



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KEHITYSKESKUSTELUT HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TYÖKALUNA

Case: B.Braun Medical Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Julia Niemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NIEMI, JULIA:

Kehityskeskustelut henkilöstöjohtamisen
työkaluna
Case: B.Braun Medical Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 54 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä kehityskeskustelua henkilöstöjohtamisen työkaluna. Tavoitteena on selvittää kehityskeskusteluiden vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on B.Braun Medical Oy, joka on terveydenhuoltoalalla toimiva tukkukaupan yritys.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välistä säännöllistä, hyvin suunniteltua keskustelua, jonka tavoitteena on parantaa organisaation toimintaa. Henkilöstöjohtamisen kannalta kehityskeskustelun tärkeimmät tavoitteet ovat yhteistyön lisääminen työpaikalla, organisaation ja tehokkuuden kehittäminen sekä työpanosten ja yhteistyömuotojen mittaaminen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi, mitä onnistuneen kehityskeskustelun toteuttaminen vaatii. Tämän lisäksi selvitetään kehityskeskusteluiden vaikutuksia työyhteisöön etenkin henkilöstön näkökulmasta.

Empiirisessä osassa tutkitaan kehityskeskusteluiden vaikutuksia henkilöstöön case-yrityksessä. Tämän lisäksi empiirisessä osassa luodaan kehitysehdotuksia case-yritykselle kehityskeskusteluprosessin parantamiseksi.

Tutkimuksessa ilmeni, että kehityskeskustelut koetaan suurelta osin hyödyllisiksi henkilöstön näkökulmasta. Haasteena kehityskeskusteluille on kuitenkin se, että kehityskeskustelussa sovitut asiat toteutuvat käytännössä. Tämän lisäksi haasteena on se, että työntekijät pystyvät kehityskeskusteluiden myötä oikeasti vaikuttamaan työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin.

Avainsanat: kehityskeskustelu, kehittäminen, henkilöstöjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

NIEMI, JULIA:

Development Discussion as a Tool of
Human Resource Management
Case: B.Braun Medical Ltd.

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 54 pages, 7 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis deals with the development discussion as a tool for human resource management. The aim of this thesis is to examine the effects of the development discussion from the perspective of a company's personnel. The case organization of this thesis is B.Braun Medical Ltd. which is a company that operates in the field of health care.

The development discussion is a conversation between a supervisor and an employee which is characterized by regularity. The aim of the development discussion is to develop an organization's operations. When it comes to human resource management, the most important aims of the development discussion are to develop cooperation and efficiency in the workplace and to measure employees' contribution.

The theoretical part of the thesis presents the key elements of a successful development discussion. In addition, the theoretical part discusses the effects of development discussions on work community particularly from the perspective of personnel.

The empirical part of the thesis examines the effects of development discussions on the case company. The empirical part of the thesis also focuses on finding out ways to improve development discussions in the case company.

According to the study, the development discussion is mostly seen in the case company as a useful human resource management tool. The main challenge of development discussions is to put the agreed issues into practice.

In addition, the other challenge is that the personnel can really have an influence on the things concerning their work and the work community.

Keywords: the development discussion, development, human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ONNISTUNEEN KEHITYSKESKUSTELUN TOTEUTTAMINEN	6
2.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	7
2.2	Kehityskeskustelutilanne	8
2.2.1	Esimies onnistuneen kehityskeskustelun toteuttajana	10
2.2.2	Kehityskeskustelu henkilöstön näkökulmasta	10
2.3	Kehityskeskustelun kulku ja vaiheet	11
2.3.1	Menneen kauden arviointi	13
2.3.2	Tavoitteiden asettaminen	13
2.3.3	Kehittämissuunnitelman luominen	14
2.4	Kehityskeskustelun jälkihoito	15
2.5	Epäonnistunut kehityskeskustelu	16
3	KEHITYSKESKUSTELUIDEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN	18
3.1	Kehityskeskustelut esimiestyön tukena	18
3.2	Kehityskeskustelut osana henkilöstön hyvinvointia	19
4	CASE: B.BRAUN MEDICAL OY	22
4.1	B.Braun Medical Oy	22
4.2	Kyselytutkimus case-yrityksessä	23
4.2.1	Kyselyyn vastaajien taustatiedot	23
4.2.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja kehityskeskustelun toteutus	26
4.3.1	Kehityskeskusteluiden vaikutukset työhyvinvointiin	37
4.3.2	Kyselytutkimuksen johtopäätökset	46
4.3.3	Kyselytutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	48
5	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Noin sata vuotta sitten toiminnan vastuuhenkilöiden määrä oli vähäinen. Vastuun hajauttamisen myötä johtamistehtävissä olevien henkilöiden määrä on moninkertaistunut. Johtaminen voidaan jakaa muun muassa kolmeen eri osa-alueeseen: toiminnan ohjaamiseen, toiminnan kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. Toiminnan ohjaamiselle on keskeistä taloudelliset käsitteet ja niiden sisältö sekä laadun ohjaaminen. Toiminnan kehittämiseen liittyy vahvasti työskentely strategiakysymysten parissa, osaamisen kehittäminen ja oppivan organisaation käsite. Ihmisten johtamiselle keskeistä on ryhmän johtaminen ja johtajan rooli valmentajana. Ihmisten johtamiseen liittyvät myös kehityskeskustelut. (Karlöf & Lövingsson 2004, 10.)

Ihmisten johtamisella eli henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstövoimavarojen hankintaa, motivointia, ylläpitoa ja kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella halutut työntekijät organisaation palvelukseen, pyrkiä pitkäaikaisiin työsuhteisiin, palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista, kehittää työntekijöiden osaamista, ylläpitää heidän työkykyä sekä tukea pitkää uraa. (Kauhanen 2010, 16.)

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä säännöllistä yhteydenpitoa keskustelun muodossa, jonka keskeisenä sisältönä ovat organisaation tehtävät, työtehtävät, esimies-alaisuus suhteet, yhteistyö organisaatiossa sekä muut työhön liittyvät asiat (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94). Henkilöstöjohtamisen kannalta kehityskeskusteluiden keskeisiä tavoitteita ovat yhteistyön lisääminen työpaikalla, organisaation ja tehokkuuden kehittäminen sekä työpanosten ja yhteistyömuotojen mittaaminen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on ensisijaisesti kehittää organisaatiota. Organisaatio kehittyy silloin, kun työntekijät kehittyvät. Tämän vuoksi kehityskeskusteluja käytetään työkaluna henkilöstön kehittämisessä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99). Ronthy-Östbergin & Rosendahlin (2004, 101) mukaan kehityskeskusteluja tulisi käydä kaksi kertaa vuodessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella kehityskeskusteluiden merkitystä henkilöstöjohtamisen työkaluna. Työ painottuu kehityskeskusteluiden vaikutuksiin henkilöstön näkökulmasta. Työ antaa käsityksen siitä, miten kehityskeskustelut vaikuttavat työyhteisössä ja mikä on niiden rooli henkilöstön työssäselviytymisen kannalta. Lisäksi tuodaan esille seikkoja, jotka vaikuttavat onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiseen. Toisaalta tavoitteena on myös tuoda esiin niitä asioita, jotka vaikuttavat kehityskeskustelun epäonnistumiseen. Case-osuuden tavoitteena on selvittää kehityskeskusteluiden vaikutusta työyhteisöön käytännön esimerkin myötä henkilöstön näkökulmasta. Tämän lisäksi selvitetään, miten kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet toteutuvat työyhteisössä.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Mikä on kehityskeskusteluiden merkitys henkilöstöjohtamisen välineenä?

Alatutkimusongelmat ovat:

- Miten onnistunut kehityskeskustelu toteutetaan?
- Miten kehityskeskustelut vaikuttavat henkilöstöön?

Näiden alatutkimusongelmien kautta ratkaistaan opinnäytetyön päätutkimusongelma.

Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa esimiehen ja alaisen välisenä tai ryhmäkehityskeskusteluna (Valtananen ym. 2006, 83). Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään kehityskeskusteluita henkilöstöjohtamisen työkaluna. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään kehityskeskusteluita esimiehen ja alaisen välisenä keskusteluna, sillä tavoitteena on keskittyä kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden vaikutuksiin yksilötasolla. Kehityskeskusteluiden vaikutuksia tutkitaan henkilöstön näkökulmasta. Esimiesnäkökulma on poissuljettu tästä opinnäytetyöstä.

Kauppan toimiala on tällä hetkellä Suomen elinkeinoelämän yksittäisistä toimialoista suurin työllistäjä työllistäen yli 300 000 suomalaista. Kaupan roolin työllistäjänä on ennakoitu olevan mahdollista kasvaa myös tulevaisuudessa. Kaupan alan merkittävyys näkyy myös kansantaloudessa, sillä ala tuottaa yli 11 prosenttia

Suomen bruttokansantuotteesta. (Kaupan Liitto, 2012.) Toimialan merkittävyyden vuoksi opinnäytetyö on rajattu koskemaan kyseistä alaa.

Case-yritykseksi valittiin B.Braun Medical Oy, joka toimii tukkukaupan alalla. B.Braun Medical Oy on B.Braun Melsungen AG:n tytäryhtiö. B.Braun Melsungen AG:ssä työskentelee yli 41 000 työntekijää ja liikevaihto on yli 4,4 miljardia euroa (B.Braun Medical Oy, 2011). Kaupan alan suuri merkittävyys kansantalouden edistäjänä vaikutti case-yrityksen valintaan. B.Braun Medical Oy valittiin case-yritykseksi, sillä yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu kehityskeskusteluiden vaikutuksia työyhteisöön. Case-yritykseksi haluttiin suuri yksikkö, jotta otoksesta saataisiin mahdollisimman laaja. Tämän vuoksi case-yritykseksi valittiin yksi Suomen tukkukaupan toimijoista terveydenhuoltoalalla.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä on kahdenlaisia, kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen laadullisten metodien, kuten teemahaastatteluiden keinoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 156.) Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeisiä piirteitä ovat havaintoaineiston määrällinen ja numeerinen mittaaminen, hypoteesien esittäminen, tarkat koehenkilömäärittelyt sekä tulosten tilastollinen esitysmuoto. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.)

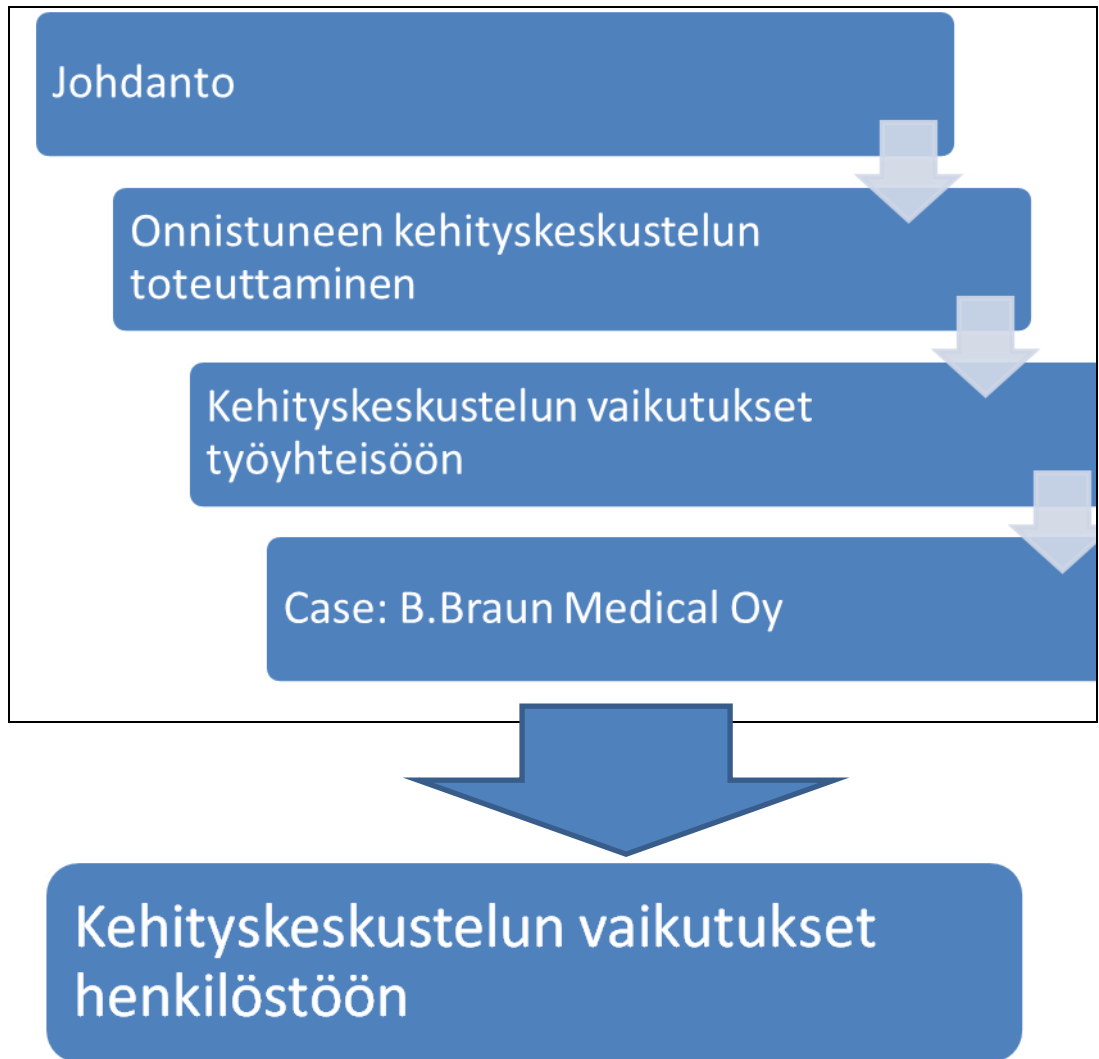
Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiiviista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä tarkoituksena on selvittää kehityskeskusteluiden syy-seuraussuhteita ja saada tästä tilastollisesti esitettävää materiaalia. Tutkimus on suoritettu kyselytutkimuksena. Otos halutaan myös mahdollisimman suureksi, jonka vuoksi on päädytty käyttämään kvantitatiivista menetelmää. Tämän lisäksi tuloksista halutaan numeerista tietoa, jonka vuoksi on valittu kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Opinnäytetyössä tutkimustyyppinä on käytetty kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että tutkimukseen voi osallistua useita henkilöitä ja näiltä pystytään kysymään useita asioita (Hirsjärvi ym. 2007, 190). Kysely on

toteutettu verkkokyselynä, jossa linkki kyselyyn on lähetetty tutkittaville henkilöille ja vastaaminen tapahtuu sähköisesti.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tilastollisilla menetelmillä pystytään mittaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on mitattu sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Opinnäytetyön tutkimusongelmat on ratkaistu opinnäytetyössä, jolloin työn validiteettia voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkimus perustuu ajankohtaiseen ja luotettavaan aineistoon. Case-osuuden osalta tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia on arvioitu luvussa 4.3.3.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa esitellään työn aihe sekä tutkimusongelmat ja opinnäytetyön rajaukset. Toinen pääluvku käsittelee onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamista. Kolmannessa pääluvussa käsitellään kehityskeskustelun vaikutuksia työyhteisöön. Neljännessä pääluvussa lähestytään aihetta case-yrityksen kautta sekä käydään läpi case-yrityksessä toteutetusta kyselystä saatuja tutkimustuloksia. Opinnäytetyön rakennetta havainnollistaa kuvio 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön viimeinen kappale käsittää yhteenvedon saavutetuista tuloksista ja päätelmistä. Opinnäytetyön liitteet ja lähteet on koottu työn loppuun erilliseksi luetteloksi. Opinnäytetyön lähdemateriaali perustuu tuoreisiin ja luotettaviin kirjallisiin sekä elektronisiin lähteisiin.

