviirin laajentaminen, jolla tarkoitetaan tutustumista eri toimintoihin tiimien kesken, jolloin tietotaito kasvaa. ”Nyky päivän trendi on niin sanotusti coaching, jossa tarkoituksena ei olisi heti antaa valmiita vastauksia, vaan pyrkiä ensin pohtimaan ongelmaa”, kertoo osastonjohtaja. Kyseisellä metodilla on vaikutuksia kykyyn kasvaa ja kehittyä omassa roolissa ja parantaa työsuorituksia.

Case-yrityksen ylin johto on sitoutunut kehityskeskusteluun, etenkin arvoihin pohjautuvaa keskustelua painotetaan. Eri koulutus tilaisuuksista on myös korostettu johdon sitoutumista kyseiseen prosessiin. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kehityskeskustelu on erittäin hyödyllinen ja toimiva työväline. Kehityskeskustelujen kautta saa myös palautetta omasta johtamisesta, jolloin osaa paremmin tunnistaa omat kehittämisen kohteensa. Samoin ihmistuntemus ennen strategioita kehittää ja edesauttaa toimenpiteissä. Haastattelussa osastonjohtaja kertoi, että kehityskeskustelut ovat auttaneet häntä tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet johtajana. ”Olen huomionut olevani enemmän asiaorientoitunut kuin henkilöorientoitunut, joka kuitenkin olisi parempi johtajatyyppeillä tällaisissa tilanteissa”, hän kertoo. Toisaalta johtamisen kannalta kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää vielä nykyistä paremmin, sillä siihen varmasti olisivat puitteet.

7.3.2 Työntekijöiden näkökulma

Työntekijöille lähetetyn kyselyn vastaajista 79 % oli naisia ja loput 21 % miehiä. Toimihenkilöiden työvuodet case-yrityksessä vaihtelivat laajasti asteikolla 1 – 43 vuotta. Kyselyyn vastanneiden kesken palvelusvuosien keskiarvo yrityksessä oli 18 vuotta. Jokainen vastaaja oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa joko kuu- kauden tai puolen vuoden sisällä kyselyyn vastaamisesta. Kysely toteutettiin kesä – heinäkuun vaihteessa. Tekstissä ja diagrammeissa jokaisen prosenttiluvun jälkeen näkyy vastausten kappalemäärä, joka edustaa kunkin vastausvaihtoehdon vastausprosenttia.

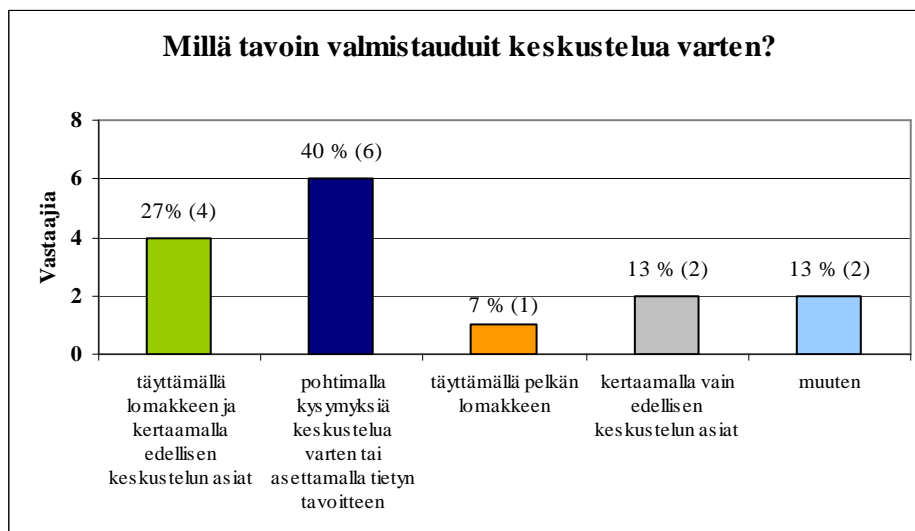
Kehityskeskustelu käytännössä



Kuva 5. Millä tavoin olet saanut tietoa kehityskeskustelusta? (n = 20)

Jokainen kyselyyn vastannut henkilö oli mielestään saanut tarpeeksi tietoa kehityskeskustelusta ennen sen toteuttamista. Kuva 5 havainnollistaa, että 35 % vastaajista kertoi saaneensa tietoa koulutuksessa, 30 % oli ottanut itse selvää asiasta ja 20 % vastasi esimiehen kertoneen henkilökohtaisesti. 15 % vastaajista oli saanut tietoa muulla tavalla, kuten työtovereiden tai case-yrityksen intranetin kautta. Samoin henkilöt, jotka olivat itse hankkineet tietoa kehityskeskustelusta, olivat hyödyntäneet yrityksen intranetiä.

Vain yksi kyselyyn vastanneista koki, ettei ollut saanut tarpeeksi aikaa valmistautumiseen ennen kehityskeskustelua. Vastaajien mielestä esimies oli valmistautunut kehityskeskusteluun hyvin, sillä 64 % (9) vastaajista vastasi erittäin hyvin ja loput 36 % (5) melko hyvin. Toimihenkilöiden oma valmistautuminen sen sijaan jakoi mielipiteitä; 14 % (2) vastasi valmistautuneensa erittäin hyvin, 57 % (8) melko hyvin, 21 % (3) huonosti ja 7 % (1) ei ollenkaan. Henkilöt, jotka olivat valmistautuneet ennen kehityskeskustelua, olivat valmistautuneet seuraavan sivun kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6. Millä tavoin valmistauduit keskustelua varten? (n = 15)

Tavoitteen tai kysymysten pohtiminen niin tulevaisuutta kuin keskustelua varten oli yleisin valmistautumismenetelmä, sillä 40 % vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Myös lomakkeen täyttäminen etukäteen ja edellisen keskustelun kertaaminen toimivat valmistautumisena 27 % vastaajista. Vastaajista 7 % täytti pelkän lomakkeen ja 13 % kertasi ainoastaan edellisessä kehityskeskustelussa läpikäytyt asiat. 13 % vastaajista valitsi kohdan muulla tavalla, joka tarkoitti muun muassa tyhjiä kehityskeskustelulomakkeiden tulostamista niin esimiehelle kuin itselle. Eräs työntekijä oli kysynyt ”voinko vain tulla”. Kehityskeskustelussa käytetyn lomakkeen koettiin olevan melko selkeä ja helppo täyttää, vain kahden vastaajan mielestä lomake oli melko vaikeasti luettava ja täytettävä.

