

# LUKUVUODEN ODOTETUIN TUNTI

## Kehityskeskustelukokemukset Omnian ammattiopistossa

Terhi Kylkilahti

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2012

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) KYLKILAHTI, Terhi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 10.12.2012
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi LUKUVUODEN ODOTETUIN TUNTI Kehityskeskustelukokemukset Omnian ammattiopistossa		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia		
Tiivistelmä Tässä opinnäytetyössä selvitettiin ammatillisen oppilaitoksen opettajien ja koulutuspäälliköiden kehityskeskusteluodotuksia ja kehityskeskustelukokemuksia Omnian ammattiopistossa. Tavoitteena oli tutkia, miten kehityskeskustelun toimivuus koetaan opettajan ja koulutuspäällikön välillä. Tarkoituksena oli löytää kehityskeskustelun hyviä käytänteitä ja kehittämiskohteita.  Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia.  Keskeinen tulos oli, että Omnian ammattiopistossa suhtauduttiin kehityskeskusteluihin positiivisesti. Kehityskeskusteluja pidettiin tarpeellisina, ja niihin valmistauduttiin huolellisesti. Omnian strategiset tavoitteet, arvot ja tulosrahoituksen mittarit eivät nousseet selkeästi esiin kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelussa keskusteltiin runsaasti opiskelijoiden asioista ja omasta kouluttautumisesta. Opettajan tulos kautena pidettiin selvästi lukuvuotta eikä kalenterivuotta.  Opinnäytetyön pohjalta nousi kehittämistarpeeksi sekä johdettavien että esimiesten valmentaminen kehityskeskusteluun. Kehityskeskusteluprosessiin tutustumisella tulee olemaan keskeinen asema valmennuksessa. Opettajien tulostavoitteiden määrittelyä tullaan myös kehittämään.		
Avainsanat (asiasanat) kehityskeskustelut, henkilöstöjohtaminen, ammatillinen koulutus		
Muut tiedot		



Author(s) KYLKILAHTI, Terhi	Type of publication Master's Thesis	Date 10.12.2012
	Pages 87	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title THE LESSONS EVERYONE IS LOOKING FORWARD TO! Experiences of the Development Discussions in Omnia Vocational College		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Omnia, The Joint Authority of Education in the Espoo Region		
Abstract The purpose of this study was to find out what the teachers and the heads of division expect and experience in the development discussions at Omnia Vocational College. The aim was to find out whether the teacher and the head of division consider the development discussion functional. The purpose was to find good practices and ways to develop the development discussions.  The study was a qualitative case study. The methods used were theme interviews and observation.  The main result of the study is that the staff reacts positively towards the development discussions. They find them necessary and prepare for them carefully. The strategic goals, values and the means of getting the performance-based funding at Omnia did not come up in the development discussions. The emphasis was on discussing topics related to the student and the educational needs of the staff. The teachers' working year was clearly regarded as equivalent to the academic year, not the calendar year.  The study shows that the employees and supervisors need to be trained for the development discussions. The emphasis will be on getting to know this process. Also ways of specifying the strategic goals of the teachers will be development.		
Keywords development discussion, HR management, vocational education		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>KEHITYSKESKUSTELU JA AMMATILLINEN OPPILAITOS .....</b>	<b>7</b>
2.1	Kehityskeskustelu työvälineenä.....	7
2.2	Onnistunut kehityskeskustelu.....	16
2.3	Kehityskeskustelu Omnian ammattiopistossa .....	24
2.4	Tutkimuksen viitekehys .....	27
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>29</b>
3.1	Tutkimuskysymys .....	29
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	30
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
3.4	Tutkimuksen toteutus .....	34
<b>4</b>	<b>TULOKSET.....</b>	<b>38</b>
4.1	Valmistautuminen kehityskeskusteluun.....	38
4.2	Kehityskeskusteluympäristö .....	40
4.3	Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat.....	42
4.4	Palaute kehityskeskustelussa.....	45
4.5	Odotukset kehityskeskustelusta ja kehityskeskustelukokemukset.....	48
4.6	Vuorovaikutus ja yhteenveto kehityskeskustelussa.....	50
4.7	Kehityskeskustelun kehittäminen .....	51
<b>5</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>56</b>
5.1	Odotetun kehityskeskustelun arviointi .....	56
5.2	Tutkimuksen arviointi.....	64