2 ONNISTUNEEN KEHITYSKESKUSTELUN TOTEUTTAMINEN

Kiinnostus ihmisten työsuorituksiin heräsi 1900-luvun alkupuolella. Kuitenkin vasta 1950-luvun lopussa alettiin kiinnostua työsuoritusten sijaan enemmän myös työntekijöistä. Kehityskeskusteluita edeltänyt suunnittelukeskustelu rantautui Ruotsiin 1960- ja 1970-luvuilla. Suunnittelukeskustelua käytetään yhä esimiehen puhutteluna muun muassa Yhdysvalloissa. Kehityskeskustelu eroaa suunnittelukeskustelusta merkittävästi siten, että se on tarkoin ennalta suunniteltua keskustelua, jossa kommunikaatio perustuu yksipuolisen puhuttelun sijaan vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95.)

Kehityskeskustelu on olennainen osa johtamisjärjestelmää. Sen tavoitteena on varmistaa, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden seuraamisesta. Tämän lisäksi kehityskeskustelu on menetelmä, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan työstä, kiinnostuksen kohteista sekä kehittymistarpeista. (Valpola 2002, 13.) Kehityskeskustelussa tulisi pystyä keskustelemaan myös kriittisistä asioista rakentavasti (Valtiokonttori 2008, 12). Kehityskeskustelulle ominaista ovat säännöllisyys, virallisuus ja molemminpuolinen huolellinen valmistautuminen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 22). Kehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa esimiehen ja alaisen välistä jokapäiväistä työviestintää (Valtiokonttori 2008, 9).

Yksilön suorituksen arvioiminen, suunnittelu ja kehittäminen ovat yksi keskeisimpiä kehityskeskustelun tavoitteita. Kehityskeskustelun tavoitteena on tämän lisäksi esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön, työskentelyolosuhteiden sekä työilmapiirin systemaattinen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2007, 92.) Sydänmaanlakan (2007, 92) mukaan kehityskeskustelun yksityiskohtia tärkeämpää on kuitenkin se, että molemmat osapuolet todella ymmärtävät keskustelun tarkoituksen ja tavoitteet. Yhtenä kehityskeskusteluiden yleisenä tavoitteena voidaan pitää vuorovaikutuksen lisäämistä alaisen ja esimiehen välillä (Kuusinen 2009, 22).

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 22). Tämän lisäksi kehityskeskustelu vaatii onnistuakseen keskinäistä luottamusta esi-

miehen ja alaisen välillä (Korhonen 2008, 80). Myös kehityskeskustelun osapuolten keskinäiset suhteet ja rentous tai jännite vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen (Valtiokonttori 2008, 9).

2.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on olennainen osa kehityskeskusteluprosessia, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelun sisältöön ja antiin. Kehityskeskusteluun valmistautumisen kannalta on olennaista, että esimies ja alainen ovat tietoisia menetelmän merkityksistä ja hyödyistä. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Onnistuneen kehityskeskustelun kannalta on tärkeää miettiä etukäteen, mitkä ovat kehityskeskustelun tavoitteet. Valmistautuminen kehityskeskusteluun viestii myös siitä, että keskustelulla on todellista merkitystä työyhteisölle (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 125.) Henkilöstön valmistautumista kehityskeskusteluun voidaan tukea esimerkiksi osaamiskarttoja ja kehittymistarvekartoituksia hyödyntämällä (Valpola 2003, 17). Kehityskeskusteluun valmistautuminen ei koske ainoastaan alaista, vaan on tärkeää, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet huolellisesti keskusteluun (Järvinen 2000, 77).

Esimiehen tehtävänä on valmisteluvaiheessa tiedottaa ajoissa työntekijöitään kehityskeskusteluiden ajankohdista, ohjeistaa työntekijöitään valmistautumaan kehityskeskusteluihin, laatia tarvittavat lomakkeet sekä sopia ennakkoon keskustelun ajankohdasta työntekijöidensä kanssa (Aarnikoivu 2010, 81.) Tämän lisäksi esimiehen tulisi varata hyvissä ajoin tilanteeseen rauhallinen paikka, jotta kehityskeskustelutilanteessa välttyttäisiin häiriötekijöiltä (Sydänmaanlakka 2007, 95).

Esimiehen tulee sisäistää keskustelujen tarkoitus, jotta hän pystyy välittämään keskusteluiden merkittävyyden myös alaisilleen (Järvinen 2000, 77). Esimies voi valmistautua keskusteluun tutustumalla edellisen kehityskeskustelun materiaaleihin ja valmistautua arvioimaan alaisensa työtä vertaamalla näitä saavutettuihin tuloksiin. Esimiehen on oltava valmis antamaan palautetta ja arvioimaan alaisensa toimintaa. (Hyppänen 2007, 57.) Esimiehen tulee tämän lisäksi olla tietoinen yrityksen yhteisistä tavoitteista, jotta kehityskeskustelussa voidaan luoda tavoitteet seuraavalle kaudelle yhdenmukaisiksi näiden kanssa (Hyppänen 2007, 58). Esi-

mies voi Meretniemen mukaan (2012, 36) esittää itselleen jo etukäteen kysymyksiä siitä, miten kokee itse onnistuneensa ihmisten johtajana ja valmistautua näin saamaan palautetta omasta työstään henkilöstöltä.

Esimiehen tulee antaa alaiselleen selkeät valmistautumisohjeet kehityskeskusteluun. Henkilöstön keinoja valmistautua kehityskeskusteluun ovat esimerkiksi omien tavoitteiden toteutumisen arviointi ja yleisen työssäsuoriutumisen arviointi. Henkilöstö voi myös pohtia etukäteen, onko heidän toimintansa pohjautunut yrityksen strategiaan, visioon ja arvoihin menneen kauden aikana. Tämän lisäksi henkilöstö voi kartoittaa työnsä nykytilanteen ja avaintehävät etukäteen. On hyvä arvioida myös etukäteen esimiehen onnistumista työssään. Henkilöstö voi näiden asioiden pohjalta pohtia sitä, mitkä asiat ovat johtaneet tavoitteiden toteutumiseen ja mitkä eivät. (Sydänmaanlakka 2007, 95.)

2.2 Kehityskeskustelutilanne

Vaikka kehityskeskusteluun olisi valmistauduttu huolellisesti, on kehityskeskustelu aina tilannesidonnainen ja ennalta arvaamaton (Valtiokonttori 2008, 9). Kehityskeskusteluiden tavoitteiden saavuttamiseksi keskustelutilanteen tulisi olla ilmapiiriltään rauhallinen, eikä tilanteessa saisi olla ylimääräisiä häiriötekijöitä (Järvinen 2000, 76). Jotta keskustelulle saataisiin luotua rento ja miellyttävä ilmapiiri, olisi keskustelu hyvä aloittaa pienellä ”small talkilla” (Juuti, Vuorela 2004, 110). Kehityskeskustelussa tarkastellaan mennyttä sekä arvioidaan nykytilaa. Kehityskeskustelun painopiste on kuitenkin tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2010, 63.) Kehityskeskustelun painopisteitä kuvaa kuvio 2.



KUVIO 2. Kehityskeskustelun painopisteet. (Aarnikoivu 2010, 64.)

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on merkittävää, että keskustelulle on varattu riittävästi aikaa (Järvinen 2000, 76). Valpolan (2000, 144) mukaan keskusteluun tulisi varata aikaa noin kaksi tuntia. Kehityskeskustelua ei tulisi käydä esimiehen tai alaisen työhuoneessa, vaan paikka tulisi sijaita neutraalilla maaperällä (Valtiokonttori 2008, 12). Ennen keskustelun alkua kannattaa vielä varmistaa, että kehityskeskustelun tarkoitus on ymmärretty ja keskusteluun on valmistauduttu huolellisesti (Sydänmaanlakka 2007, 98). Aarnikoivun (2010, 64) mukaan kehityskeskustelu painottuu tulevaisuuden analysointiin ja suunnitteluun. Esimerkkiä kehityskeskustelun sisällöstä kuvaa kuvio 3.

I	TULOSTEN ARVIOINTI A. Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen B. Yleinen suoriutuminen (tiimityö, tiedon jakaminen, positiivinen asenne jne.) C. Tekijät, jotka ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista D. Arvot ja toimintatavat
II	TAVOITTEISTA SOPIMINEN A. Toimenkuva/toimen tarkoitus B. Avaintehtäväalueet C. Avaintavoitteet D. Toimen osaamisalueet
III	KEHITYSSUUNNITELMA A. Työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet B. Esimiehen odotukset C. Avaintavoitteet D. Toimen osaamisalueet
IV	KESKUSTELUN OPIT A. Mitä opimme keskustelusta? B. Miten voimme parantaa keskustelua jatkossa?

KUVIO 3. Suunnittelu- ja kehityskeskustelun sisältö. (Sydänmaanlakka 2007, 94.)

Siitä, käydäänkö kehityskeskusteluja kerran, kaksi vai useamman kertaa vuodessa, ollaan useaa mieltä. Hyppäsen (2007, 57) mukaan kehityskeskusteluja käydään useimmiten yhdestä kahteen kertaan vuodessa (Hyppänen 2007, 57). Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 101) sen sijaan väittää, että kehityskeskusteluja tulisi käydä ainakin kaksi kertaa vuodessa - henkilöstön määrän ollessa vähäinen, kehityskeskusteluja voitaisiin käydä jopa useammin (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101). Rainisto (2010, 55) sen sijaan näkee kehityskeskustelun käymisen aikavälin riippuvan koko organisaation rytmistä.

2.2.1 Esimies onnistuneen kehityskeskustelun toteuttajana

Esimies luo pohjan onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiselle jo keskustelun alkuvaiheessa, ollessaan aidosti kiinnostunut alaisensa ajatuksista ja työn kehitysnäkemyksistä. Suullisen viestinnän lisäksi olisi tärkeää ilmaista kiinnostuksensa myös ilmein, liikkein ja elein. (Hätönen 1998, 43.) Esimiehen tulisi yhtäläillä olla sitoutunut kehityskeskustelun tavoitteisiin ja tarkoitukseen, kuin alaisenkin. Esimiehen tulisikin välttää omalta osaltaan aiheuttamasta häiriötekijöitä keskustelulle esimerkiksi välttämällä puhelimeen puhumista tai sähköposteihin vastaamista keskustelun aikana. (Juuti, Vuorela 2004, 110.)

Esimiehen on hyvä muistuttaa keskustelutilanteessa alaistaan keskustelun tarkoituksesta (Valpola 2000, 143). Organisaation arvot ja kulttuuri sekä strategia ja visio ohjaavat yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Arvot ja organisaatiokulttuuri tulisi määritellä kehityskeskustelun yhteydessä sekä pohtia, miten näitä arvoja toteutetaan käytännössä. Yrityksen arvojen toteutumista käytännössä tulisi pohtia yksilötasolla. Arvot alkavat ohjata toimintaa vasta silloin, kun ne on tarkoin määriteltä ja niistä on keskusteltu. (Sydänmaanlakka 2007, 89.)

Esimies voi aloittaa menneen kauden arvioinnin onnistumisten näkökulmasta. Tämän jälkeen on helpompi tuoda esille mahdollisia kehitysehdotuksia. Jotta kehityskeskustelussa onnistuttaisiin, on tärkeää, että osaa kuunnella toista osapuolta. Kun keskustelun aikana tehdään päätöksiä, on hyvä kirjata ylös näiden vastuuhenkilöt ja aikataulutus. Mikäli keskustelussa ei päästä jossakin kohtaa yhteisymmärrykseen, tulisi esimiehen pystyä luomaan näihin tilanteisiin rakentavia vaihtoehtoja. (Sydänmaanlakka 2007, 97.) Kehityskeskustelussa ei saisi tulla esiin suuria yllätyksiä, vaan kehityskeskustelun tulisi olla eräänlainen koonti edellisen kauden suorituksista (Hirvikorpi 2012, 39).

2.2.2 Kehityskeskustelu henkilöstön näkökulmasta

Toimivaa työyhteisöä ei luoda ainoastaan esimiesvoimin. Alaiselta odotetaan myös alaistaitoja, kuten hyvän työilmapiirin edistämistä sekä vastuunottokykyä itselle asetetuista työtehtävistä ja tavoitteista (Taipale 2005, 80). Taipaleen (Taipale 2005, 80) mukaan alaistaidoilla on suuri merkitys siihen, miten esimiehenä

oleminen koetaan. Esimies voi olla osana kehittämässä henkilöstönsä alaistaitoja, kun taas henkilöstön tehtävänä on ylläpitää näitä (Taipale 2005, 80).