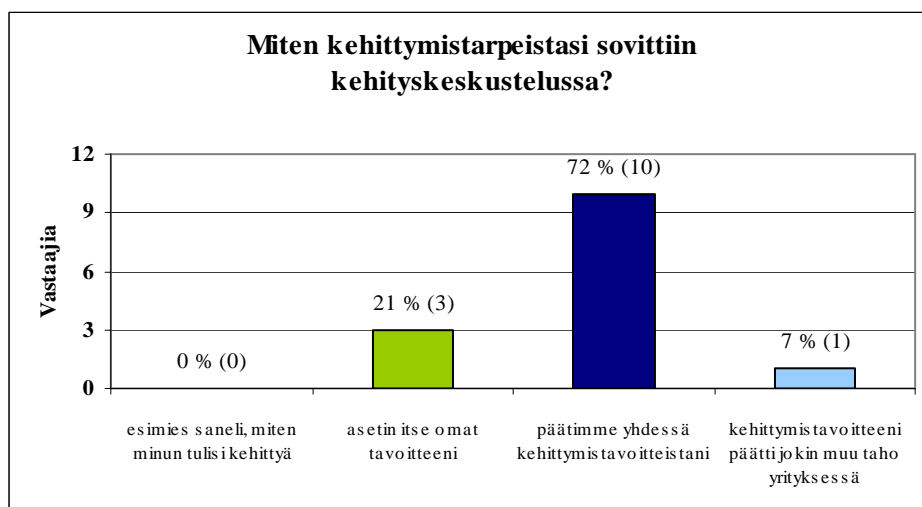
Kysymys kehityskeskustelun tarkoituksesta jakoi vastaajien mielipiteitä ja useimmat vastaajista olivat valinneet enemmän kuin yhden vastausvaihtoehdon (n = 25). Tavoitteista ja yrityksen odotuksista työntekijän suhteen keskusteleminen koettiin kaikista tärkeimpänä edustaen 52 % (13) vastauksista. Myös edellisen vuoden katsausta pidet-

tiin oleellisena, sillä 24 % (6) vastasi niin. Päivittäisistä asioista keskusteleminen keräsi vastauksia 12 %:n (3) verran ja loput 12 % (3) vastauksista koostui muista asioista, joita vastaajat pitivät tarkoituksenmukaisina kehityskeskustelussa. Näitä olivat muun muassa keskusteleminen omista kiinnostuksista ja tarpeista tavoitteiden saavuttamiseksi, halukkuudesta uusiin työtehtäviin sekä erilaisille kursseille ja muihin koulutuksiin osallistumisesta.

Keskustelun ilmapiirin koettiin olleen rento ja avoin, ilman ulkopuolisia häiriöitä, sillä 93 % (13) vastaajista vastasi niin. Yksi vastaajista luonnehti keskustelun ilmapiirin olleen hieman jäykähkö, sillä hän itse ei ollut valmistautunut kehityskeskusteluun juuri lainkaan. Samoin 93 % (13) vastaajista vastasi, että esimies suhtautui keskustelussa hyvin alaiseen; hän kuunteli, keskustelu oli vastavuoroista ja kaikki asiat käytiin läpi. Yksi vastaajista kuvaili esimiehen suhtautumista hyväksi, mutta kaikki asioita ei käsitelty kehityskeskustelussa.

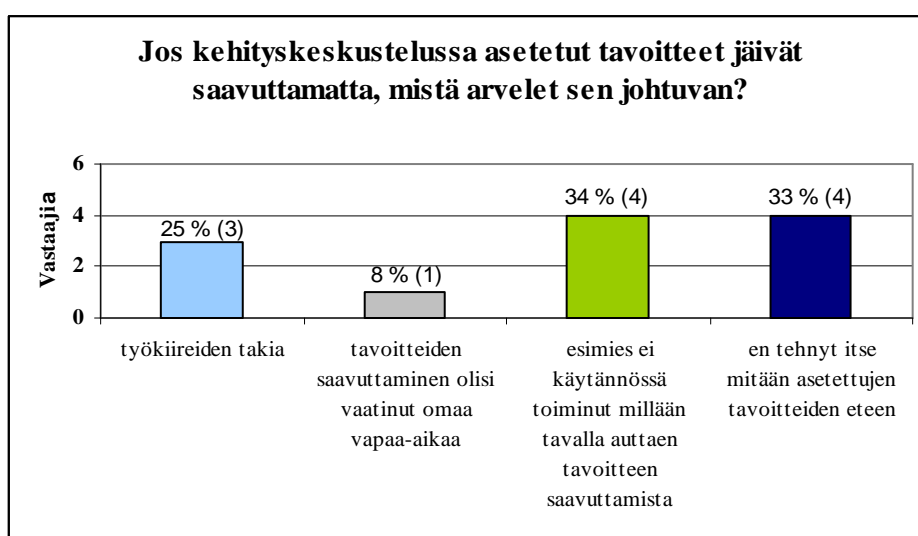
Kehityskeskustelun vaikutukset

Puolet kyselyyn vastanneista piti kehityskeskustelua tärkeänä, joista 7 % (1) tärkeänä ja 43 % (6) melko tärkeänä. Nämä vastaajat kokivat, että keskustelusta on hyötyä ja siihen osallistuu mielellään. Kehityskeskustelua ei pitänyt kovin tärkeänä 43 % (6) vastaajista, mutta he eivät myöskään kokeneet sitä vastenmieliseksi. Loput 7 % (1) piti keskustelua täysin turhana aikaa tuhlaavana.