5.3 Kehityskeskustelua kehittämään .....	68
5.4 Ehdotukset jatkotutkimuksiksi.....	72
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>73</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>76</b>
Liite 1 Tutkimuksen viitekehys .....	77
Liite 2 Alkuhaastattelu.....	78
Liite 3 Kehityskeskustelun havainnointi .....	80
Liite 4 Loppuhaastattelu .....	83
Liite 5 Omnian vanha kehityskeskusteluprosessi.....	86
Liite 6 Omnian uusi kehityskeskusteluprosessi .....	87

## **KUVIOT**

<b>KUVIO 1. Johdettavien ja esimiesten odotuksia ja kokemuksia kehityskeskustelusta.....</b>	<b>29</b>
--	-----------

# 1 JOHDANTO

*Taas on se aika vuodesta, että pitää keskustella.*

*Jos jäisin työttömäksi, siinä olisi ainakin se hyvä puoli, ettei tarvitsisi osallistua kehityskeskusteluun.*

Yllä kuvatun tyyppisiä ajatuksia kehityskeskusteluista on näkynyt viime aikoinakin lehdissä. Kehityskeskusteluja on käyty organisaatioissa ainakin 1970-luvulta alkaen. Ensin keskustelut olivat tulos- ja tavoitekeskusteluja, nyt kehityskeskusteluja. Nykyisin kehityskeskustelut linkittyvät moniin henkilöstöjohtamisen alueisiin, kuten osaaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin.

Kiinnostuin ihmisten suhtautumisesta kehityskeskusteluihin jo 1990-luvun alkupuolella toimiessani esimiehenä terveydenhuollon organisaatiossa. Tuolloin puhuttiin vielä tuloskeskusteluista. Kävin vuosina 1990 – 1996 sairaala-apulaisten kanssa noin 15 tuloskeskustelua vuosittain. Mieleeni jäi, kun eräs johdettava sanoi, että voihan sitä esimiehen kanssa keskustella aina tarvittaessa käytävällä. Toinen ihmetteli, että mitä siitä tulee, jos vain kerran vuodessa keskustellaan. Sen jälkeen jäin miettimään, oliko johdettaville kerrottu riittävästi, mitä kehityskeskustelu tarkoittaa.

Puhtauspalvelualan esimiesten opettajana 2000-luvun alussa pääsin vaihtamaan ajatuksia opiskelijoiden kanssa siitä, miten heidän johdettavat suhtautuivat kehityskeskusteluun. Toimiessani koulutusjohtajana Espoon seudun koulutuskuntayhtymässä vuosina 2002 – 2010 kävin yhteensä noin 110 kehityskeskustelua. Suorittamaani johtamisen erikoisammattitutkintoon kuului yhtenä osana näytön antaminen kehityskeskustelusta. Se oli mielenkiintoinen tilanne, koska sain palautteen pitämästäni kehityskeskustelusta Espoon seudun koulutuskuntayhtymän johtajalta, johdettavalta ja Johtamistaidon opiston opettajalta. Kokemukseni perusteella pidän kehityskeskustelua hyvänä työkaluna. Minua ihmetyttää, miksi niin monet suhtautuvat kehityskeskusteluihin negatiivisesti; esimiesten mukaan kehityskeskustelut vievät liikaa aikaa ja johdettavien mielestä ne ovat useimmiten turhia. Tämän opinnäytetyön aikana vain yksi tuttavani on ihastellut, että ”on hienoa, että esimiehellä on edes kerran vuodessa kehityskeskustelussa henkilökohtaista aikaa vain minulle.”

Strategisen johtamisen kautta viedään yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Esimiehillä organisaation eri tasoilla on tärkeää osata yhdistää strategiajohtamisen tavoitteet osaksi henkilöstönjohtamista. Strategisen henkilöstöjohtamisen alueelta löytyy johtamisen apuvälineeksi kehityskeskustelu. Kehityskeskustelussa strategisen johtamisen ja johdettavan työpanos liitetään yhteen. Näin saadaan yhteinen näkemys työn tavoitteista, tuloksista ja kehittymistarpeesta. Tämä opinnäytetyö asemoituu siis johtamisen tieteenalaan. Johtamisessa tutkimuksen kohteena on henkilöstöjohtamisen kenttä ja siinä erityisesti kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelua on tutkittu melko paljon ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä ja yliopiston pro gradu -tutkielmissa. Tutkimuksen kohteena on ollut hyvin usein sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatio tai yksityisen sektorin työpaikka, kuten tehdas. Tutkimukset on rajattu usein koskemaan kehityskeskustelun jotakin tiettyä osaa- aluetta. Koski (2008) selvittää pro gradu -tutkielmassaan, miten kehityskeskustelu toimii osastonhoitajien osaamisen johtamisen työvälineenä. Alastalo (2009) taas selvittää kehityskeskustelun merkitystä työhyvinvoinnin edistäjänä. Salmi (2006) tutkii, onko kehityskeskustelusta apua muutoksissa. Ainoa opetuslalla tehty tutkimus on Mäkisen (2011) pro gradu -tutkielma, jossa on selvitetty rehtorien ja opettajien kokemuksia kehityskeskusteluista. Lisäksi siinä on tutkittu, mitä kehityskeskustelu tilanteena merkitsee (Mäkinen 2011, 2).