Kehityskeskustelut ovat henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työtään ja organisaatiotaan koskeviin asioihin. Henkilöstöltä odotetaan avoimuutta omien tarpeiden ja muutosten suhteen (Valpola 2002, 15). Toisaalta kehityskeskustelussa henkilöstö saa palautetta tehdystä työstä sekä osaamisestaan ja pystyy näin ollen kehittämään itseään tällä saralla (Hyppänen 2007, 56). Samalla kun henkilöstön työhön liittyvät tavoitteet ja työnkuva päivitetään, on henkilöstöllä mahdollisuus ilmaista toiveensa tulevaisuuden uratoiveistaan ja edistää uralla etenemistään (Valpola 2002, 24).

Kehityskeskusteluiden tavoite on konkretisoida yrityksen strategia, visio ja missio (Åberg 2006, 147). Kehityskeskustelussa henkilöstöllä on mahdollisuus selventää, mitä yrityksen yhteisten tavoitteiden toteuttaminen merkitsee oman työn kannalta. Samalla voidaan tarkistaa yhdessä esimiehen kanssa, että esimiehen ja alaisen välinen yhteisymmärrys työn prioriteeteista on ajan tasalla. (Åberg 2006, 148.)

Korhonen (2008, 80) väittää, että mikäli henkilöstö ei saa suutaan auki itse kehityskeskustelutilanteessa, on asioista turha enää keskustella kehityskeskusteluiden jälkeen. Kansanen (1997, 67) sen sijaan on sitä mieltä, että palautetta on annettava heti, kun se nähdään tarpeelliseksi. Näin luodaan avoin ilmapiiri ja esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Tiivis, säännöllinen vuoropuhelu esimiehen ja henkilöstön välillä on edellytys kehityskeskustelun onnistumiselle (Aarnikoivu 2010, 19).

2.3 Kehityskeskustelun kulku ja vaiheet

Useimmiten kehityskeskustelu alkaa menneen kauden arvioinnilla. Tämän jälkeen luodaan tavoitteet tulevalle kaudelle ja laaditaan tavoitteiden mukainen kehityssuunnitelma (Kuvio 4).



KUVIO 4. Kehityskeskustelun kulku.

Mikäli kehityskeskustelu käydään toisessa järjestyksessä, on tärkeää, että kaikki nämä osa-alueet käydään läpi keskustelun aikana. (Hyppänen 2007, 59.) Tärkeintä keskustelun kulun suhteen on, että tilanne on sellainen, jossa alainen kokee itsensä rennoksi ja mukavaksi. Se, että molemmat ymmärtävät kyseessä olevan rakentava, tavoitteellinen keskustelu eikä tavallinen juttutuokio, johtaa keskustelun oikeaan suuntaan. (Kansanen 1997, 63.)

Kehityskeskustelu muodostuu kolmesta vaiheesta: valmistelusta, itse keskustelutilanteesta sekä jälkihoidosta. Kehityskeskustelun vaiheita kuvaa kuvio 5.



KUVIO 5. Kehityskeskustelun vaiheet.

Valmistautuminen on tärkeä vaihe kehityskeskustelun kannalta, jotta vältetään siltä, että keskustelussa ei käsitellä niitä asioita, jotka eivät ole relevantteja. Keskustelutilanteessa sovitaan yhdessä tavoitteet tulevalle kaudelle ja arvioidaan mennyttä. Jälkihoito kattaa sen, että kehityskeskustelussa sovitusta tavoitteista pidetään kiinni ja näistä tehdään kirjallinen sopimus.

2.3.1 Menneen kauden arviointi

Kehityskeskustelu alkaa usein menneen kauden arvioinnilla. Esimies ja alainen arvioivat molempien osapuolten työsuoritusta edellisestä kehityskeskustelusta lähtien ja pohtivat siinä sovittujen tavoitteiden toteutumista. Mikäli tavoitteet ovat toteutuneet odotusten mukaisesti tai paremmin, voi esimies antaa alaiselleen positiivista palautetta tavoitteiden toteutumisesta. Mikäli tavoitteisiin ei ole ylletty, on tärkeää selvittää ne seikat, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että tavoitteet eivät ole toteutuneet odotusten mukaisesti. (Hyppänen 2007, 59.) On hyvä, jos alainen aloittaa menneen kauden arvioinnin ja esimies voi tarvittaessa kommentoida ja täydentää tätä (Sydänmaanlakka 2007, 98).

Yleinen suorituksen arviointi on osa menneen kauden arviointia. Siinä tavoitteena on arvioida suoriutumista yleisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että suoritusta arvioidaan esimerkiksi tiimityön, tiedon jakamisen ja positiivisen asenteen onnistumisen näkökulmasta. Yrityksen arvot ja toimintatavat olisi myös syytä ottaa mukaan menneen kauden arviointiin. (Sydänmaanlakka 2007, 94.) Mennyttä kautta arviotaessa tulisi ottaa huomioon myös esimiestyöskentely ja se, miten tämä on vaikuttanut tavoitteiden saavuttamiseen (Sydänmaanlakka 2008, 95).

2.3.2 Tavoitteiden asettaminen

Menneen kauden arvioinnin jälkeen kehityskeskustelussa keskitytään nykyhetkeen ja sovitaan yhdessä tavoitteet seuraavalle kaudelle. Tavoitteet pohjautuvat yrityksen strategiaan ja tämän vuoksi kehityskeskustelussa tulisi miettiä mitä yrityksen strategian toteuttaminen tarkoittaa yksikön sekä yksilön tasolla. Tavoitteita asetettaessa voidaan miettiä sitä, mitä tullaan tekemään jatkossa saman lailla, kuten ennen. Toisaalta on tärkeää miettiä myös sitä, mitä tullaan tekemään eri tavalla. (Hyppänen 2007, 60.)

Ennen tavoitteiden asettamista seuraavalle kaudelle tulisi esimiehen ja alaisen pohtia nykyistä toimenkuvaa ja sen tarkoitusta. Tavoitteiden asettamisen pohjana on, että nykyinen tehtävä ja avaintehtäväalueet on tiedostettu molemmin puolin. Tämän jälkeen näiden pohjalta esimies ja alainen pystyvät yhdessä muodostamaan avaintavoitteet seuraavalle kaudelle. Mikäli nykyinen toimenkuva ei vastaa todel-

lisuutta, tulisi yhdessä miettiä sitä, miten toimenkuvaa pitäisi muuttaa, jotta se vastaisi todellisuutta. Tavoitteita asetettaessa tulisi esimiehen ja alaisen myös miettiä osaamisalueita ja niiden kehittämistarpeita. (Sydänmaanlakka 2007, 95.) Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi on hyvä arvioida myös esimiestoimintaa sekä ryhmän yhteistä toimintaa ja asettaa tavoitteet tulevalle kaudelle myös näiden osalta (Sydänmaanlakka 2007, 96).

Tavoitteiden määrittelemisen jälkeen esimies ja alainen luovat yhdessä aikataulut tavoitteiden toimeenpanemiselle ja toteuttamiselle. Tässä vaiheessa määritellään myös se, miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja raportoidaan sekä mikä on niiden toteuttamisen kannalta tarvittavan tuen tarve. (Sydänmaanlakka 2007, 95.)

Alaisen kyetessä itse vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen, on näiden hyväksyminen ja tavoitettavuus helpompaa. Kehityskeskustelun aikana yhdessä sovittujen tavoitteiden myötä alaisen on mahdollista varmistaa, että tavoitteet on asetettu realistisiksi. (Kuusinen 2009, 22.)

2.3.3 Kehittämissuunnitelman luominen

Kehittämissuunnitelmaa tähtää työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Ammatillisen osaamisen kehittäminen parantaa työntekijän voimavaroja. Kehittämissuunnitelma voi osaltaan olla myös urasuunnitelma, jossa suunnitellaan sitä, miten työntekijä voi tulevaisuudessa edetä urallaan. (Valtiokonttori 2008, 18.)

Ennen kehittämissuunnitelman laatimista tulisi kehityskeskustelun päätteeksi yhdessä arvioida käytyä keskustelua ja siinä sovittuja asioita. Kehittämissuunnitelmaa laatiessa otetaan huomioon aiemmin asetetut tavoitteet tulevalle kaudelle ja mitä kehittämistarpeita nämä vaativat yksilön kannalta. Kehittämissuunnitelman yhteydessä sovitaan myös siitä, miten tässä sovittuja toimenpiteitä seurataan. (Kansanen 1997, 66.) Kehittämissuunnitelmaa luodessa tulisi ottaa huomioon työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet sekä esimiehen odotukset (Sydänmaanlakka 2007, 94).

Kehittämissuunnitelma perustuu työntekijän työnkuvan mukaisen osaamisen kehittämiseen. Kehittämissuunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon tehtävän vaatima osaaminen ja mitä valmiuksia siihen tarvitaan. Kehittämiskohteita voidaan löytää

esimerkiksi pohtimalla sitä, mikä tämänhetkisessä osaamisessa haittaa tehtävien tavoitteellista suorittamista. Tämän jälkeen kehittämistarpeet laitetaan tärkeysjärjestykseen ja suunnitellaan kehittämistoimenpiteet kullekin osaamisen osa-alueelle. (Sydänmaanlakka 2007, 96.)

On tärkeää, että yhdessä sovitut tavoitteet kirjataan ylös täsmällisesti, ja niin alainen kuin esimieskin ymmärtää sovitut tavoitteet ja niiden vaatimukset. Kehittämissuunnitelmaa luodessa voidaan myös miettiä onko tarvetta jatkokeskustelulle lähitulevaisuudessa. Mikäli osapuolet näkevät, että keskustelu jäi lyhyeen, voidaan sopia uusi ajankohta keskustelulle lähitulevaisuuteen. Kun tavoitteet on kirjattu kehittämissuunnitelmaan, on tärkeää, että suunnitelma allekirjoitetaan, joka merkitsee yhteistä sopimusta. (Kansanen 1997, 66.) Vain yksi hyvin suunniteltu ja konkreettinen tavoite voi Nivatton (2008, 25) mukaan riittää. Lopuksi voidaan pohtia, mitä keskustelusta opittiin ja miten sitä voitaisiin jatkossa parantaa (Sydänmaanlakka 2007, 94).

2.4 Kehityskeskustelun jälkihoito

Kehityskeskustelusta säilytetään kirjallinen dokumentti molempien osapuolten allekirjoituksineen, jossa sitoudutaan noudattamaan keskustelussa sovittuja asioita (Järvinen 2000, 76). Kehityskeskustelussa sovittuja asioita seurataan keskustelujen jälkeen sovittujen menetelmien mukaisesti (Valpola 2002, 152). Kehityskeskustelun tehokkuuden arviointi on yksi merkittävistä kehityskeskusteluiden jälki-toimenpiteistä. Tässä arvioidaan sitä, miten kehityskeskustelua on onnistuttu käyttämään henkilöstön työssä suoriutumisen mittarina. (Kuusinen 2009, 27.)

Tiimi-, yksikkö- ja organisaatiokohtaisia tavoitteita pystytään seuraamaan usein tiheämmällä aikavälillä, kuin henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilökohtaisten tavoitteiden seuraaminen tapahtuu usein kahdenkeskisissä keskusteluissa esimiehen ja alaisen välillä. Jotta tavoitteiden seuraaminen olisi mahdollista, on tavoitteiden oltava konkreettisia ja mitattavia. Henkilöstöllä on myös oltava mahdollisuus seurata itse tavoitteiden toteutumista. (Hyppänen 2007, 64.) Henkilöstön kehityskeskustelukokemuksilla on merkittävä rooli kehityskeskusteluiden tehokkuuden arvioinnissa (Kuusinen 2009, 27).

2.5 Epäonnistunut kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluprosessin onnistunut toteutuminen vaatii paljon niin esimieheltä kuin alaiseltakin. Haastavan tilanteen vuoksi ei ole yksiselitteistä, että kehityskeskustelu aina onnistuu. Onnistuneesta kehityskeskustelusta tulisi jättää Järvisen (2000,76) mukaan pois työntekijän henkilökohtaisen elämän läpikäynti sekä persoonallisuuden piirteiden arviointi. Sen sijaan tulisi keskittyä työn arviointiin ja kehittämiseen. Kehityskeskustelu ei myöskään saisi olla palkkaneuvottelu, vaan palkkaa koskevat asiat tulisi hoitaa kehityskeskustelun ulkopuolella. Kehityskeskustelusta tulisi tämän lisäksi jättää pois aiemmin käsittelemättömien ongelmien ja asioiden läpikäyminen. (Järvinen 2000, 76.) Ennen kaikkea, kehityskeskustelu ei ole monologi, vaan se vaatii onnistuakseen molemminpuolista vuorovaikutusta (Korhonen 2008, 80). Aarnikoivun (2012, 11) mukaan epäonnistuneella kehityskeskustelulla voi pahimmillaan olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

Kehityskeskustelun epäonnistumiseen vaikuttaa merkittävästi se, jos molemmat osapuolet eivät ole ymmärtäneet keskustelun tarkoitusta ja tavoitetta (Sydänmaanlakka 2007, 92). Mikäli keskustelun osapuolet eivät sitoudu keskustelussa sovitujen tavoitteiden toteuttamiseen, kehityskeskustelussa epäonnistutaan varmasti (Rainisto 2010, 55). Suomen Ekonomiliiton julkaisun (2005, 71) mukaan kehityskeskusteluilla on varsin huono maine työntekijöiden keskuudessa, eivätkä työntekijät yleensä vaadi kehityskeskusteluiden käymistä esimiehiensä kanssa.

Sydänmaanlakan (2007, 82) mukaan riskinä kehityskeskustelun epäonnistumiselle on se, että johtamisessa on jo entuudestaan epäonnistuttu. Kehityskeskustelut tulisi olla osana toimivaa johtamisjärjestelmää, jolloin todennäköisyys kehityskeskustelun onnistumiselle on suurempi (Valpola 2002, 19). Esimiehien suuri vaihtuvuus luo myös omat haasteensa onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiselle (Sydänmaanlakka 2007, 102). Organisaatiokulttuuri voi toisaalta olla syynä siihen, että kehityskeskusteluissa ei saavuteta haluttuja tavoitteita. Avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri edesauttaa kehityskeskustelun onnistumista. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri sen sijaan voi johtaa kehityskeskustelun epäonnistumiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 89.) Sydänmaanlakka kuvaa kehityskeskusteluissa esiintulleita ongelmia kuviossa 7.