Kuva 7. Miten kehittämistarpeistasi sovittiin kehityskeskustelussa? (n = 13)

Kuvan 7 mukaan 72 % vastaajista oli päättänyt yhdessä esimiehen kanssa kehittymistavoitteista. Tavoitteet pelkästään yksin oli asettanut 21 % vastaajista ja 7 % vastasi, että tavoitteista päätti jokin muu taho yrityksessä. Tavoitteiden kuitenkin koettiin olevan hyödyllisiä, realistisia ja saavutettavissa. Vain yksi henkilö vastaajista kuvaili tavoitteita realistisiksi, mutta hieman vaikeasti saavutettaviksi. Tavoitteet ovat käytännössä toteutuneet vaihtelevasti, sillä 46 % (6) vastasi suurimman osan tavoitteista toteutuneen, kun taas 36 % (5) vastasi vain tietyn osan tavoitteista toteutuneen. Vain 8 % (1) vastasi, että kaikki tavoitteet toteutuivat ja loput 8 % (1) ettei yksikään tavoite toteutunut.

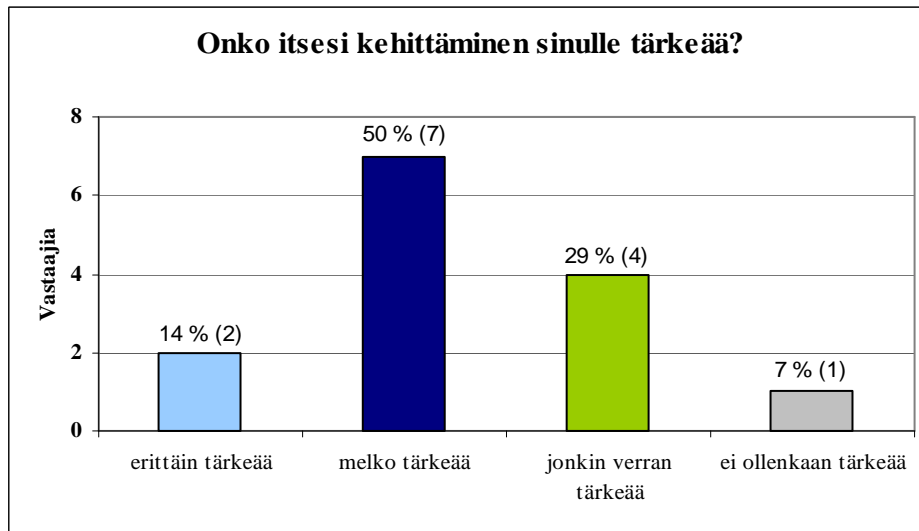


Kuva 8. Tavoitteiden saavuttamattomuuden syitä (n = 12)

Kuva 8 kuvaa tekijöitä, jotka vaikuttivat siihen, ettei tavoitteita saavutettu. Vastaajista 33 % ei ollut itse tehnyt mitään asetettujen tavoitteiden eteen, jolloin ne jäivät saavuttamatta. Vastaajista 34 % taas vastasi, ettei esimies toiminut käytännössä millään tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Loput 25 % vastaajista mainitsi työkiireet syyksi ja 8 % vetosi siihen, että tavoitteiden saavuttaminen olisi vaatinut omaa vapaa-aikaa.

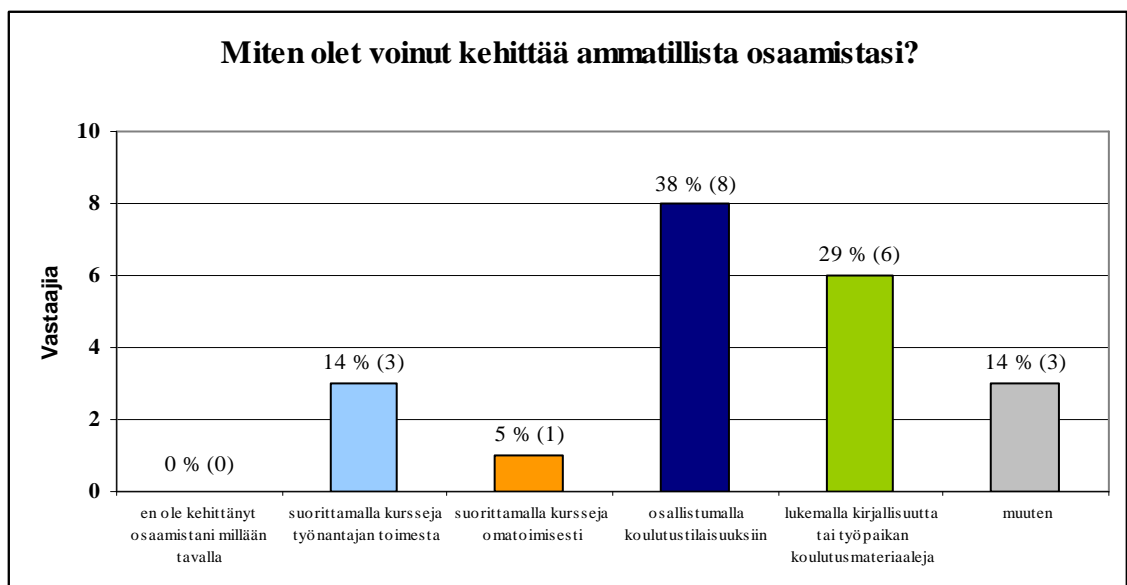
Tiimien työntekijöistä 72 % (10) koki kehityskeskustelujen edesauttaneen kehittämään jonkin verran ammatillista osaamista. Kyselyyn vastanneista 14 % (2) puolestaan vastasi, että kehityskeskustelut ovat auttaneet melko paljon ja loput 14 % (2) vastasivat, etteivät ne ole vaikuttaneet millään tavalla. Yhdenkään vastaajan mielestä kehityskeskustelut eivät ole auttaneet kehittämään merkittävästi ammatillista osaamista. Siitä huolimatta 86 % (12) vastaajista vastasi, että on pystynyt kehityskeskustelujen avulla kehittämään työssä haluamaansa suuntaan. Loput 14 % (2) vastasi kielteisesti.