Väitöskirjatasoista tutkimusta kehityskeskustelusta ovat tehneet esimerkiksi Wink (2007) ja Ruoranen (2011). Winkin väitöstutkimus on tapaustutkimus metsäteollisuuden yrityksestä. Siinä tutkitaan, miten dialogi ilmenee kehityskeskustelussa. Ruorasan tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, jossa selvitetään, miten organisaation strategiat näkyvät kehityskeskusteluissa terveydenhuollon organisaatiossa.

Vaikka kehityskeskustelua on tutkittu paljon, oppilaitosympäristössä tutkimusta on tehnyt vain Mäkinen (2011), joka on tutkinut rehtorien ja opettajien näkemyksiä ja kokemuksia kehityskeskusteluista ja kehityskeskustelun merkityksestä heille (Mäkinen 2011, 39). Tutkimusjoukon muodostivat erään kunnan kaksi peruskoulun ala-asteen rehtoria, peruskoulun yläasteen rehtori, lukion rehtori sekä kolmetoista opettajaa eri organisaatioista ympäri Suomea (Mäkinen 2011, 45, 62). Näistä opettajista yksi lienee ollut tulkintani mukaan ammatillisen oppilaitoksen opettaja ja yksi kor-

keakoulun opettaja. Muut olivat peruskoulun opettajia (Mäkinen 2011, 65, 67.) Näin ollen ammatillisissa oppilaitoksissa ei ole tutkittu kehityskeskustelua. Oppilaitosten johtamisesta, myös ammatillisten oppilaitosten johtamisesta, on tehty tutkimuksia, mutta niissä ei ole juuri edes sivuttu kehityskeskustelua. Kehityskeskustelut ammatillisissa oppilaitoksissa on siis tutkimaton alue. Siksi päätinkin rajata tutkimukseni siihen, millaisia kehityskeskustelukokemuksia ammatillisen oppilaitoksen lähiesimiehillä ja opettajilla on.

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Työ tehdään Omnian henkilöstöosaston laatujohtajan ohjauksessa. Opinnäytetyössä tarkastellaan kehityskeskustelukokemuksia Omnian ammattiopistossa. Laadullinen tapaututkimus on tehty Omnian ammattiopiston yhden koulutusjohtajan toimialueen kolmen eri koulutuspäällikön alueella. Tältä alueelta selvitetään haastattelujen ja havaintojen pohjalta hyviä käytänteitä ja esiin tulevia kehittämiskohteita. Kohdejoukon muodostaa Omnian ammattiopiston kolme opettajaa ja kolme koulutuspäälliköä. Tutkimus on tehty Omnian ammattiopistossa keväällä 2010, siis ennen elokuussa 2011 aloittanutta nykyistä organisaatiota.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten kehityskeskustelun toimivuus koetaan opettajan ja koulutuspäällikön välillä ja kehittää kehityskeskustelukäytäntöjä Omniassa niin, että kehityskeskustelut koettaisiin hedelmällisinä ja keskustelijat kokisivat saavansa kehityskeskusteluista uutta intoa työhön ja koko organisaatio hyötyisi. Johtopäätöksiä Omnian kehityskeskusteluissa esiin tulleista hyvistä käytänteistä ja kehitettävistä asioista tehdään haastateltujen henkilöiden kokemusten ja mielipiteiden sekä tutkijan havaintojen pohjalta. Johtopäätösten kautta halutaan kehittää kehityskeskusteluja entistä hyödyllisemmiksi ja toimivammiksi.