Kehityskeskustelun ongelmia:

- alaisen tai esimiehen valmistautuminen puutteellista
- nopea tehtäväkierto tai esimies vaihtuu turhan usein
- kehityssuunnitelma on "toivelista" eikä välttämättä liity tehtävän edellyttämään osaamiseen
- alaisen mukaan saaminen (puhumattomuus) + palaute
- rutiininomaisuus, tavoitteiden samanlaisuus
- matriisiorganisaatio: alaiset työskentelevät muihin projekteihin
- linkki osaamiseen ja vaativuusluokitukseen vaikea konkretisoida
- arvoista keskustelu vaikeaa
- ei tietoa tehtäväkiertomahdollisuuksista eikä -prosessista
- alaisen aseme vihamielinen
- alaisen osaamistason arviointi vaikeaa
- kytkeä palkkaukseen epäselvä
- kritiikin sieto puutteellista
- keskustelu eri kulttuureista olevien kanssa vaikeaa.

KUVIO 7. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa esiin nousseita ongelmia. (Sydänmaanlakka 2007, 102.)

Suomen Ekonomiliiton julkaisun (2005, 73) mukaan kehityskeskustelun epäonnistumiseen voi vaikuttaa se, että kehityskeskustelussa on käytetty ulkopuolisen tekemiä lomakkeita tai järjestelmiä eikä niitä ole sovellettu yrityksen tarpeisiin. Julkaisun mukaan esimies on se henkilö, joka on parhaiten tietoinen yrityksen asioista ja alaistensa työtehtävistä. Tämän takia esimiehen tulisi laatia kehityskeskusteluun tarvittava agenda. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 73.)

3 KEHITYSKESKUSTELUIDEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN

Suorituksen johtaminen on Sydänmaanlakan (2007, 81) mukaan tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteet, toiminnan tarkoituksen, kuinka organisaatiossa annetaan ja vastaanotetaan palautetta sekä mitä osaamista yrityksen tavoitteiden toteuttaminen kultakin vaatii (Sydänmaanlakka 2007, 82). Kehityskeskustelut sen sijaan ovat tärkein yksittäinen suorituksen johtamisen työkalu työyhteisössä (Sydänmaanlakka 2007, 91). Kehityskeskustelu voi Aarnikoivun (2012, 11) mukaan olla parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan ajanhukkaa.

3.1 Kehityskeskustelut esimiestyön tukena

Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen työkaluna vaatii esimieheltä kiinnostusta hyödyntämään kyseistä työkalua osana johtamistaan (Järvinen 2000, 77). Yrityksen visio, missio, strategia ja arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Kehityskeskustelu mahdollistaa esimiehelle yrityksen vision, mission, strategiaan ja arvojen jalkauttamisen käytäntöön. Palautteen myötä esimiehen on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa ja tarkastella omaa johtamistyyliään. (Aarnikoivu 2010, 64.) Onnistunut kehityskeskustelu on merkittävä mahdollisuus kehittää myös henkilöstön kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta (Fiinin 2008, 10).

Kehityskeskustelu on molemmille keskustelun osapuolille mahdollisuus antaa palautetta ja näin ollen kehittyä ja oppia virheistään (Hyppänen 2007, 56). Hirvikorven (2007,30) mukaan palaute on halpa tapa motivoida työntekijöitä. Esimiehellä on kehityskeskustelun myötä mahdollisuus saada tietoa siitä, mihin työntekijä on suuntaamassa tulevaisuudessa ja suunnitella organisaation osaamista tämän mukaisesti (Meretniemi 2012, 37). Kehityskeskustelu on esimiehen tilaisuus käydä läpi yrityksen tavoitteita yhdessä henkilöstönsä kanssa ja pohtia, mitä näiden tavoitteiden toteuttaminen yksilön osalta vaatii (Aarnikoivu 2010, 64).

Esimiehet eivät oikeasti saata olla täysin tietoisia siitä, mihin heidän alaiensa päivittäinen työaika kuluu. Vastuuntuntoiset työntekijät saattavat ottaa hoitaak-

seen myös asioita, jotka eivät heidän päivittäiseen toimenkuvaansa kuulu. Nämä tehtävät vievät työntekijöiden energiaa ja aikaa, josta esimies ei saata olla tietoinen. Kehityskeskustelut ovat tilanteita, jolloin pystytään kartoittamaan myös sitä, tehdäänkö työyhteisössä töitä, jotka eivät enää ole tarpeellisia ja täten kuormittavat henkilöstöä välttämättömistä työtehtävistä suoriutumisen ohella.

Esimiehen olisi hyvä kehityskeskusteluiden yhteydessä kartoittaa myös se osaaminen, mikä työntekijälle on kertynyt harrastus- ja vapaa-ajantoiminnan yhteydessä tai edellisissä työsuhteissa täysivaltaisen osaamisen kartoittamiseksi (Meretniemi 2012, 37). Kehityskeskustelu varmistaa sen, että yksilön toiminta pohjautuu yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin (Sydänmaanlakka 2007, 93). Kehityskeskustelu voi toimia myös osana yrityksen palkitsemisjärjestelmää positiivisen palautteen antamisen muodossa. (Kuusinen 2009, 29). Hätösen mukaan (1998, 41) kehityskeskustelut lisäävät myös henkilöstön tuloshakuisuutta.

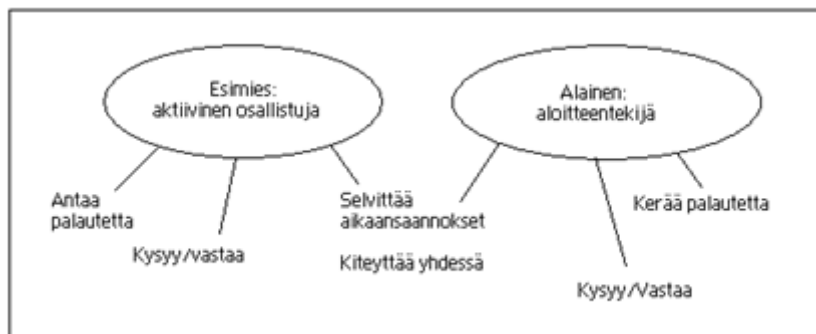
Esimiehellä on mahdollisuus kehityskeskustelun myötä oppia tuntemaan alaisiaan paremmin. Kehityskeskustelu antaa myös tärkeää tietoa henkilöstön osaamisesta sekä kehittymistarpeista ja -toiveista. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden arkisen viestinnän ohella paneutumaan työtä koskeviin asioihin syvällisemmällä tasolla. Kehityskeskustelutilanteen rauhallisuus luo mahdollisuuden sille, että uusia luovia ideoita syntyy työn ja henkilöstön kehittämiseksi. (Aarnikoivu 2010, 64.)

3.2 Kehityskeskustelut osana henkilöstön hyvinvointia

Kehityskeskustelu on tilanne, jossa yksilö saa palautetta tehdystä työstä, osaamisesta ja toiminnasta. Tämä on myös mahdollisuus itse antaa palautetta esimiehelle tämän tai organisaation toiminnasta ja luoda kehitysehdotuksia. Organisaation tavoitteiden ja odotusten läpikäyminen antaa alaiselle mahdollisuuden toimia yrityksen strategian mukaisesti. (Hyppänen 2007, 56.) Positiivinen palaute auttaa Hirsijärven (2007, 30) mukaan henkilöstöä jaksamaan työssään paremmin. Samalla työntekijä voi selventää omaa rooliaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden ja strategian lisäksi kehityskeskustelu antaa tietoa työntekijälle yrityksen tilasta. (Aarnikoivu 2010, 65.) Aarnikoivun (2010, 65) mukaan kehityskeskustelut lisäävät henkilöstön varmuutta oman työnsä suhteen.

Varmuus lisääntyy, kun henkilöstö saa tietoa siitä, mihin ollaan menossa ja varmuuden siitä, että keskittyy työssään olennaisiin asioihin (Aarnikoivu 2010, 65). Kun yrityksen tavoitteet, visio, missio ja strategia on käsitelty huolellisesti, saa työntekijä tekemälleen työlle merkityksen. Merkityksen luominen henkilöstön työlle on yksi kehityskeskustelun tavoitteista. (Aarnikoivu 2010, 66.)

Kehityskeskustelu on etenkin alaisen tilaisuus puhua ja kehittää. Hätösen (1998, 43) mukaan työntekijän tulisi olla äänessä yli 50 % keskusteluun käytetystä ajasta. Vartian (2/2012, 38) mukaan esimiehet ovat usein kuitenkin yli 50 % äänessä, jopa koulutustilanteessa, jossa he tietävät, että heidän toimintansa on tarkkailun alla. Aiemmin kehityskeskustelussa esimies oli pääroolissa. Nykyään onnistuneen kehityskeskustelun edellytys on, että alainen on pääroolissa ja osallistuu aktiivisesti keskusteluun. Esimiehellä on kuitenkin myös aktiivisen osallistujan rooli nykyajan kehityskeskustelussa. (Aarnikoivu 2010, 72.) Aarnikoivu kuvaa esimiehen ja alaisen rooleja uuden ajan kehityskeskustelussa kuvion 6 mukaan.



KUVIO 6. Uuden ajan kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2010, 73.)

Alaisella on keskustelun aikana mahdollisuus päästä yhteisymmärrykseen esimiehensä kanssa työn painopisteistä, arviointikriteereistä sekä tavoitteista ja työn sisällöstä (Sydänmaanlakka 2007, 93). Laakson mukaan (Kauppalehti 20.8.2012) henkilöstö pitää hyvänä sitä, että kehityskeskustelussa on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa sellaisista asioista, joille ei muuten löydy luontevaa aikaa tai paikkaa. Kehityskeskustelu on näiden lisäksi mahdollisuus keskustella kaikista työhön liittyvistä asioista oman esimiehen kanssa. Kehityskeskustelun myötä työntekijä saa tilaisuuden oppia tuntemaan esimiehensä paremmin ja antaa palautetta esimiestyön onnistumisesta. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Tehtävänjako ja työn kuormittavuus saattavat aika ajoin vaivata henkilöstöä. Tästä ei kuitenkaan saateta keskustella esimiehen kanssa päivittäisten työtehtävien ohella, joten kehityskeskustelu on hyvä keino mitata työntekijän työn kuormittavuutta ja tehtävien jakoa muiden työntekijöiden kesken. (Meretniemi 2012, 37.) Kehityskeskustelussa voidaan käydä läpi myös sitä, kokeeko työntekijä työn ja vapaa-ajan suhteen olevan tasapainossa keskenään (Valtiokonttori 2008, 6). Hätösen mukaan (1998, 41) kehityskeskusteluilla on myös positiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon.

Suomen Ekonomiliiton julkaisun mukaan (2005, 72) kehityskeskustelussa olisi hyvä käydä ammatillisen kehittymisen lisäksi läpi myös yksilön kehittymistä. Yksilön kehittymistä tulisi käydä läpi siltä osin, miten se vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, viihtymiseen ja jaksamiseen. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 72.) Työhyvinvointi on otettu Vartian (2012, 38) mukaan eräässä yrityksessä hyvin huomioon, lisäämällä kehityskeskusteluun täsmällisiä kysymyksiä ja aihealueita henkilöstön työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on kyseisessä yrityksessä liitetty vahvasti konkreettiseksi osaksi kehittämissuunnitelmaa. Esimerkkiyrityksessä kehittämissuunnitelmaan on laadittu kaksi konkreettista työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta. Näiden kehittämiskohteiden toimenpiteistä ja seurannasta on sovittu yhdessä esimiehen ja henkilöstön välillä. (Vartia 2012, 38.)

4 CASE: B.BRAUN MEDICAL OY

Case-yrityksen avulla kartoitetaan kehityskeskusteluiden konkreettisia vaikutuksia käytännön työelämässä sekä saadaan tuloksia kehityskeskustelujen menetelmän toimivuudesta käytännössä. Case-yrityksen avulla pyritään selvittämään tavoitteiden toteutumista kohdeyrityksessä sekä selvittämään kehityskeskusteluiden keskeiset hyödyt niin henkilöstölle kuin esimiehille. Case-yrityksessä tehtävän tutkimuksen kautta analysoidaan kehityskeskusteluiden nykytilannetta yrityksessä sekä annetaan kehitysehdotuksia menetelmän parantamiseksi.

4.1 B.Braun Medical Oy

Tämän opinnäytetyön case-yritykseksi valittiin B.Braun Medical Oy. B.Braun Medical Oy on terveydenhuoltoalalla toimiva tukkukaupan yritys. B.Braun Medical Oy on B.Braun Melsungen AG:n tytäryhtiö. B.Braun Melsungen AG työllistää yli 41 000 työntekijää 85:ssä eri maassa ja liikevaihto on yli 4,4 miljardia euroa. B.Braun Medical Oy:n tuotevalikoima koostuu yli 30 000 tuotteesta. Yritys toimii neljällä eri liiketoiminta-alueella: Hospital Care, Aesculap, OPM (Out Patient Market) ja B.Braun Avitum. (B.Braun Medical Oy, 2011.)

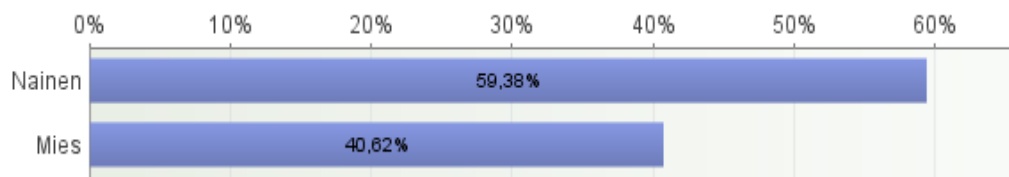
Hospital Care tarjoaa tuotteita ja palveluita perus- ja erikoissairaanhoidon anestesiasa, tehohoidossa ja nesteytyksessä. Yrityksen toinen liiketoiminta-alue Aesculap keskittyy kirurgisissa toimenpiteissä tarvittaviin tuotteisiin ja palveluihin. Aesculapin tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa kirurgiset instrumentit. Kolmas liiketoiminta-alue OPM on keskittynyt avoterveydenhuollon ja kotisairaanhoidon tuotteisiin ja palveluihin. OPM tarjoaa muun muassa palveluita diabeteksen hoitoon. Neljäs liiketoiminta-alue B.Braun Avitum tarjoaa asiantuntemusta elimistön ulkopuoliseen verenkäsittelyyn. B.Braun Avitum tarjoaa muun muassa hoitojärjestelmiä akuuttiin dialyysihoitoon. B.Braun Avitumilla on yhteensä 175 dialyysiasemaa Euroopassa, Aasiassa ja Etelä-Afrikassa. Liiketoiminta-alueista myynnillisesti suurimman osan muodostaa Hospital Care. Myynnin kannalta pienin liiketoiminta-alue on B.Braun Avitum. Suurin osa B.Braun Melsungen AG:n myynnistä tehdään Euroopan alueella. (B.Braun Medical Oy, 2011.)