Osaamisen kehittäminen



Kuva 9. Oman kehittämisen tärkeys (n = 14)

Kysymys, onko itsesi kehittäminen sinulle tärkeää, jakoi vastaajien mielipiteitä. Kuvasta 9 kuitenkin näkyy, että ihmiset pitivät sitä tärkeänä. Kyselyyn vastaajista 14 % piti sitä erittäin tärkeänä, 50 % melko tärkeänä, 29 % jonkin verran tärkeänä ja vain 7 % ei pitänyt ollenkaan tärkeänä. Henkilöt, jotka pitivät omaa kehittymistä hyvinkin tärkeänä, suhtautuivat kehityskeskusteluihin hyvin.



Kuva 10. Ammatillisen osaamisen kehittäminen (n = 21)

Kuvassa 10 näkyy miten ihmiset ovat voineet kehittää ammatillista osaamistaan. Suosituin tapa on ollut eri koulutustilaisuuksiin ja kursseille osallistuminen sekä kirjalli-

suuteen ja koulutusmateriaaleihin tutustuminen. Vastaajista 14 % mainitsi kehittäneensä osaamistaan muulla tavoin kuten verkostoitumalla, tutustumalla eri toimintojen työnkulkuun tai oppimalla käytännössä uusia tehtäviä. Kursseja omatoimisesti oli suorittanut 5 % vastaajista.

Eräs lomakkeen kysymys liittyi siihen, kuinka paljon esimies on kannustanut alaisia kehittämään ammatillista osaamista. Esimiehen kannustaminen jakoi mielipiteitä, sillä vastaajista 58 % (8) vastasi esimiehen kannustaneen jonkin verran, 21 % (3) paljon ja 21 % (3) vähän.

Omat valmiudet vaadittujen työtehtävien hoitamiseen koettiin riittävänä, sillä 86 % (12) vastaajista oli sitä mieltä. Ainoastaan 14 % (2) vastaajista koki omat valmiutensa riittämättömiksi. Suurin osa, eli 71 % (10) vastaajista oli sitä mieltä, että mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista on ollut riittävästi, loput 29 % (4) olivat toista mieltä. Eräs kyselyyn vastannut mainitsi syynä muun muassa budjetin tulevan vastaan.

Kehityskeskustelu on vuorovaikutuksellinen kahdenkeskinen keskustelu, jonka ilmapiiirin koetaan olevan hyvä ja mukavan rento. Se on ennakkoon sovittu keskustelu ilman häiriötekijöitä. Työntekijät kokevat kehityskeskustelun antavan mahdollisuuden läpikäydä asioita esimiehen kanssa henkilökohtaisesti ja vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia luottamuksellisesti. Kehityskeskusteluissa palaute on koettu erinomaiseksi.

Niin sanotusti heikoin lenkki kehityskeskustelussa koettiin olevan keskustelun jälkihoito. Niin tavoitteiden kuin kehittymisen konkreettisuudessa ja jälkiseurannassa olisi parantamisen varaa. Tavoitteiden asettamisessa toivottaisiin myös otettavan enemmän huomioon alaisen oma elämäntilanne ja nykyinen uravaihe. Osa kyselyyn vastanneista pohti myös kehityskeskustelujen muuttamista kenties vapaaehtoiseksi, kun taas toiset ehdottivat keskusteluja pidettäväksi useammin kuin kerran vuodessa.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista

Ensimmäisen alatutkimusongelman tarkoituksena oli selvittää, mitä osaamisella ja sen kehittämällä tarkoitetaan. Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen linjaus osaamisesta ja sen kehittämisen merkityksestä myötäilee alan tutkijoiden mietteitä. Työelämässä osaaminen kiinnittyy oleellisesti ammattitaitoon, mutta myös mahdollisuuksien tarjontaan ja motivaatioon. Osaaminen on asiantuntijuutta, joka edellyttää henkilökohtaisia ominaisuuksia, mutta myös ympäröivän maailman seuraamista ja siihen reagoimista. Osaaminen nähdään tietojen ja taitojen ylläpitämisenä, mutta siihen vaikuttaa myös oleellisesti työntekijän oma motivaatio ja asenne. Spencerin & Spencerin luoma osaamisen jäävuorimalli korostaa motiivien, yksilön minäkäsityksen ja muiden yksilöllisten ominaisuuksien roolien tärkeyttä osaamisen kehittämisessä. Nämä kolme edellä mainittua tekijää luovat perustan osaamiselle ja sen kehittämiselle, jolloin ne ovat äärimmäisen tärkeitä. Jos työntekijä kokee osaamisen kehittämisen tärkeänä ja on asennoitunut siihen joustavasti, näkyy se silloin myös yksilön toiminnassa, jolloin hän on kykeneväinen ja halukas kehittymään. Pelkkä nykyinen osaaminen ei riitä, vaan sitä on myös kehitettävä vastaten tulevaisuuden haasteisiin.