Aihe on ajankohtainen, koska Omniassa arvostetaan kehityskeskusteluja. Aiheen ajankohtaisuus on noussut entistä enemmän esiin opinnäytetyöprosessin aikana. Kehityskeskustelukoulutukseen on kiinnitettävä huomiota tulevaisuudessa, sillä Omnian ammattiopistossa aloitti suuri joukko uusia esimiehiä elokuussa 2011. Omniassa seurataan kehityskeskustelujen toteutumista tuloskortissa ja asiasta on kysymyksiä myös työtyytyväisyyskyselyssä. Aihe on myös siksi ajankohtainen, että mediassa puhutaan usein kehityskeskustelusta negatiiviseen sävyyn. Esimerkiksi Sänkki kirjoittaa



Moisalon kommentoineen, että kehityskeskustelu on sekoitus terapiaa, molemminpuolista epävarmuutta ja määrämuotoisuutta. Kehityskeskustelun jälkeiset toimenpiteet ovat hitaita, ja kehityskeskustelu liittyy löyhästi todellisuuteen. (Säntti 2010.)

Koska opinnäytetyön tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi pitää saada kerättyä kokemusperäistä tietoa, valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja siitä teemahaastattelu ja havainnointi. Teemahaastattelu mahdollistaa vastausten tarkentamisen haastattelutilanteessa, joten näin saadaan syvällistä tietoa. Havainnointi mahdollistaa tutkijan oman taustan hyödyntämisen tutkimuksessa.

Opinnäytetyön näkökulma on sekä johdettavan että esimiehen näkökulma. Johdettavat ovat ammatillisen koulutuksen opettajia ja esimiehet ovat koulutuspäälliköitä. Esimiehen näkökulmasta tulee muutamissa asiayhteyksissä esiin jonkin verran myös oppilaitoksen ja kuntayhtymän näkökulma. Vaikka teen tutkimusta neutraalisti, saattavat taustalla vaikuttaa omat kehityskeskustelukokemukseni sekä esimiehen näkökulma.

Opinnäytetyössä käytetään Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniasta markkinointinimeä Omnia ja ammattiopistosta käytetään sen virallista nimeä Omnian ammattiopisto. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan alaisen ja esimiehen välistä keskustelua. Alaisista käytetään nimeä johdettavat tai opettajat, sillä kaikki haastatellut johdettavat ovat opettajia. Esimiehet ovat kaikki lähiesimiehiä, jotka toimivat koulutus­päällikön virassa.

## 2 KEHITYSKESKUSTELU JA AMMATILLINEN OPPILAITOS

### 2.1 Kehityskeskustelu työvälineenä

#### Strateginen johtaminen

Strategia on yrityksen valitsema suunta muuttuvissa toimintaympäristöissä. Se sisältää pelisäännöt, päätökset ja menettelytavat, miten muuttuvissa olosuhteissa toimitaan. Strategia on johdonmukainen toimintamalli. Strategian päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin mitattavissa olevat tavoitteet. Yhtä päämäärää tarkennetaan usein useammalla tavoitteella. Päämäärien lisäksi suunnan määrittelyyn kuuluu toiminta-ajatus, joka kertoo, miksi yritys on olemassa, sekä visio eli tulevaisuuden kuva. Strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, sen soveltamisen ja arvioinnin. (Viitala 2007, 59.) Strategisen johtamisen tarkoituksena on etsiä organisaatiolle suotuisa asema kilpailijoihin ja markkinoihin nähden. Toisaalta kilpailuetua voidaan rakentaa organisaation sisäisillä asioilla, kuten osaamisen kehittämällä. (Peltonen 2008, 65.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on varmistaa, että johdettava ymmärtää oman perustehtävänsä strategian toteuttamisessa. Kehityskeskustelussa esimiehelle tarjoutuu tilaisuus kuulla, miten perustehtävä on hahmottunut johdettavalle. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 2, 8.) Strategiaan kirjatut tavoitteet eivät riitä, vaan niiden tulee näkyä arjen käytänteissä (Mts. 2008, 7).

#### Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken, millä varmistetaan riittävä osaavan työvoiman saanti sekä henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio. Näin määritelty henkilöstöjohtaminen koostuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta, työelämän suhteiden hoitamisesta eli työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamisesta sekä johtajuudesta. Henkilöstöjohtaminen on siis laajempi käsite kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Viitala 2007, 20.)

Henkilöstöjohtaminen, joka muodostuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja henkilöstöhallinnosta, viittaa johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöosastoon. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on taata organisaatiolle henkilöstöressurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Johtajan tehtävänä on kehittää henkilöstön taitoja, osaamista ja työyhteisön toimintakykyisyyttä. Henkilöstöjohtaminen voidaan ymmärtää joukoksi toimintoja, joihin kuuluu mm. henkilöstötarpeen suunnittelu, työsuhteasioista neuvottelemineen, työntekijöiden rekrytointi ja valinta, perehdytys, osaamisen kehittäminen, arviointi, palkitseminen, urasuunnittelu ja työsuhteen päättäminen. (Peltonen 2008, 95.)