4.2 Kyselytutkimus case-yrityksessä

Suoritin kyselytutkimuksen case-yrityksessä kehityskeskusteluiden vaikutuksista henkilöstöön. Lähetin kyselyn koko B.Braun Medical Oy:n henkilöstölle. Yrityksen henkilöstön määrä on 46 henkilöä. Suurin osa vastaajista vastasi kaikkiin kyselyssä esitettyihin kysymyksiin. Näiden kysymysten osalta vastausprosentti oli 70 prosenttia, joka on hyvä. Pienimmillään vastausprosentti oli 65 prosenttia.

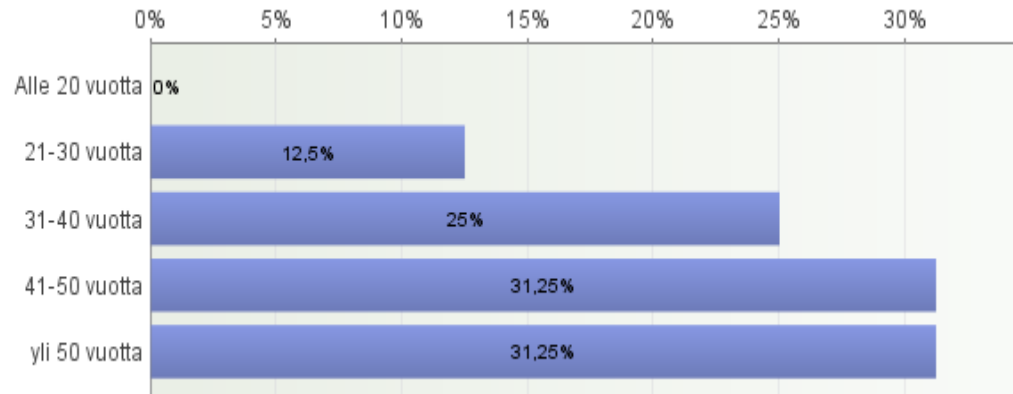
4.2.1 Kyselyyn vastaajien taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä osassa selvitettiin kyselyyn vastanneiden henkilöiden taustatietoja. Kuvio 7 voidaan todeta, että kyselyyn vastanneista 59,38 prosenttia oli naisia ja 40,62 prosenttia miehiä. Yhteensä kysymykseen vastasi 32 henkilöä.



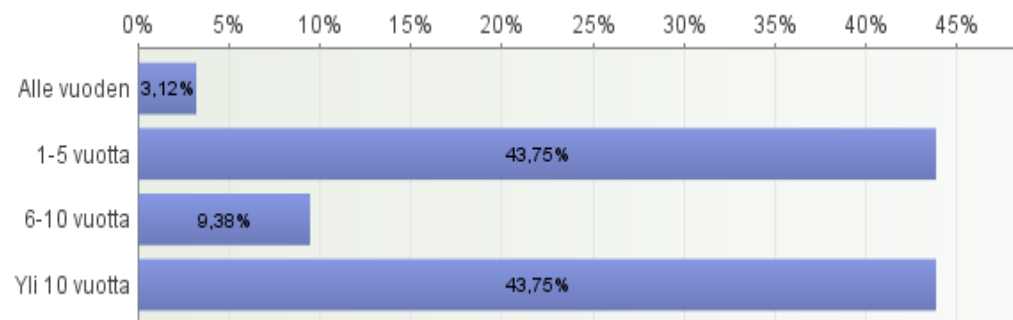
KUVIO 7. Vastaajien sukupuoli.

Taustatiedoissa selvitettiin kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikää. Kyselyssä ikä oli jaoteltu viiteen eri ikäluokkaan, joista kaikkien paitsi alle 20-vuotiaiden ikäluokasta vastattiin kyselyyn. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli yli 40-vuotiaita. Yhteensä tähän kysymykseen vastasi 32 henkilöä. Vastaajien ikäjakaumaa kuvaa kuvio 8.



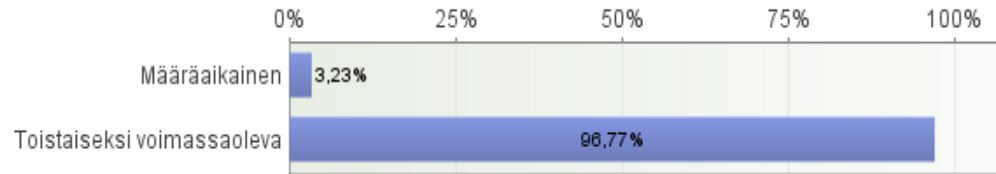
KUVIO 8. Vastaajien ikä.

Työsuhteen kestoa selvitettiin kyselyssä jaottelemalla työsuhteen kesto neljään eri kestoluokitukseseen. Suurin osa vastanneista oli työskennellyt yrityksessä 1-5 vuotta tai yli 10 vuotta. Vastanneista henkilöistä 43,75 prosenttia oli työskennellyt yrityksessä 1-5 vuotta ja 43,75 prosenttia yli kymmenen vuotta. Vähiten kyselyyn vastanneista oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden. Alle vuoden yrityksessä oli työskennellyt 3,12 prosenttia vastaajista ja 6-10 vuotta 9,38 prosenttia vastaajista. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä, että suurimmalla osalla vastaajista on kokemusta kehityskeskusteluista jo useamman vuoden ajan. Yhteensä tähän kysymykseen vastasi 32 henkilöä. Työsuhteen kestoa kuvaa kuvio 9.



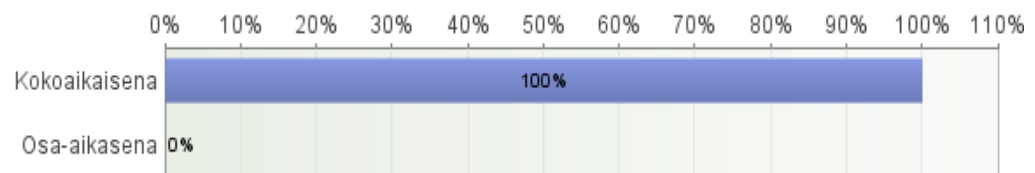
KUVIO 9. Työsuhteen kesto.

Taustatiedoissa selvitettiin työsuhteen laatu. Kuviosta 10 voidaan todeta, että lähes kaikki vastanneista henkilöistä työskenteli toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa. Yksi vastanneista henkilöistä eli 3,23 prosenttia vastaajista työskenteli määräaikaaisessa työsuhteessa. Tähän kysymykseen vastasi 31 henkilöä.



KUVIO 10. Työsuhteen laatu.

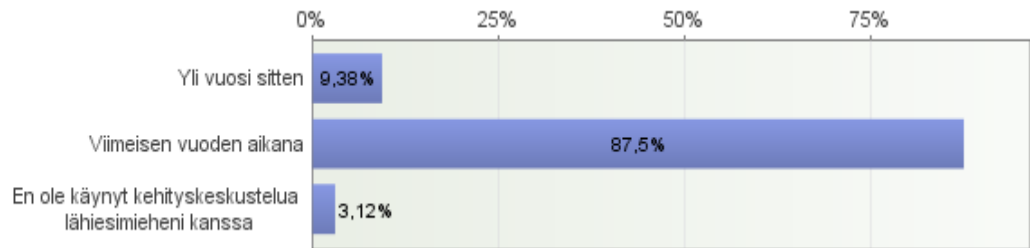
Kyselyyn vastanneista kaikki työskentelivät kokoaikaisena työntekijänä eikä täten saatu selville muun muassa sitä, käydäänkö kehityskeskusteluita myös osa-aikaisten työntekijöiden kanssa. Tutkimukseen ei myöskään saatu osa-aikaisen työntekijän näkökulmaa kehityskeskusteluiden vaikutuksista henkilöstöön. Tähän kysymykseen vastasi 32 henkilöä. Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden jakaumaa kuvaa kuvio 11.



KUVIO 11. Kokoaikainen / osa-aikainen työsuhde

Taustatiedoissa haluttiin karsia pois ne, joiden kanssa kehityskeskusteluita ei ole käyty ollenkaan. Taustatiedoissa selvitettiin ovatko vastanneet henkilöt käyneet kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana, yli vuosi sitten vai eivätkö he ole käyneet kehityskeskustelua ollenkaan. Suurin osa vastanneista eli 87,5 prosenttia oli käynyt kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana. Yksi vastanneista henkilöistä eli 3,12 prosenttia vastaajista ei ollut käynyt kehityskeskustelua ollenkaan lähiesimiehensä kanssa ja kolme henkilöä eli 9,38 prosenttia vastaajista oli käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa yli vuosi sitten. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 32 henkilöä. Kehityskeskustelut tulisi käydä työntekijöiden kanssa ainakin kerran vuodessa, joten ehdotan yritystä pitämään paremmin huolta, että kehityskeskustelut on käyty jokaisen työntekijän kanssa, sillä 9,38 prosenttia vastaajista oli käynyt kehityskeskustelun yli vuosi sitten. Yksi henkilö ei ollut käynyt kehityskeskustelua esimiehensä kanssa, joka saattaisi selittyä sillä, että vastaaja on ollut töissä alle vuoden. Ajankohtaa, jolloin

työntekijät ovat käyneet viimeisimmän kehityskeskustelun esimiehensä kanssa kuvaa kuvio 12.



KUVIO 12. Viimeisimmän kehityskeskustelun ajankohta.

4.2.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja kehityskeskustelun toteutus

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on olennainen osa kehityskeskusteluprosessia. Kyselyn toisessa kysymysosiossa selvitettiin, kuinka kehityskeskusteluihin on valmistauduttu ja miten kehityskeskusteluiden toteuttamisessa on onnistuttu. Seuraavissa kysymyksissä kehityskeskusteluiden vaikutuksia henkilöstöön arvioitiin seuraavien väittämien avulla:

1 = Täysin eri mieltä

2 = Eri mieltä

3 = Samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

Väittämiä koskevien analyysien yhteydessä esitetyt keskiarvolukemat perustuvat näihin lukuihin.

Kysymyksessä selvitettiin kuinka samaa mieltä vastaajat ovat väitteen ”esimieheni on valmistautunut kehityskeskusteluun kanssani” kanssa. Kuviosta 13 voidaan todeta, että kukaan ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa, mutta 9,38 % vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa. Kysymykseen vastanneista henkilöistä 78,12 prosenttia oli samaa mieltä väitteen kanssa ja 12,5 prosenttia vastaajista täysin

samaa mieltä väitteen kanssa. Suurin osa vastaajista oli siis sitä mieltä, että heidän lähiesimiehensä on valmistautunut kehityskeskusteluun alaisensa kanssa. Yhteensä kysymykseen vastasi 32 henkilöä. Kysymyksen keskiarvo oli 3,03.

Väite: ”Esimieheni on valmistautunut kehityskeskusteluun kanssani”



KUVIO 13. Esimiehen valmistautuminen kehityskeskusteluun.

Seuraavassa väitteessä arvioitiin sitä, kuinka hyvin vastaaja itse on valmistautunut kehityskeskusteluun väitteen ”olen valmistautunut kehityskeskusteluun huolellisesti” myötä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he olivat valmistautuneet hyvin kehityskeskusteluun. Kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä. Eri mieltä väitteen kanssa oli kuitenkin 18,75 prosenttia vastaajista. Samaa mieltä väitteen kanssa oli 68,75 % vastaajista. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 12,5 prosenttia vastaajista. Kysymykseen vastasi 32 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,94. Vastaajien huolellista valmistautumista kehityskeskusteluun kuvaa kuvio 14.

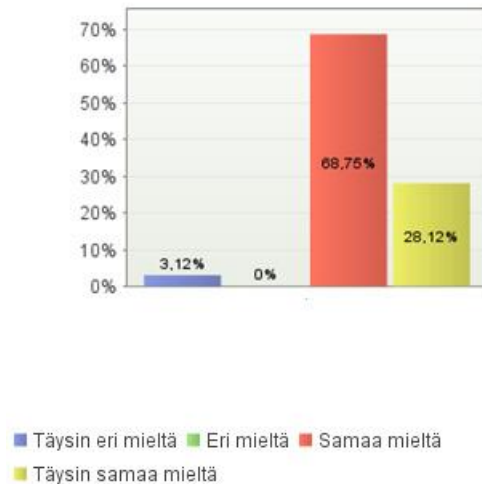
Väite: ”Olen valmistautunut kehityskeskusteluun huolellisesti”



KUVIO 14. Vastaajien huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun.

Seuraava väittämä oli: ”ymmärrän ja tiedostan kehityskeskustelun merkityksen ja tavoitteen”. Yhteensä kysymykseen vastasi 32 henkilöä. Vastaajista suurin osa oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuitenkin 3,12 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väitteen kanssa. 68,75 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa ja 28,12 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kehityskeskustelun tavoitteen ja merkityksen ymmärtäminen on yksi onnistuneen kehityskeskustelun edellytys. Case-yrityksen kannalta positiivista on, että lähes kaikki kokivat ymmärtävänsä kehityskeskusteluiden merkityksen ja tavoitteen. Kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,22. Kehityskeskusteluiden merkityksen ja tavoitteen ymmärtämistä kuvaa kuvio 15.

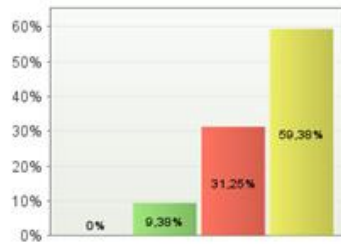
Väite: ”Ymmärrän ja tiedostan kehityskeskustelun merkityksen ja tavoitteen”



KUVIO 15. Kehityskeskustelun merkityksen ja tavoitteen ymmärtäminen.