Toinen alatutkimusongelma pyrki selvittämään kehityskeskustelujen merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Sekä esimiehet että työntekijät näkevät kehityskeskustelut oleellisena osana osaamisen kehittämistä. Suurin osa kokee kehittäneensä ammatillista osaamistaan kehityskeskustelujen avulla tai hyötyneen jollakin muulla tavalla keskusteluista. Kehityskeskusteluja pidetään osaamisen kehittämisen yhtenä tärkeänä tekijänä ja niitä käydään mielellään. Niin kuin Valpola (2000) on tiivistänyt, kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välisen yhteydenpidon väline, jolla varmistetaan, mitä osapuolilta odotetaan ja miten heitä arvioidaan. Kehityskeskustelussa sovitetaan kehittämisen toimenpiteistä, joita toteutetaan seuraavan vuoden aikana. Osaamisen kehittäminen nähdään niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta tärkeänä, mutta kehityskeskusteluissa etenkin kehittämisen konkreettisuus ja jälkiseuranta ovat heikoin lenkki. Tutkimus antaa samoja viitteitä kuin vuonna 2000 tehty tutkimus, joka listasi puutteellisena muun muassa juuri konkreettisuuden uupumisen ja jälkiseurannan tehottomuuden. Yllättävää on, että etenkin konkreettisia toimenpiteitä pidetään

edelleen heikkona siitä huolimatta, että se kuuluu olennaisesti case-yrityksen kehityskeskustelun toteutukseen, jossa henkilökohtaisen kehittymisen tueksi kuuluu tehdä konkreettinen ja aikataulutettu kehityssuunnitelma. Onnistuneen keskustelun kriteerit eivät täyty, sillä mennyt kausi toimii pohjana tulevalle, jolloin olisi äärimmäisen tärkeää onnistua edellisten toimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Jos kehityskeskustelu ei ole tarpeeksi sidottu konkreettisiin toimenpiteisiin, on sillä vaikutusta alaisen asenteeseen kehityskeskusteluja kohtaan. Tällöin helposti koetaan, ettei kehityskeskusteluista ole mitään näkyvää hyötyä, vaan se on pikemminkin keskustelu ilman mitään tekoja.

Myötäillen Juutin (1998) ajatuksia palautteen tärkeydestä, kehityskeskustelujen kautta ihminen saa palautetta omasta työstään ja suunnan kohti kehitystä. Tutkimuksessa ilmeni, että case-yrityksessä niin esimies kuin alaisasolla palautteen antamista ja saamista puolin jos toisin pidetään oleellisena osana keskustelua ja kehittymistä. Tosin palautteen ei tulisi rajoittua vain kehityskeskusteluihin, vaan sitä pitäisi antaa myös muulloin.

Kolmannen alatutkimusongelman tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin kehityskeskustelut toimivat osana johtamisjärjestelmää. Esimiehellä on merkittävä rooli kehityksen suunnannäyttäjänä ja tukipilarina, vaikka yksilö itse onkin viime kädessä vastuussa kehittämisestään. Näin kävi ilmi myös haastatteluista ja case-yrityksen yleisistä toimintaohjeista. Aarnikoivun (2008) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla hän edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kun esimies parantaa kehityskeskustelujen kautta ihmistuntemustaan, tutustuu alaisiinsa henkilökohtaisesti ja on läsnä, pystyy hän silloin paremmin miettimään alaisen kanssa tämän tilannetta ja kehittymistavoitteita. Työntekijöille teetetyistä kyselyistä kävi ilmi, että esimiesten tulisi ottaa huomioon alaisen oma elämäntilanne ja urasuunnittelu entistä yksilöllisemmin, jolloin muun muassa tavoitteista saataisiin entistä kiinnostavampia ja järkevämpiä.

Ylimmän johdon sitoutuneisuus kehityskeskusteluprosessiin on kulmakivi keskustelujen toimivuudelle, kuten Valpola (2002) on kiteyttänyt. Case-yrityksessä ylin johto on aktiivisesti sitoutunut prosessiin ja painottaa etenkin yhteisten arvojen toteutumista. Yhteiset toimintaohjeet maan rajojen yli vahvistavat kehityskeskustelujen yhtenäistämistä. Kehityskeskustelujen kautta alaisilta saatu palaute on myös antanut esimiehille

mahdollisuuden kehittää omaa johtamistaan. Tällöin johtoporras pystyy kiinnittämään paremmin huomiota tiettyihin puutteisiin ja tehostaa johtamisen mahdollisuuksia.

Tutkimuksessa saatiin vastaus alatutkimusongelmien avulla päätutkimusongelmaan, eli miten kehityskeskustelujen avulla voidaan tehostaa henkilöstön osaamista ja sen johtamista. Kuten tutkimuksen edetessä on todettu, kehityskeskusteluilla on vahva yhteys osaamisen kehittämiseen. Jotta kehityskeskusteluista saataisiin kaikki hyöty irti, tulee huomioida usean eri tekijän vaikutus niiden onnistumiseen. Koko prosessi lähtee liikkeelle yrityksen ylimmän johtoportaan päätöksistä vaikuttaen monen eri tason esimiehen kautta muihin yrityksen työntekijöihin. Jotta tämä prosessi ylipäättensä toimisi, täytyy kehityskeskusteluja toteuttavien ihmisten ymmärtää keskustelun merkitys ja hyöty niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä, jonka tulos näkyy myös yritystasolla. Kehityskeskusteluprosessin toteuttaminen on ehdotonta toteuttaa loppuun asti. Kehityskeskustelun käymisen jälkeen muun muassa kehittymistavoitteita on vasta pohjustettu, mutta niiden varsinainen toteuttaminen tapahtuu vasta keskustelun jälkeen. Tämän takia kehityskeskustelun jälkeiset toimenpiteet korostuvat, sillä ne ovat erittäin tärkeitä koko prosessin tehokkuuden ja onnistumisen kannalta.