Uutta ajattelutapaa edustaa se, että henkilöstöjohtaminen pyritään linkittämään entistä paremmin liiketoiminnan strategiaan linjauksiin niin, että henkilöstöstrategiaa pyritään kehittämään organisaation yleisstrategiaa tukevaksi. Näin henkilöstötoimintojen painotukset määräytyvät liiketoimintastrategian vaatimusten kautta. Tätä kutsutaan henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (human resource management, HRM). Tällöin henkilöstöhallinto korvautuu strategisen henkilöstöjohtamisen otteella. (Peltonen 2008, 97.)

Henkilöstöstrategiassa luodaan suuntaviivat, joiden avulla varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. Strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. (Viitala 2007, 62.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä henkilöstöhallinnon toimenpiteitä pyritään tarkastelemaan yhtenä kokonaisuutena, jossa yksittäiset toiminnot on sidottu yhteen ja suunnattu tukemaan liiketoimintastrategian toteutumista. Asiaa voidaan tarkastella työsuhteen etenemisen näkökulmasta. Tällöin huomioidaan inhimillisten voimavarojen luonne ja työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen. Tarkasteluun voidaan ottaa mukaan myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät ja yhteiskunta. Kovasta henkilöstöjohtamisesta puhutaan silloin, kun työntekijät nähdään kustannustekijänä, joiden toimintaa pitää tehostaa. Pehmeä henkilöstöjohtaminen taas painottaa

luottamuksellista ilmapiiriä sekä työntekijöiden motivoimista ja kannustamista. (Peltonen 2008, 98 – 101.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen tuo henkilöstön roolin esiin yrityksen voimavarana eikä pelkästään kustannustekijänä. Se on inhimillinen johtamismalli, jossa työntekijöiden arvostus ja organisaation yhtenäisyyden luominen johtavat luottamukselliseen ilmapiiriin. Toisaalta vain osa henkilöistä pääsee nauttimaan osaamisen arvostuksesta, vakaasta työsuhteesta ja erilaisista kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuuksista. Strateginen henkilöstöjohtaminen voi olla hyvinkin tulokellinen lähestymistapa ihmisten johtamiseen, kun sitä käsitellään johdon näkökulmasta. Keskuskauppakamarin teettämän yrityskulttuuriselvityksen mukaan kyselyyn vastanneista johtajista 82 % oli sitä mieltä, että yrityksissä käydään kehityskeskustelut. Vastaavasti työntekijöistä 45 % oli sitä mieltä, että yrityksissä käydään kehityskeskustelut. (Peltonen 2008, 121 – 122.)

Strategista henkilöstöjohtamista toteutetaan henkilöstösuunnittelun avulla. Vastuu henkilöstösuunnittelusta on esimiehillä, sillä heillä on paras tieto alueensa henkilöiden suunnitelmista ja tilanteista. Organisaatioiden toiminnan muutosten aiheuttamia tarpeita ennakoidaan osaamiskartoituksilla, seuraajasuunnitelmilla, henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmilla ja kyselyillä. (Viitala 2007, 56.)

Johtajat ja esimiehet, johtajuuden keskiössä, toteuttavat henkilöstöjohtamista käytännön työssä ja luovat työpaikan yrityskulttuuria (Viitala 2007, 20). Yrityksen arvot, eli mitä asioita yrityksessä arvostetaan, puolestaan muodostavat yrityskulttuurin perustan (Viitala 2007, 34). Johtaminen vaatii aina esimiehen ja johdettavan. Se ei välttämättä merkitse sitä, että esimies johtaisi. Jaetulla johtajuudella suunnataan ihmisiä käyttämään omia ja muiden voimavaroja työskentelyssä. (Autio ym.2011, 11.)

Kehityskeskustelut ovat nykyään luonnollinen osa organisaatioiden johtamistoimintaa. Se on myös työkalu, jonka avulla toteutetaan hyvää hallintotapaa ja sosiaalista vastuuta (Autio ym., 2011, 35, 111). Tärkeintä on muuntaa organisaation visio ja strategiat suoritustavoitteiksi ryhmätasolla. Seuraavassa vaiheessa ne on helppo muuttaa osatavoitteiksi ja konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi. (Valpola 2002, 33.)

## Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestystä. Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään kilpailussa henkilöstön osaamista. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten henkilöstöllä tulee olla kyky oppia uutta nopeasti ja omaksua uusien tehtävien vaatimia tietoja ja taitoja nopeasti. Aina on myös sellaista tietoa, joka kertyy organisaatiolle ja ihmisille kokemukseksi. Organisaation on uusiuduttava jatkuvasti, jotta se pysyy kilpailussa mukana. Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD) on yksi keino varmistaa osaaminen tulevaisuudenkin moniosaisessa työelämässä. (Kauhanen 2006, 139 – 142.)

Henkilöstön kehittämisen suunnittelua ja kehittämistarpeiden määrittelyä varten tulee analysoida, minkälaisia tarpeita liittyy työntekijän ja ryhmän osaamisen kehittämiseen erityisesti tulevaisuudessa. Arvot ja asenteet ovat keskeinen osa työntekijän osaamista. Henkilön pätevyys koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteista, ihmissuhdeverkoista, motivaatiosta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kun pätevyyttä verrataan työn vaatimukseen, saadaan selville työntekijän kehittämistarve. (Kauhanen 2006, 142 – 144.)

Osaaminen organisaatiossa mitataan usein osaamiskartoituksella. Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa tai urasuunnittelun apuvälineenä. Organisaation osaamistarpeista syntyvät henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Kehityssuunnitelmissa yhdistyvät siis organisaation ja yksilön tarpeet. Osaamisen kehittäminen koskee ihmisen koko kyvykkyyttä. (Kauhanen 2006, 144 – 147.)

Itsensä kehittäminen on johdettavan omalla vastuulla, mutta esimies ja organisaatio voi tukea erilaisilla menetelmillä oppimista ja kehittymistä (Kauhanen 2006, 147). Ammattiliittojen keskusjärjestöt ovat juuri tätä kirjoittaessa hyväksymässä raamisopimuksessa kolmen vuosittaisen osaamiseen kehittämiseen tarkoitetun päivän vuoden 2013 alusta alkaen (Luukkainen, 2011).

Perinteisen opiskelun lisäksi oppimista voi tapahtua työpaikoilla, kuten sijaisuuksia tehdessä, työn kiertoa noudattaen, projektityöskentelyssä tai mentoroitaessa. Myös työpaikan ulkopuolella voi kehittyä, kuten opintokäynneillä ja ammattilehtiä tai kirjallisuutta lukiessa. Työpaikalla kannattaakin luoda mahdollisuuksia työssä oppimiseen. (Kauhanen 2006,149.) Kaikki muutokset työpaikalla tarjoavat oppimisen mahdollisuuksia. Jos johdettava kuitenkin kohtaa työssään jatkuvasti osaamisongelmia, muodostuu työ stressaavaksi ja saattaa johtaa helposti jaksamisongelmiin. (Jabe 2011.)

Työelämän muutokset edellyttävät, että opettajat ovat ammatissaan ajan tasalla. Kehityskeskustelu on luonteva kohta keskustella osaamisen kehittämistä. Opettajien ammattijärjestön teettämän kyselyn mukaan erityisesti lukiossa kehityskeskustelut ovat käymättä ja omat kehityssuunnitelmat tekemättä. Täydennyskoulutuksen avulla opettaja pystyy uudistamaan opetustaan, ja se heijastuu myönteisyytenä opiskelijoihin opettajan jaksamiseen ja opetuksen laatuun. (Laaksola, 2012.)

### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnissa pyritään tasapainoon ihmisen ja työn sekä työelämän ja muun elämän välillä. Työhyvinvointi syntyy osaamisesta, työn hallinnan tunteesta, esimiestyöstä ja vuorovaikutuksesta. Näin ollen kehityskeskustelu on yksi työhyvinvoinnin tärkeä työkalu. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 4.) Valpolan (2002) mukaan johdettavan kokemukset mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön on yksi tehokkaimmista keinoista vaikuttaa työssä jaksamiseen (Valpola 2002, 10).

Aution ym. (2008, 172) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvän olon kokonaisuutta. Se syntyy mielekkästä työstä, sujuvasta työskentelystä, arvostuksesta ja oikeudenmukaisuudesta työpaikalla, eettisestä kohtelusta työssä sekä puuttumisesta ongelmakohtiin. (Autio ym. 172.)