”Esimieheni on varannut kehityskeskustelutilanteelle rauhallisen paikan” -väitteen myötä arvioitiin kehityskeskustelutilanteen sopivuutta onnistuneelle kehityskeskustelulle rauhallisuutensa puolesta. Yhteensä kysymykseen vastasi 32 henkilöä. Kuvioista 16 voidaan todeta, että kysymykseen vastanneista henkilöistä suurin osa oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli jopa 59,38 prosenttia vastaajista. 31,25 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 9,38 prosenttia oli eri mieltä väitteen kanssa, mutta kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Tulosten perusteella keskustelutilanteelle on useimmiten varattu rauhallinen paikka. Jotta jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus käydä kehityskeskustelunsa rauhallisessa paikassa, voitaisiin case-yrityksessä sopia esimerkiksi yrityksen johdon toimesta kehityskeskustelulle tietty rauhallinen paikka. Vastausten keskiarvo väittämälle oli 3,5.

Väite: ”Esimieheni on varannut kehityskeskustelutilanteelle rauhallisen paikan”

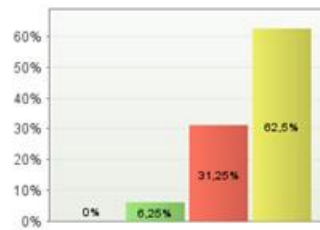


■ Täysin eri mieltä ■ Eri mieltä ■ Samaa mieltä
■ Täysin samaa mieltä

KUVIO 16. Rauhallisen paikan varaaminen kehityskeskustelulle

”Kehityskeskustelulleni on varattu riittävästi aikaa” -väittämään vastasi 32 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 3,56. Kuvioista 17 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä. Vain 6,25 % vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli jopa 62,5 prosenttia vastaajista ja samaa mieltä 31,25 prosenttia vastaajista. Case-yrityksen esimiesten olisi hyvä jatkossa varmistaa, että keskustelulle varattu aika on riittävä tai sopia tarvittaessa aika jatkokeskustelulle, jotta tutkimuksessa ilmenneet 6,25 prosenttia vastaajista olisivat myös tyytyväisiä kehityskeskustelulle varatun ajan riittävyyteen.

Väite: Kehityskeskustelulleni on varattu riittävästi aikaa

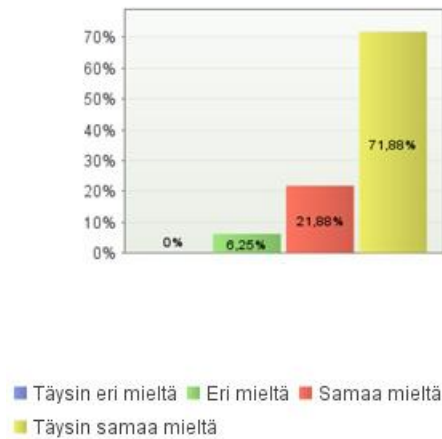


■ Täysin eri mieltä
 ■ Eri mieltä
 ■ Samaa mieltä
■ Täysin samaa mieltä

KUVIO 17. Kehityskeskustelulle varatun ajan riittävyys.

”Esimieheni on tiedottanut minua kehityskeskustelun ajankohdasta hyvissä ajoin ennen keskustelua” -väitteeseen vastasi yhteensä 32 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 3,66. Kuvioista 18 voidaan todeta, että jopa 71,88 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa oli 21,88 prosenttia vastaajista. Vain 6,25 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Kehityskeskustelusta olisi hyvä tiedottaa ainakin kaksi viikkoa ennen keskustelua. Tiedottamisen ajankohtaa voitaisiin case-yrityksessä seurata ylemmältä tasolta, jotta myös tutkimuksessa ilmenneet 6,25 prosenttia vastaajista olisivat sitä mieltä, että heitä on tiedotettu hyvissä ajoin kehityskeskustelun ajankohdasta.

Väite: Esimieheni on tiedottanut minua kehityskeskustelun ajankohdasta hyvissä ajoin ennen keskustelua



KUVIO 18. Kehityskeskustelusta tiedottaminen.

4.3 Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä

”Kehityskeskustelut ovat osa osaamiseni arviointia ja kehittämistä” –väitteeseen vastasi 32 henkilöä. Väitteen vastausten keskiarvo oli 3,13. Kuviosta 19 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 53,12 prosenttia oli samaa mieltä väitteen kanssa ja 31,25 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 3,12 prosenttia oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja 12,5 prosenttia vastaajista eri mieltä väitteen kanssa. Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa osaamisen johtamista. Olisi hyvä, että henkilöstö kokisi, että kehityskeskustelut ovat myös merkittävä osa osaamisen kehittämistä ja arviointia. Case-yrityksessä olisi hyvä ottaa vahvemmin osaamisen arviointi ja kehittäminen osaksi kehityskeskusteluita. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi osaamiskartoitusten ja osaamiseen kohdistuvan kehityssuunnitelman avulla.

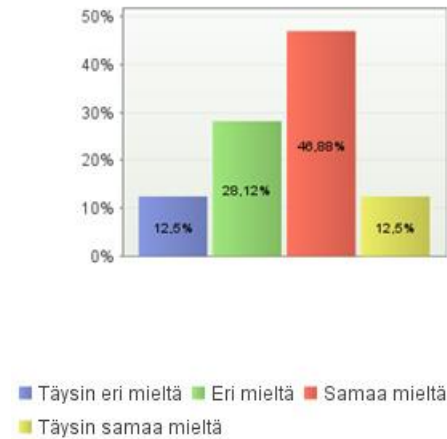
Väite: Kehityskeskustelut ovat osa osaamiseni arviointia ja kehittämistä



KUVIO 19. Kehityskeskusteluiden rooli osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä

”Kehityskeskustelut kannustavat minua kehittymään ja suoriutumaan työssäni entistä paremmin” -väitteeseen vastasi 32 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,59. Kuvioista 20 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Suuri osa vastaajista oli kuitenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Tulosten kannalta merkittävää on se, että suuri osa vastaajista ei koe kehityskeskusteluja kannustavana elementtinä työssään.

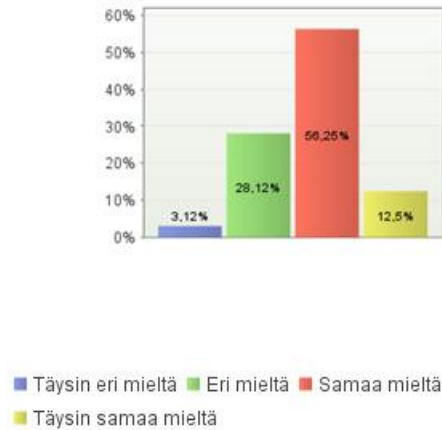
Väite: Kehityskeskustelut kannustavat minua kehittymään ja suoriutumaan työssäni entistä paremmin



KUVIO 20. Kehityskeskustelut yksilön kehittymisen ja työssäsuoriutumisen kannustimena.

”Kehityskeskustelut edesauttavat minua ymmärtämään mitä tavoitteiden toimeenpaneminen ja toteuttaminen osaltani vaatii” -väitteeseen vastasi 32 henkilöä. Väitteen vastausten keskiarvo oli 2,78. Kuvioista 21 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa oli 56,25 prosenttia vastaajista. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 12,5 prosenttia vastaajista. Eri mieltä väitteen kanssa oli 28,12 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä 3,12 prosenttia vastaajista. Tulosten kannalta on huolestuttavaa, että merkittävä osa vastaajista koki olevansa eri mieltä väitteen kanssa. Case-yrityksessä kannattaisi jatkossa käydä tarkemmin läpi yrityksen ja oman työn kannalta keskeiset tavoitteet ja mitä nämä tavoitteet tarkoittavat konkreettisesti omassa työssä. Toisaalta henkilöstö voi myös kokea, että he ymmärtävät jo entuudestaan, mitä tavoitteiden toimeenpaneminen ja toteuttaminen vaatii.

Väite: Kehityskeskustelut edesauttavat minua ymmärtämään mitä tavoitteiden toimeenpaneminen ja toteuttaminen osaltani vaatii



KUVIO 21. Kehityskeskustelut osana tavoitteiden sisäistämistä.

”Kehityskeskustelut auttavat minua ymmärtämään roolini, vastuuni sekä mahdollisuuteni yrityksen tavoitteiden toteuttajana” -väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Väitteen keskiarvo oli 2,68. Kuvioista 22 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa. 58,06 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 6,45 prosenttia vastaajista. Eri mieltä väitteen kanssa oli kuitenkin jopa 32,26 prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 3,23 prosenttia vastaajista. Case-yrityksessä suosittelisin jatkossa käymään tarkemmin läpi yksilön roolia yrityksen tavoitteiden toteuttajana, sillä merkittävä osa vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa. Toisaalta henkilöstö voi kokea jo entuudestaan ymmärtävänsä roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa yrityksen tavoitteiden toteuttajana.

Väite: Kehityskeskustelut auttavat minua ymmärtämään roolini, vastuuni sekä mahdollisuuteni yrityksen tavoitteiden toteuttajana



KUVIO 22. Kehityskeskustelun suhde yksilön rooliin, vastuuseen ja mahdollisuuden yrityksen tavoitteiden toteuttajana.

”Kehityskeskustelut ovat auttaneet minua ymmärtämään paremmin yrityksen sekä oman työni kannalta keskeisiä tavoitteita” -väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Väitteen vastausten keskiarvo oli 2,55. Kuvioista 23 voidaan todeta, että jopa 41,94 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 3,23 prosenttia vastaajista. Samaa mieltä väitteen kanssa oli noin puolet vastaajista eli 51,61 prosenttia. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 3,23 prosenttia vastaajista. Tutkimuksen kannalta merkittävää on se, että lähes puolet vastaajista koki, että kehityskeskustelut eivät ole auttaneet ymmärtämään paremmin työn kannalta keskeisiä tavoitteita.

Väite: Kehityskeskustelut ovat auttaneet minua ymmärtämään paremmin yrityksen sekä oman työni kannalta keskeisiä tavoitteita

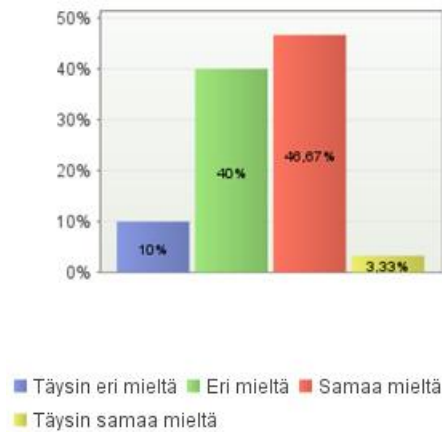


KUVIO 23. Yrityksen ja oman työn kannalta keskeisten tavoitteiden ymmärtämisen suhde kehityskeskusteluihin.

4.3.1 Kehityskeskusteluiden vaikutukset työhyvinvointiin

”Kehityskeskusteluiden myötä pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin työpaikallani” –väitteeseen vastasi 30 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,43. Puolet vastaajista oli täysin eri mieltä tai eri mieltä väitteen kanssa. Jopa kymmenen prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja 40 prosenttia vastaajista eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 46,67 prosenttia oli kuitenkin samaa mieltä väitteen kanssa ja 3,33 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Tutkimuksen kannalta on merkittävää se, että jopa puolet vastaajista koki, että kehityskeskusteluiden myötä ei pysty vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin työpaikalla. Työskentelyolosuhteisiin vaikuttamisen mahdollisuutta kuvaa kuvio 24.

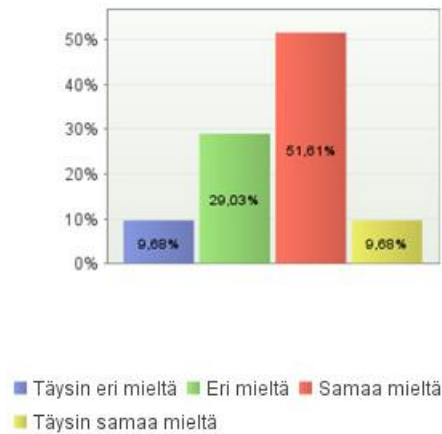
Väite: Kehityskeskusteluiden myötä pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin työpaikallani



KUVIO 24. Työskentelyolosuhteisiin vaikuttaminen

”Mielestäni kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä” -väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,61. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa oli 51,61 prosenttia vastaajista ja täysin samaa mieltä väitteen kanssa 9,68 prosenttia vastaajista. Eri mieltä väitteen kanssa oli 29,03 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä väitteen kanssa 9,68 prosenttia vastaajista. Suhteellisesti merkittävä osa vastaajista ei kokenut kehityskeskusteluita hyödyllisinä. Tähän voi vaikuttaa se, että suuri osa henkilöstöstä koki, ettei pysty vaikuttamaan työtään tai työyhteisöään koskeviin asioihin kehityskeskusteluiden myötä. Mielenpitoita kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä kuvaa kuvio 25.

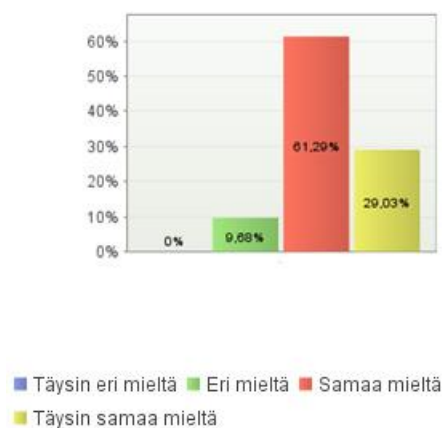
Väite: Mielestäni kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä



KUVIO 25. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys vastaajien näkökulmasta.

”Kehityskeskusteluissa saan palautetta omasta työstäni” -väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 3,19. Kuvioista 26 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa oli 61,29 prosenttia vastaajista ja täysin samaa mieltä 29,03 prosenttia vastaajista. Vain 9,68 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa, eikä kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Väite: Kehityskeskusteluissa saan palautetta omasta työstäni



KUVIO 26. Palautteen saaminen kehityskeskustelun myötä.