Osaamisen johtamisessa kehittäminen on yksi oleellinen osa. Esimiehen velvollisuus tarjota edellytyksiä ja suuntaa osaamisen kehittämiseksi onnistuu muun muassa kehityskeskustelun avulla. Kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden ajatustenvaihtoon henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti. Kehityskeskustelu on arkipuhetta syvällisempää, ja sen avulla tähdätään toiminnan oikeisiin kehittämiskohteisiin. Ilman kehityssuunnitelmaa, joka on laadittu yhteisvoimin esimiehen ja alaisen kesken, päästään hyvin harvoin käytännön toteutuksiin.

8.2 Kehittämisehdotuksia

Koska kehityskeskustelut painottuvat etenkin yksilön kehittämiseen, pitäisi kehityskeskustelukäytännön kehittäminen painottua ennen kaikkea työntekijään. Ensisijainen tehtävä on saada kehityskeskustelut kiinnostaviksi ja niiden hyödyt paremmin esille. Jatkossa tulee kiinnittää huomiota tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan. Kes-

kustelujen merkitys katoaa muuten, mikäli jälkiseuranta jää uupumaan. Työntekijät saattavat kokea tällöin kehityskeskustelut epämieluisiksi ja hyödyttömiksi.

Tavoiteasettelussa tulee ottaa yksilöllisemmin huomioon työntekijän henkilökohtainen tilanne ja urasuunnittelu. On tärkeää muistaa, että uran alkuvaiheessa olevalla työntekijällä on hyvin todennäköisesti eri intressit kuin eläkeikää lähentelevällä työntekijällä. Vaikka työntekijät kokivat, että aiemmin asetetut tavoitteet ovat olleet realistisia ja toteutettavissa, niin silti he toivoivat, että tavoitteita mietittäessä esimies huomioisi paremmin alaisen nykytilanteen. Pääpaino silti on, että tavoitteista päätetään yhteistyön voimin.

Niin esimies- kuin alistasolla todettiin, ettei tavoitteiden sekä muiden sovittujen asioiden jälkiseuranta ole riittävää. Tähän on syytä kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Esimiestasolla on tällä hetkellä ollut suunnitteluasteella järjestää alaisille seurantakeskustelut, joissa kerrattaisiin tavoitteita ja kehityssuunnitelmaa. Tämän tyyppinen keskustelu olisi oiva ratkaisu seurata, miten asetetut tavoitteet etenevät tai pohtia keinoja, mikäli näyttää, ettei tavoitteiden eteen ole tehty vielä mitään. Seurantakeskustelulla pystytään puuttumaan epäkohtiin tarpeeksi ajoissa, eikä vasta seuraavassa kehityskeskustelussa, jossa pitäisi suunnitella jo uutta ja tulevaa. Myös osa työntekijöistä toivoi, että kehityskeskusteluja voisi olla enemmän kuin kerran vuodessa, jolloin seurantakeskustelut voisivat olla erittäin hyvä keino tehdä asiaan muutos. Kehittyminen vaatii molempien osapuolien sitoutumisen, jolloin seurantakeskustelu toimisi läpikäyttyinä.

Vaikka yrityksen toiminnankuvaan kuuluu kehityskeskustelussa tehdä konkreettinen kehityssuunnitelma aikatauluineen, niin näyttää siltä, että se ei tällä hetkellä toimi tarpeeksi tehokkaasti ajaen tarkoitustaan. Seurantakeskustelun yhteydessä kehityssuunnitelmaa käsiteltäessä voitaisiin etsiä mahdollisesti uusia ratkaisuja tai muuttaa aikataulua, mikäli alkuperäinen suunnitelma näyttää seurantakeskusteluun mennessä epäonnistuneen.

Kannustaminen on myös eräs asia, johon tulisi kiinnittää huomiota entistä enemmän. Jo pienet teot tai sanat vaikuttavat oleellisesti henkilön toimintaan ja motivaatioon. Kannustava esimies osoittaa olevansa tiiviisti mukana kehitysprosessissa ja välittävänä aidosti alaisistaan. Jotta siitä saataisiin vielä näkyvämpää työyhteisössä, esimiehen

tulee olla perillä eri työ- ja kehitysprosesseista sekä vuorovaikutuksessa säännöllisesti alaistensa kanssa.

8.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen myötä heräsi muutamia jatkotutkimusaiheita. Mielenkiintoista olisi tutkia muun muassa, miten yrityksen henkilöstö kokee oman ja esimiehensä vastuun osaamisensa kehittämisessä. Enimmäkseen puhutaan yrityksen vastuusta tarjota mahdollisuuksia ja muita edellytyksiä, mutta entä henkilöstö, josta koko kehitys viime kädessä riippuu. Tässä tutkimuksessa on myös todettu, että kehityskeskustelun jälkiseuranta on yksi vaikeimmista prosessin vaiheista. Eräs jatkotutkimusaihe voisi olla selvittää, minkä takia näin on, mitkä tekijät siihen vaikuttavat kaikista eniten ja miten prosessivaihe saataisiin toimivaksi.

Tutkimuksen case-yrityksellä, joka ei operoi ainoastaan kotimaisilla markkinoilla, on yhteiset toimintaohjeet kehityskeskusteluista käytössä maasta riippumatta. Kolmas hyvin mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi selvittää, toteutuvatko kehityskeskustelut samalla tavalla vai millaisia eroja niiden toteutuksessa kenties löytyy eri maissa tai toteutuvatko yrityksen arvot kehityskeskusteluissa ja tavoitteissa maasta huolimatta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Bergenhengouwen, G.J., ten Horn, H.F.K. & Mooijman, E.A.M. 1997. Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 No. 2, 1997, pp. 55 – 62.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: TammerPaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Lahtiluoma, S., Silander, M.L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. 1. painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Osastonjohtaja. Haastattelu 18.8.2009. Case-yritys: Helsinki.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Poikela, E. (toim.) 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö – Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ritala, R., & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Tampere: TammerPaino Oy.