Hyvinvointia kuvataan myös virtaamisen kokemuksella, flow-kokemuksella. Tällöin yksilö tempautuu mukaan haasteelliseen tehtävään niin, että kokee sen huippuelämyksenä, joka tuottaa nautintoa. Se on mahdollista, kun työn tavoitteet ovat selvät,

palaute on välitöntä ja työssä on riittävästi haasteita, joihin työntekijä voi käyttää osaamistaan. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 4.)

Kehityskeskustelussa on tärkeä puhua myös työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, kuten osaamisen ja työn hallinnan tunteesta, johtamisesta, osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä, esimiehen ja johdettavan välisestä vuorovaikutuksesta perinteistä ergonomiaa ja työterveyttä unohtamatta. (Mts. 2, 4). Kehityskeskustelusta tulee hyödyllisiä hyvinvoinnin lähteitä kaikille osapuolille (Autio ym., 2011, 119).

Työhyvinvointia luodaan työpaikoilla yhdessä. Siihen vaikuttaa mm. rakenteet, roolien selkeys, prosessien toimivuus, todelliset arvot, johtaminen ja asenteet. Ensisijaisesti työhyvinvoinnista hyötyy yksilö, mutta vaikutukset organisaatioon eivät ole vähäiset. Organisaatio hyötyy työhyvinvoinnista taloudellisesti. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 4, 7.)

Ennakoiva työn suunnittelu edistää opettajien työhyvinvointia. Työn kuormittavuudesta ja työn vaikutuksista yksilöön tulee puhua kehityskeskustelussakin, mutta usein asiat pitää ottaa käsittelyyn jo nopeammalla aikataululla. (Ennakoiva töiden suunnittelu edistää työhyvinvointia 2012).

### **Kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelut otettiin Suomessa käyttöön 1970-luvun alussa tavoitejohtamisen myötä tavoite-, tulos-, suunnittelu- tai henkilösuhdekeskustelujen nimellä. Yleisesti käytetty nimi oli myös esimies-alaiskeskustelut. Keskustelun nimeksi vakiintui 1990-luvulla kehityskeskustelu. Kehityskeskustelua kuvaa se, että työyhteisön on kehitettävä itseään, jotta se pysyy kilpailukykyisenä ja yksilön on kehitettävä ammatitaitoaan. Suurin osa ylemmistä toimihenkilöistä käy 2000-luvulla kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen laatu vaihtelee kuitenkin suuresti. (Autio ym.2011, 21.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja johdettavan välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu. Sillä on tietty päämäärä ja sitä leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys. (Autio ym. 2011, 167.) Kehityskeskustelu on esimiehen ja johdettavan välinen am-

matillinen keskustelu, jonka avulla kehitetään johdettavan osaamista organisaatioon sopivaksi. Se on myös mahdollisuus tutustua paremmin toinen toisiinsa ja näin kehittää esimies – alaissuhdetta. (Mts. 29.)

Arkipäivän keskustelu ja kehityskeskustelu tulee erottaa toisistaan. Keskustelu, joka ei johda mihinkään, sammuttaa pian keskustelemisen motivaation. Sammutetun motivaation uudelleen virittäminen vie paljon energiaa. (Mts. 145.)

Kehityskeskustelu käydään kerran tai kaksi kertaa vuodessa (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 2). Kehityskeskustelukulttuurin luomiseen menee keskimäärin viisi vuotta, mutta tuhottua sen saa kolmessa vuodessa (Autio ym. 2011, 147).

Kehityskeskustelu koostuu tavallaan kolmesta keskustelusta: tavoitekeskustelusta, tuloskeskustelusta ja kehittämisosasta (mts. 35). Kehityskeskustelu-käsite kuvaa laajemmin keskustelun painopistettä, joka on työntekijän ja työsuorituksen kehittymisessä (Aarnikoivu 2010, 15). Kehityskeskustelussa tarkastellaan sekä lähitulevaisuuden että pitkän tähtäyksen kehittymis- ja uranäkymiä. Monessa organisaatiossa keskustelut on jaettu kahteen osaan: tulos- ja tavoitekeskusteluun sekä ammatillisen kehittymisen osaan. Tällöin toinen keskustelu käydään alkuvuodesta ja toinen syksyllä. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 2, 10.) Ensimmäistä kertaa kehityskeskustelua käydessä se kannattaa jakaa kahteen osaan, jolloin tavoitekeskustelu ja tuloskeskustelu käydään erikseen (Valpola 2002, 43).