”Kehityskeskustelut antavat minulle mahdollisuuden antaa palautetta työni kannalta olennaisiin asioihin” -väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Vastausten keskiarvo

oli 3,29. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa oli 51,61 prosenttia vastaajista ja jopa 38,71 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vain 9,68 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa, eikä kukaan vastaajista ollut eri mieltä väitteen kanssa. Tutkimustulosten kannalta on merkittävää se, että suurin osa vastaajista kokee kehityskeskustelut mahdollisuutena antaa palautetta esimiehelleen työnsä kannalta olennaisiin asioihin. Mielenpitoita palautteen antamisen mahdollisuudesta kuvaa kuvio 27.

Väite: Kehityskeskustelut antavat minulle mahdollisuuden antaa palautetta työni kannalta olennaisiin asioihin



KUVIO 27. Palautteen antamisen mahdollisuus kehityskeskusteluiden myötä.

”Kehityskeskustelut lisäävät molemminpuolista luottamusta minun ja lähiesimieheni välillä” -väitteeseen vastasi 30 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 3,03. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 73,33 prosenttia oli samaa mieltä väitteen kanssa ja 16,67 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vain 3,33 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja vain 6,67 prosenttia vastaajista eri mieltä väitteen kanssa. Tulosten kannalta on positiivista huomata, että case-yrityksessä esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen koetaan lisääntyvän kehityskeskusteluiden myötä. Mielenpitoita esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen lisääntymisestä kehityskeskusteluiden myötä kuvaa kuvio 28.

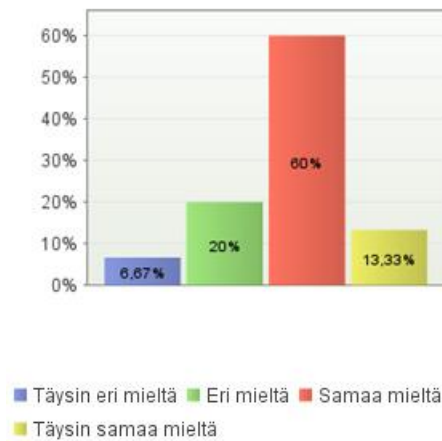
Väite: Kehityskeskustelut lisäävät molemminpuolista luottamusta minun ja lähiesimieheni välillä



KUVIO 28. Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen lisääntyminen henkilöstön näkökulmasta.

”Kehityskeskustelut lisäävät avointa vuorovaikutusta minun ja lähiesimieheni välillä” -väitteeseen vastasi 30 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,8. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä väitteen kanssa oli 60 prosenttia vastaajista. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 13,33 prosenttia vastaajista. Eri mieltä väitteen kanssa oli 20 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä väitteen kanssa 6,67 prosenttia vastaajista. Osa vastaajista on sitä mieltä, että avoin vuorovaikutus ei lisääny kehityskeskusteluiden myötä. Tämän voi selittää se, että vuorovaikutus on jo ennestään avointa. Toisaalta avoin vuorovaikutus harvoin heikentyykään, joten tulosten kannalta on positiivista, että suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että avoin vuorovaikutus lisääntyy kehityskeskusteluiden myötä. Esimiehen ja alaisen välisen avoimen vuorovaikutuksen lisääntymistä kehityskeskusteluiden myötä havainnollistaa kuvio 29.

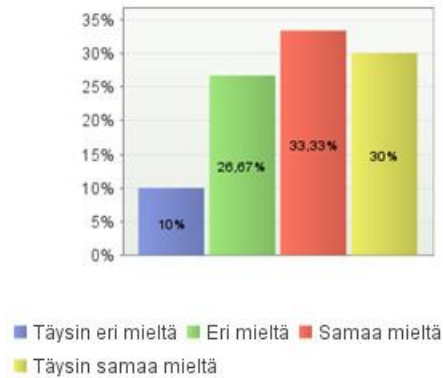
Väite: Kehityskeskustelut lisäävät avointa vuorovaikutusta minun ja lähiesimieheni välillä



KUVIO 29. Esimiehen ja alaisen välisen avoimen vuorovaikutuksen lisääntymisen henkilöstön näkökulmasta.

”Kehityskeskustelut antavat minulle mahdollisuuden urasuunnitteluun yhdessä lähiesimieheni kanssa” -väitteeseen vastasi 30 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,83. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä väitteen kanssa, mutta hajonta vastausvaihtoehtojen välillä oli suuri. Jopa 10 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja 26,67 prosenttia vastaajista eri mieltä väitteen kanssa. Mielenpitoja urasuunnittelun mahdollisuudesta kuvaa kuvio 30. Case-yrityksen henkilöstön mielipiteissä urasuunnittelun mahdollisuuksista kehityskeskusteluissa ilmeni suurta hajontaa. Koska merkittävä osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut eivät mahdollista urasuunnittelua yhdessä esimiehen kanssa, tulisi case-yrityksessä jatkossa ottaa urasuunnittelu vahvemmin osaksi kehityskeskusteluita. Olisi hyvä, että henkilöstön toiveet uralla etenemisessä otettaisiin puheeksi kehityskeskusteluiden aikana. Toisaalta tämä saattaa olla jo osana kehityskeskusteluita, mutta henkilöstö saattaa kokea tämän merkityksettömänä. Henkilöstön toiveet uralla etenemisessä olisi hyvä ottaa myös mahdollisuuksien mukaan työn alle.

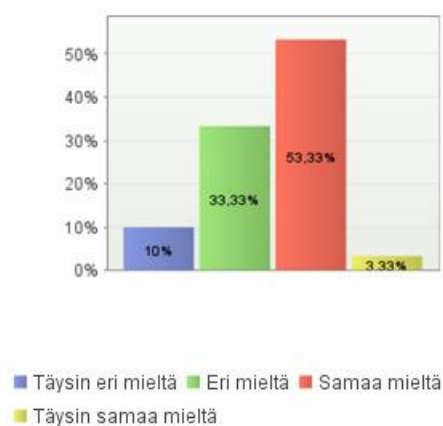
Väite: Kehityskeskustelut antavat minulle mahdollisuuden urasuunnitteluun yhdessä lähiesimieheni kanssa



KUVIO 30. Urasuunnittelun mahdollisuus henkilöstön näkökulmasta.

”Kehityskeskustelun myötä ymmärrän oman työnkuvani paremmin” –väitteeseen vastasi 30 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,5. Kuviosta 31 voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuitenkin jopa 10 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja 33,33 prosenttia eri mieltä väitteen kanssa. Case-yrityksessä tulisi käydä henkilöstön kanssa tarkemmin läpi työnkuva ja se, mitä henkilöstöltä odotetaan.

Väite: Kehityskeskustelun myötä ymmärrän oman työnkuvani paremmin

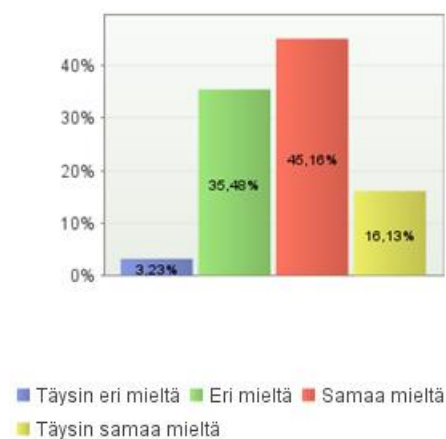


KUVIO 31. Työnkuvan ymmärtäminen paremmin henkilöstön näkökulmasta.

”Kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat toteutuneet käytännössä” –väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,74. Suurin osa vastaajista oli sa-

maa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 35,48 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa ja 3,23 prosenttia vastaajista eri mieltä väitteen kanssa. Jopa 16,13 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Yli kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että sovitut asiat eivät ole toteutuneet käytännössä. Case-yrityksen kannattaisi paremmin seurata sitä, että kehityskeskustelussa sovitut asiat toteutuvat. Sovittujen asioiden toteutumisen seuranta auttaa se, että sovitut asiat kirjataan keskustelun päätteeksi ylös ja lomake allekirjoitetaan. Mielenpitoita kehityskeskusteluissa sovitujen asioiden toteutumisesta käytännössä havainnollistaa kuvio 32.

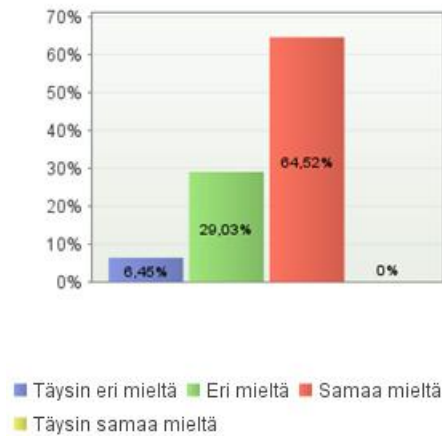
Väite: Kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat toteutuneet käytännössä



KUVIO 32. Kehityskeskustelussa sovitujen asioiden toteutuminen käytännössä.

”Kehityskeskusteluiden myötä pystyn vaikuttamaan työni kannalta olennaisiin asioihin” –väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,58. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Case-yrityksessä kannattaisi miettiä, miten henkilöstön vaikutusmahdollisuudet saataisiin paremmiksi. Tämän lisäksi kannattaisi miettiä sitä, otetaanko henkilöstön mielipiteet oikeasti huomioon kehityskeskustelun yhteydessä. Mielenpitoita työn kannalta olennaisiin asioihin vaikuttamisen mahdollisuudesta kuvaa kuvio 33.

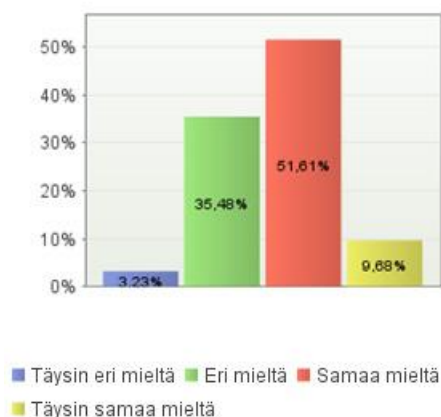
Väite: Kehityskeskusteluiden myötä pystyn vaikuttamaan työni kannalta olennaisiin asioihin



KUVIO 33. Työn kannalta olennaisiin asioihin vaikuttamisen mahdollisuus.

”Kehityskeskustelut vaikuttavat myönteisesti työmotivaatiooni” –väitteeseen vastasi 31 henkilöä. Vastausten keskiarvo oli 2,68. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 35,48 prosenttia vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa ja täysin eri mieltä 3,23 prosenttia vastaajista. Suuri osa vastaajista koki kuitenkin, ettei kehityskeskustelut vaikuta myönteisesti heidän työmotivaatioonsa. Tämä voi selittyä sillä, että henkilöstö ei myöskään suurelta osin koe pystyvänsä vaikuttamaan asioihin kehityskeskusteluiden myötä. Mielenpiirteitä kehityskeskusteluiden myönteisestä vaikutuksesta työmotivaatioon kuvaa kuvio 34.

Väite: Kehityskeskustelut vaikuttavat myönteisesti työmotivaatiooni



KUVIO 34. Myönteinen vaikutus työmotivaatioon henkilöstön näkökulmasta.

4.3.2 Kyselytutkimuksen johtopäätökset

Kyselytutkimuksessa mitattiin kehityskeskusteluiden onnistumista asteikolla 1-4, jossa 1 kuvasi mielipidettä ”täysin eri mieltä” ja 4 kuvasi mielipidettä ”täysin samaa mieltä”. Kaikkien kysymysten keskiarvo oli 2,92, josta voidaan todeta, että kehityskeskusteluiden nykytila yrityksessä on melko hyvällä tasolla.

Yrityksen kehityskeskusteluprosessissa on onnistuttu etenkin kehityskeskustelutilanteen luomisella otolliseksi onnistuneelle kehityskeskustelulle. Väite ”esimieheni on tiedottanut minua hyvissä ajoin kehityskeskustelun ajankohdasta” sai kyselytutkimuksessa parhaan keskiarvon. Tämän väitteen keskiarvo oli jopa 3,66. Toiseksi parhaan keskiarvon sai väite ”kehityskeskustelulle on varattu riittävästi aikaa” keskiarvolla 3,56. Kolmanneksi parhaan keskiarvon kyselytutkimuksessa sai väite ”esimieheni on varannut kehityskeskustelulle rauhallisen paikan”. Näistä kolmesta parhaan keskiarvon saaneesta väittämästä voidaan todeta, että kehityskeskusteluprosessin onnistumiselle on luotu case-yrityksessä ulkoisesti hyvät puitteet.

Yrityksen kehityskeskusteluprosessin haasteena on, että kehityskeskusteluiden tavoitteet toteutuvat ja keskusteluihin saataisiin enemmän sisällöltään tärkeitä vaikutuksia henkilöstöön. Huonoimman keskiarvon kyselytutkimuksessa sai väite ”kehityskeskustelun myötä pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin työpai-

kallani” keskiarvolla 2,43. Tätä väitettä arvioidessa tulee huomioida kuitenkin se, että kaikkiin asioihin ei aina edes pystytä vaikuttamaan.

Toiseksi huonoimman keskiarvon sai väite ”kehityskeskustelun myötä ymmärrän oman työnkuvani paremmin” keskiarvolla 2,5. Kehityskeskusteluiden yksi merkittävä asia on se, että työntekijän toimenkuva käydään läpi, jotta esimiehellä ja alaisella on yhtenäinen näkemys siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Case-yrityksen kehityskeskusteluprosessissa tulisi kyselytutkimuksen tuloksiin viitaten ottaa huomioon paremmin työntekijän toimenkuvan läpikäyminen ja ymmärryksen varmistaminen. Toisaalta, tulokseen voi vaikuttaa se, että työntekijät ymmärtävät jo entuudestaan työnkuvansa hyvin.

Kolmanneksi huonoimman keskiarvon sai väite ”kehityskeskustelut ovat auttaneet minua ymmärtämään paremmin yrityksen sekä oman työni kannalta keskeisiä tavoitteita” keskiarvolla 2,55. Case-yrityksessä kannattaisi jatkossa ottaa paremmin huomioon tavoitteiden läpikäyminen yksilön ja koko yrityksen kannalta, sekä se, miten yksilö voi vaikuttaa näiden tavoitteiden toteutumiseen. Toisaalta, tämänkin väitteen tuloksiin viitaten voidaan myös olettaa, että työntekijät ymmärtävät jo entuudestaan yrityksen sekä oman työnsä kannalta keskeiset tavoitteet.