Ronhy-Östberg, M., Rosendahl, S. & Kyrö, M. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P., Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. Competence at work. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2008. Sosiaaliportti – Osaamisen määrittely. Saatavissa:

<http://www.sosiaaliportti.fi/fiFI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/maarittely/> [viitattu 13.7.2009]

Tiiminvetäjä. Haastattelu 14.8.2009. Case-yritys: Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Vantaan kaupunki. 2001. Osaava Vantaa – Osaamisen johtamisen opas. Saatavissa: http://www.vantaa.fi/i_liitetiedosto.asp?path=1;304;7717;7873 [viitattu 13.7.2009].

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! : Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Wiese, D.S. & Buckley, M.R. 1998. The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, Vol. 4 No. 3, 1998, pp. 233 – 249.

Teemahaastattelun runko

Taustatietoa

- Työhistoria tutkimusyriyksessä
- Oma kokemus kehityskeskusteluista
- Kehityskeskustelukäytäntö ja muutokset
- Toimivuus / Parantamisen kohteet

Kehityskeskustelut käytännössä

- Keskustelun tarkoitus
- Koulutus (Esimies / Alainen)
- Valmentaminen
- Valmistautuminen
- Kehityskeskustelun vaiheet
- Onnistunut kehityskeskustelu?

Kehityskeskustelun vaikutukset

- Henkilökohtainen asenne kehityskeskusteluihin
- Kehityskeskustelun vaikutukset
- Tavoite ja sen asettaminen
- Konkreettisuus
- Jälkiseuranta

Osaamisen kehittäminen

- Osaaminen alalla / osaston työtehtävissä
- Kannustaminen
- Mahdollisuudet
- Kehittymisen seuranta

Kehityskeskustelut osana johtamista

- Kehityskeskustelun hyödyt
- Palautteen antaminen / saaminen
- Johdon sitoutuminen

Hei,

Heinäkuu saapuu ja ilmat sen kuin lämpenee. Suurimmalla osalla porukasta alkaa kesälomat pikkuhiljaa samalla lähestyä, mutta sitä ennen pyytäisin, että ystävällisesti uhraisit hetken aikaa laatimaleni kyselylle kehityskeskusteluprosessista ennen kuin vaihdat vapaalle.

Tradenomiopiskeluni ovat nyt siinä vaiheessa, että opinnäytetyön tekeminen on tullut ajankohtaiseksi. Teen opinnäytetyönä ns. tutkimuksen, jossa tarkoituksena on tutkia miten kehityskeskustelut toimivat osaamisen kehittymisen ja johtamisen tukena. Opinnäytetyö tulee sisältämään sekä esimiesten että henkilöstön näkökulman, jolloin tarvitsen siis apuunne. Toivon, että vastaat kyselylomakkeeseeni, sillä tarvitsen kaikkien työntekijöiden panoksen tutkimukseni suorittamista varten. Tutkimuksen avulla kartoitetaan kehityskeskustelun toimivuutta käytännössä, sen hyötyjä ja tietenkin parannusehdotuksia. Nyt voit siis samalla vaikuttaa ja tuoda mielipiteesi kuulolle!

Kyselyyn vastaaminen on helppoa ja siihen kuluu aikaa noin 5 – 10 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Kyselylomake löytyy tämän sähköpostin liitteenä sekä täytettävänä word-versiona että pdf-versiona. Voit valita, haluatko vastata kyselyyn kirjoittamalla vastauksesi tietokoneella vai käsin. Tulosta lomake ja palauta se viimeistään **perjantaihin 10.7.2009** mennessä. Palautuslaatikko kyselyä varten löytyy kahvi- / taukopöydän vierestä.

Vastausohjeet:

- Ympyröi vastauksista vain yksi vaihtoehto, ellei ole toisin mainittu.
- Kyselylomake sisältää myös avoimia kysymyksiä, joihin tulee vastata omin sanoin.

Jos ilmenee kysyttävää, saa tulla kiskaisemaan hihasta tai lähettää sähköpostia.

Toivon aktiivista osallistumista kyselyyni, kiitos! ☺

Ystävällisin terveisin,

Krista Lehtonen

Kyselylomake työntekijöille

1 (4)

TAUSTATIEDOT**1. Sukupuoli** Nainen Mies**2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?** _____ vuotta**KEHITYSKESKUSTELU KÄYTÄNNÖSSÄ****3. Oletko käynyt kehityskeskustelun työpaikalla esimiehesi kanssa?** Kyllä > siirry kysymykseen 5 En**4. Jos vastasit EN, miksi et?** _____

Kiitos vastauksestasi, voit jättää kyselyn tähän!

5. Milloin olet viimeksi käynyt kehityskeskustelun esimiehesi kanssa?

- kuukauden sisällä
- puolen vuoden sisällä
- vuoden sisällä
- yli vuosi sitten tai enemmän

6. Oletko saanut mielestäsi tarpeeksi tietoa kehityskeskustelusta ennen sen toteuttamista? kyllä en**7. Millä tavoin olet saanut tietoa kehityskeskustelusta? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- en ole saanut tietoa ollenkaan
- koulutuksessa
- esimies kertoi henkilökohtaisesti
- otin itse selvää
- muuten, miten? _____

8. Mikä on mielestäsi kehityskeskustelun tarkoitus?

- keskustella päivittäisistä työasioista
- keskustella tavoitteista ja yrityksen odotuksista työntekijöiden suhteen
- keskustella miten edellinen vuosi on sujunut
- muu, mikä? _____

9. Saitko riittävästi aikaa valmistautua keskustelua varten?

- kyllä
- en

10. Miten esimies oli mielestäsi valmistautunut kehityskeskusteluun?

2 (4)

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- huonosti
- ei ollenkaan

11. Miten itse olit valmistautunut keskusteluun?

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- huonosti
- en ollenkaan

12. Jos valmistauduit ennen keskustelua, millä tavoin teit sen?

- täyttämällä lomakkeen ja kertaamalla edellisessä keskustelussa läpikäytyt asiat
- pohtimalla kysymyksiä keskustelua varten tai asettamalla tietyn tavoitteen keskustelulle
- täyttämällä pelkän lomakkeen
- kertaamalla vain edellisen keskustelun asiat
- muuten, miten? _____

13. Jos kehityskeskustelun tukena käytettiin lomaketta, oliko se

- selkeä ja helppo täyttää
- melko selkeä ja helppo täyttää
- melko vaikeasti luettava ja täytettävä
- epäselvä ja vaikea täyttää

14. Millainen oli keskustelun ilmapiiri?

- rento ja avoin, ilman ulkopuolisia häiriöitä
- asiallinen, mutta hieman jäykähkö
- hieman varauksellinen
- epämiellyttävä ja painostava

**15. Jos ilmapiiri ei mielestäsi ollut paras mahdollinen, mikä seuraavista asioista häiritsti?
Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- huono paikkavalinta
- huono ajankohta
- ulkopuoliset häiriötekijät (esimerkiksi puhelin, ovenkoputukset, tietokone...)
- esimieheni ei ollut valmistautunut keskusteluun tai ei osannut lähestyä minua
- en ollut valmistautunut keskusteluun ollenkaan
- hiljaisuus
- muu, mikä? _____

16. Miten esimies suhtautui sinuun kehityskeskustelussa?

3 (4)

- hyvin, minua kuunneltiin, keskustelu oli vastavuoroista ja haluamani asiat käsiteltiin
- melko hyvin, minua kuunneltiin, mutta kaikkia asioita ei käsitelty
- heikosti, kuunteleminen tai keskittyminen ei ollut parasta, selkeitä vastauksia ei saanut
- välinpitämättömästi, keskustelu tuntui enemmän vain pelkältä suoritukselta

KEHITYSKESKUSTELUN VAIKUTUKSET**17. Mitä kehityskeskustelu merkitsee sinulle?**

- tärkeä keskustelu, josta on todellista hyötyä
- melko tärkeä, osallistun mielelläni keskusteluun
- ei kovin tärkeä, mutta ei myöskään vastenmielinen
- turha keskustelu, joka on ajan tuhlausta

18. Miten kehittämistarpeistasi sovittiin kehityskeskustelussa?

- esimies saneli, miten minun tulisi kehittyä
- asetin itse omat tavoitteeni
- päätimme yhdessä kehittämistavoitteistani
- kehittämistavoitteeni päätti jokin muu taho yrityksessä

19. Olivatko kehittämistavoitteesi

- realistisia, hyödyllisiä ja saavutettavissa olevia
- realistisia ja hyödyllisiä, mutta hieman vaikeasti saavutettavissa
- kyseenalaisia, vaikeasti toteutettavissa olevia

20. Jos olet käynyt useamman kuin yhden kehityskeskustelun, toteutuivatko aiemmin asetetut tavoitteet?

- kyllä, kaikki sovitut tavoitteet toteutuivat
- suurin osa tavoitteista toteutunut
- vain tietty osa tavoitteista toteutunut
- yksikään tavoite ei toteutunut

21. Jos kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet jäivät saavuttamatta, mistä arvelet sen johtuvan? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- työkiireiden takia
- tavoitteiden saavuttaminen olisi vaatinut omaa vapaa-aikaa
- esimies ei käytännössä toiminut millään tavalla auttaen tavoitteen saavuttamista
- en tehnyt itse mitään asetettujen tavoitteiden eteen
- muu, mikä? _____

22. Ovatko kehityskeskustelut edesauttaneet kehittämään ammatillista osaamistasi?

- kyllä, hyvin merkittävästi
- melko paljon
- jonkin verran
- ei ollenkaan

23. Oletko pystynyt kehittämään kehityskeskustelujen avulla työssäsi haluamaasi suuntaan?

4 (4)

- kyllä
 en

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

24. Onko itsesi kehittäminen sinulle tärkeää?

- erittäin tärkeää, haluan kehittyä jatkuvasti
 melko tärkeää, osaamisen kehittäminen on mielestäni tarpeellista
 jonkin verran tärkeää, mutta ei välttämätöntä
 ei ollenkaan tärkeää, minulle riittää että osaan tietyt rutiinit

25. Miten olet voinut kehittää ammatillista osaamistasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- en ole kehittänyt osaamistani millään tavalla
 suorittamalla kursseja työnantajan toimesta
 suorittamalla kursseja omatoimisesti
 osallistumalla koulutustilaisuuksiin
 lukemalla kirjallisuutta tai työpaikan tarjoamia koulutusmateriaaleja
 muuten, miten? _____

26. Kuinka paljon esimiehesi on kannustanut sinua kehittämään ammatillista osaamistasi?

- paljon
 jonkin verran
 vähän
 ei ollenkaan

27. Ovatko nykyiset valmiutesi mielestäsi riittävät vaadittujen työtehtävien hoitamiseen?

- kyllä ei

28. Oletko mielestäsi saanut mahdollisuuden kehittää ammatillista osaamistasi tarpeeksi?

- kyllä ei

29. Mikä kehityskeskusteluissa on mielestäsi erinomaista?

30. Mitä parannettavaa kehityskeskusteluissa olisi?

Kiitos vastauksestasi ! Aurinkoista ja lämmintä kesää !