Tulosten kannalta huolestuttavaa on se, että kehityskeskustelun ulkoiset puitteet vaikuttavat olevan melko hyvällä mallilla case-yrityksessä, mutta sisällöltään kehityskeskusteluprosessissa olisi kehittämistä. Etenkin se, että henkilöstö kokee, ettei kehityskeskustelut selkiytä yrityksen ja oman työn kannalta keskeisiä tavoitteita tai omaa työnkuvaa, vaikuttaa huolestuttavalta. Näihin asioihin case-yrityksen kannattaisi jatkossa panostaa kehityskeskusteluprosessissaan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kehityskeskustelu nähdään yrityksessä henkilöstön näkökulmasta lähinnä palautekanavana, mutta ei oikeasti mahdollisuutena vaikuttaa asioihin. Case-yrityksessä voitaisiin pohtia sitä, mitä kehityskeskustelut antavat henkilöstölle ja kehittää kehityskeskusteluprosessia tämän perusteella.

Suhteellisesti suuri osa kyselyyn vastanneista henkilöistä koki, että kehityskeskustelut eivät kannusta heitä kehittymään ja suoriutumaan työssään entistä paremmin. Tämä voi johtua siitä, että tutkimustuloksiin viitaten henkilöstö ei koe pystyvänsä

vaikuttamaan työtään koskeviin asioihin kehityskeskusteluiden myötä. Samoin se, että henkilöstö ei koe ymmärtävänsä työlleen asetettuja tavoitteita voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, että kehityskeskusteluita ei koeta kannustimena. Toisaalta henkilöstö voi kokea jo ennestään suoriutuvansa työstään hyvin.

Suurin osa kyselytutkimukseen vastanneista henkilöistä oli sitä mieltä, että sekä esimies että he itse olivat valmistautuneet hyvin kehityskeskusteluihin. Kyselytutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että henkilöstö koki olevansa itse heikommin valmistautunut kehityskeskusteluun kuin mitä heidän esimiehensä oli. Case-yritys voisi jatkossa kehittää ja seurata henkilöstön valmistautumista kehityskeskusteluihin.

4.3.3 Kyselytutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Kyselytutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä uskon, että kyselyn toistaminen tuottaisi samat tulokset. Hieman kyselytutkimuksen reliabiliteettia heikentää se, että kyselyä ei voitu toteuttaa henkilökohtaisen linkin kautta. Case-yrityksen kattavan tietoturvan vuoksi henkilökohtaisen linkin kautta lähtevät tutkimuskutsut menivät suoraan henkilöstön roskapostiin. Tämän vuoksi kyselytutkimus jouduttiin suorittamaan julkisen linkin kautta, jolloin yhden henkilön on käytännössä mahdollista vastata tutkimukseen useamman kerran. Tämä vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Kyselyn saatteessa oli kuitenkin mainittu, että vastaaminen on mahdollista vain kerran.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä kyselytutkimus vastaa opinnäytetyön tutkimusongelmaan.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kehityskeskusteluiden vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta. Työn toimeksiantaja oli B.Braun Medical Oy. Tutkimuksen avulla selvitettiin kehityskeskusteluiden vaikutuksia henkilöstöön case-yrityksessä. Tämän lisäksi tavoitteena oli mitata kehityskeskusteluprosessin toimivuutta sekä luoda kehitysehdotuksia kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin, miten onnistunut kehityskeskustelu toteutetaan ja miten kehityskeskustelut vaikuttavat henkilöstöön. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksinä ovat muun muassa huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun, keskustelun merkityksen ja tavoitteen ymmärtäminen, avoin ja molemminpuolinen vuorovaikutus sekä kehityskeskustelun jälkihoito. Kehityskeskustelut auttavat sekä esimiestä, että alaista työssään. Esimies saa muun muassa olennaista tietoa henkilöstönsä osaamistasosta ja kehittymistarpeista. Henkilöstö sen sijaan saa muun muassa tilaisuuden tarkastaa oman työnkuvansa ja mahdollisuuden vaikuttaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa selvitettiin kehityskeskusteluiden vaikutuksia case-yrityksessä kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus koostui kuudesta vastaajien taustatietoja kuvaavasta monivalintakysymyksestä sekä 22:sta kehityskeskusteluiden onnistumiseen liittyvästä monivalintakysymyksestä. Kehityskeskusteluiden onnistumista mitattiin asteikolla 1-4, jossa numero 1 kuvasi mielipidettä ”täysin eri mieltä” ja numero 4 mielipidettä ”täysin samaa mieltä”. Kaikkien kysymysten keskiarvo oli tällä asteikolla 2,92, josta voidaan todeta, että kehityskeskusteluiden nykytila yrityksessä on tämän kyselytutkimuksen perusteella melko hyvä.

Kehityskeskusteluiden ulkoiset seikat, kuten kehityskeskustelusta tiedottaminen ja kehityskeskustelulle varatun paikan rauhallisuus, ovat melko hyvin toteutettu case-yrityksessä. Case-yrityksen kannattaisi kuitenkin panostaa jatkossa kehityskeskustelun sisältöön ja tavoitteiden toteutumiseen sekä siihen, että henkilöstö kokisi oikeasti pystyvänsä vaikuttamaan työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin kehityskeskusteluiden myötä.

Tässä opinnäytetyössä asetetut tavoitteet tutkimukselle toteutuivat hyvin ja opinnäytetyön tutkimusongelmat ratkaistiin työssä. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkimus perustuu ajankohtaiseen ja luotettavaan aineistoon. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä opinnäytetyössä asetettuihin tutkimusongelmiin on vastattu tässä opinnäytetyössä.

Kehityskeskusteluista on tehty useita tutkimuksia ja aihetta tullaan varmasti tutkimaan myös jatkossa. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää sitä, miten ryhmäkehityskeskustelut vaikuttavat henkilöstöön. Jatkotutkimuksena ehdottaisin myös kehityskeskusteluiden vaikutusten tutkimista esimiesten näkökulmasta. Esimiesnäkökulma osoittaisi vahvemmin, miten kehityskeskustelut ovat osana yrityksen tuloksen syntymistä.

Lähteet

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

B.Braun Medical Oy. 2011. Yritysesittely.

Fiilin, P. 2008. Kannattaa kehittää keskustelua. Fakta 11/2008, 10.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.

Hirvikorpi, H. 2007. Tärkeintä on olla aito. Fakta 10/2007, 30.

Hirvikorpi, H. 2012. Yllätyksiä ei pidä pantata koko vuotta. Kauppalehti 13.2.2012, 39.

Hokkanen, S. Mäkelä, T. Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: MET-Kustannus Oy.

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

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kansanen, O. Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana. Porvoo: WSOY.

Karlöf, B. Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro Oy.

Korhonen, R. 2008. Viisi virhettä, jotka pilaavat kehityskeskustelun. *Talouselämä* 15/2008, 80.

Kuusinen, P. 2009. Kehityskeskustelut – hyödyksi vai velvoitteeksi. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Nivaro, H. 2008. Pari tavoitetta riittää. *Fakta* 10/2008, 25.

Meretniemi, I. 2012. Kehityskeskustelu on loistava tilaisuus. *Fakta* 2/2012, 37.

Rainisto, S. 2010. Hohhoijaa, taas pitäisi keskustella. *Talouselämä* 5/2010, 55.

Ronhy-Östberg, M., Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: Tietosanoma Oy.

Suomen Ekonomiliitto. 2005. Johtajuus! Keuruu: Suomen Ekonomiliitto ry.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Taipale, T. 2005. Ole hyvä alainen. *Talouselämä* 34/2005, 80.

Valpola, A. 2003. Onnistu Kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

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

Valtiokonttori. Keskustele, kehitä & kehity 2008. Helsinki: Valtiokonttori.

Vartia, A. 2012. Työhyvinvointi osaksi kehityskeskustelua. *Kauppalehti* 2/2012, 38.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Infor.

Elektroniset lähteet:

Laakso, L. 2012. Tehot irti kehityskeskustelusta – mutta miten? *Kauppalehti* 20.8.2012. [Viitattu 21.9.2012] Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi.aineistot.phkk.fi/etusivu/tehot+irti+kehityskeskustelusta+--+mutta+miten/201208244147>

Kaupan liitto. 2010. Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. [Viitattu 6.8.2012] Saatavissa: http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta.

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymyspohja

Liite 2. Tiedote henkilöstölle kyselyn toteuttamisesta.

Liite 3. Kyselytutkimuksen saate henkilöstölle.

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymyspohja.

Taustatiedot

1. Sukupuoli

Nainen/mies

2. Ikä

Alle 20 vuotta

21-30 vuotta

31-40 vuotta

41-50 vuotta

Yli 50 vuotta

3. Työsuhteen kesto

Alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

Yli 10 vuotta

4. Työsuhteen laatu

Määräaikainen

Toistaiseksi voimassaoleva

5. Työskentelen

Kokoaikaisena

Osa-aikaisena

6. Olen käynyt kehityskeskustelun lähiesimieheni kanssa

Yli vuosi sitten

Viimeisen vuoden aikana

En ole käynyt kehityskeskustelua esimieheni kanssa

Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja kehityskeskustelun toteuttaminen

7. Mielestäni esimieheni on valmistautunut kehityskeskusteluun kanssani

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

8. Olen valmistautunut huolellisesti kehityskeskusteluun

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

9. Ymmärrän ja tiedostan kehityskeskustelun merkityksen ja tavoitteet

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

10. Esimieheni on valinnut kehityskeskustelutilanteelle rauhallisen paikan

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

11. Kehityskeskustelulleni on varattu riittävästi aikaa

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

12. Esimieheni on tiedottanut minua kehityskeskustelun ajankohdasta hyvissä ajoin ennen keskustelua

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä

13. Kehityskeskustelut ovat osa osaamiseni arviointia ja kehittämistä

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

14. Kehityskeskustelut kannustavat minua kehittymään ja suoriutumaan työssäni entistä paremmin

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

15. Kehityskeskustelut edesauttavat minua ymmärtämään mitä tavoitteiden toimeenpaneminen ja toteuttaminen osaltani vaatii

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

16. Kehityskeskustelut edesauttavat minua ymmärtämään roolini, vastuuni sekä mahdollisuuteni yrityksen tavoitteiden toteuttajana.

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

17. Kehityskeskustelut ovat auttaneet minua ymmärtämään paremmin yrityksen sekä oman työni kannalta keskeisiä tavoitteita

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Kehityskeskusteluiden vaikutukset työhyvinvointiin

18. Kehityskeskusteluiden myötä pystyn vaikuttamaan työskentelyolosuhteisiin työpaikallani

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

19. Mielestäni kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

20. Kehityskeskusteluissa saan palautetta omasta työstäni

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

21. Kehityskeskustelut antavat minulle mahdollisuuden antaa palautetta työni kannalta olennaisiin asioihin

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

22. Kehityskeskustelut lisäävät molemminpuolista luottamusta minun ja lähiesimieheni välillä

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

23. Kehityskeskustelut lisäävät avointa vuorovaikutusta minun ja lähiesimieheni välillä

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

24. Kehityskeskustelut antavat minulle mahdollisuuden urasuunnitteluun yhdessä lähiesimieheni kanssa

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

25. Kehityskeskustelun myötä ymmärrän oman työnkuvani paremmin

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

26. Kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat toteutuneet käytännössä

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

27. Kehityskeskusteluiden myötä pystyn vaikuttamaan työni kannalta olennaisiin asioihin

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

28. Kehityskeskustelut vaikuttavat myönteisesti työmotivaatiooni

Täysin eri mieltä

Eri mieltä

Samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

KIITOS!

Liite 2. Tiedote henkilöstölle kyselyn toteuttamisesta.

Hei!

Olen Lahden ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden opiskelija ja teen opinnäytetyötä aiheenani kehityskeskustelut henkilöstöjohtamisen työkaluna. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia kehityskeskusteluiden vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta. Case-yrityksenä opinnäytetyössäni tulee toimimaan B.Braun Medical Oy.

Tulen toteuttamaan lähiaikoina kyselyn liittyen kehityskeskusteluiden vaikutuksiin. Kysely lähetetään sähköpostitse koko B.Braun Medical Oy:n Suomen henkilöstölle. Kysely toteutetaan Webropol –ohjelmaa hyödyntäen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen työntekijä saa sähköpostiinsa linkin, jonka kautta pääsee vastaamaan kyselyyn.

Toivottavasti mahdollisimman moni pääsee vastaamaan kyselyyn ja näin ollen mahdollistaa tutkimukseni suorittamisen.

Yhteistyöterveisin,

Julia Niemi

Lahden ammattikorkeakoulu

Johtaminen ja viestintä

Liite 3. Kyselytutkimuksen saate henkilöstölle.

Hei,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alan viimeisen vuoden opiskelija. Teen opinnäytetyötäni kehityskeskusteluista henkilöstöjohtamisen työkaluna, jossa case-yrityksenä toimii B.Braun Medical Oy.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia kehityskeskusteluiden vaikutuksia henkilöstöön. Alla olevan linkin kautta pääset vastaamaan kyselyyn ja ottamaan osaa tutkimukseeni. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä, eikä vastaajien henkilöllisyys tule paljastumaan missään vaiheessa. Voit vastata kyselyyn vain kerran. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin kymmenen minuuttia. [Vastaathan kyselyyn keskiviikkoon 26.9.2012 mennessä.](#)

Kyselyyn pääset vastaamaan seuraavan linkin kautta:

<http://www.webpolsurveys.com/S/5EE25655CB4C880C.par>

Mikäli haluat lisätietoja kyselystä tai opinnäytetyöstäni, pyydän ottamaan yhteyttä sähköpostitse julia.niemi@lpt.fi. Valmis opinnäytetyö sekä kyselyn tulokset toimitetaan henkilöstöpäällikkö Salme Aaltoselle.

Suuri kiitos jo etukäteen vastauksista!

Yhteistyöterveisin,

Julia Niemi

Lahden ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ala

Johtaminen ja viestinä