Tavoitteet voivat olla tulos-, suoritus- tai prosessitavoitteita. Tulostehtävät ovat perustehtävän lopputulokseen liittyviä. Ne koskevat yleensä koko organisaatiota. Suoritus- ja prosessitavoitteet liittyvät toiminnan parantamiseen ja niitä voidaan asettaa yksilötasoisesti. Tavoitteet määritellään myönteisesti, mutta konkreettisesti. Niiden on oltava haasteellisia, mutta johdettavan voimavaroihin nähden saavutettavissa olevia. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa laadullisesti tai määrällisesti. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 24.) Valpola (2002) korostaa vielä, että kehityskeskustelussa johdettava voi varmistua siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan (Valpola, 2002, 10).



Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset. Lisäksi keskustellaan työtilanteesta ja osaamisen kehittämistä sekä arvioidaan työsuoritusta. Myös palautetta pitää antaa ja vastaanottaa. Lopuksi pitää sopia konkreettisesti toimenpiteistä tavoitteisiin pääsemiseksi. (Keskustele, kehittä & kehity 2008, 8.)

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tavoitteena on johdettavan osaamisen kehittäminen. Se voi samalla toimia urasuunnitelmana. Ammattiin liittyvän osaamisen lisäksi tulee tarkastella vuorovaikutustaitoja, viestintätaitoja, yhteistyötaitoja, alaistaitoja sekä tarvittaessa teknologiaosaamista. Esimiehillä osaamiseen kuuluvat lisäksi esimiestaidot ja johtamisosaaminen. (Mts. 18, 28.)

Kehityskeskustelussa voidaan käsitellä myös palkka-asiat. Kannustavan palkkausjärjestelmän käyttöönotto työn vaatavuustasoiheen ja henkilökohtaisine työsuorituksineen ansaitsee oman keskustelunsa. Jotta kehitymisestä keskustelulle jäisi riittävästi aikaa, kannattaa palkka- ja kehityskeskustelu erottaa kahdeksi eri keskusteluksi. (Mts. 15.) Valpolan (2002, 122) mukaan taas palkkauksesta ja palkankorotuksista ei neuvotella kehityskeskusteluissa.

Myös tiimien ja esimiesten väliset ryhmäkehityskeskustelut ovat yleistyneet. Ryhmäkehityskeskustelujen käyminen ei poista kuitenkaan yksilöllisen kehityskeskustelun tarvetta, vaan kahden ja useamman henkilön väliset keskustelut täydentävät toisiaan. (Keskustele, kehittä & kehity 2008, 2, 15.) Ryhmäkeskustelu on yksi ratkaisu selvittää ryhmän työn tavoitteet; mikä on meille tärkeää ja mihin voimavarat riittävät (Rainisto, 2010). Torpan kirjoittamassa artikkelissa Tero J. Kauppinen sanoo, että kehityskeskustelu sellaisenaan on jo aikansa elänyt ja ainakin keskustelu tavoitteista, pätevyydestä ja strategioista tulisi siirtää ryhmäkeskusteluun (Torppa 2010).

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on kirkastaa, mikä on ryhmän perustehtävä ja sen asema organisaatiossa ja näin liittää jokaisen työ osaksi suurempaa kokonaisuutta. Lisäksi siinä tarkastellaan työn tekemisen prosesseja ja ryhmän osaamisen tasoa. Ryhmäkehityskeskustelulla rakennetaan luottamusta esimiehen ja ryhmäläisten välille sekä ryhmäläisten kesken. (Keskustele, kehittä & kehity 2008, 15.)

Ryhmäkehityskeskustelussa keskustellaan organisaation ja ryhmän tavoitteista, edellisen kauden tuloksista, käytettävistä mittareista. Lisäksi ryhmäkeskustelussa laaditaan ryhmän kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisessa keskustelussa keskustellaan taas henkilökohtaisesta työn suorituksesta, työajan käytöstä, moniosaamisesta ja valmennuksesta. (Valpola 2002, 73.)

Rohkaisevat, innostavat ja kannustavat kehityskeskustelut vahvistavat ihmisten voimantunnetta, antavat innostusta ja energiaa sekä työniloa. Nykyisin on tavoitteena, että kehityskeskustelut olisivat dialogisia, jotka synnyttäisivät uutta ajattelua ja toimintaa. Dialogin syntymiseksi tarvitaan kuitenkin lujaa luottamusta ja rajatonta yhteistyötä. Liian usein kehityskeskustelu ajatellaan vain pakolliseksi rutiiniasioiden läpikäynniksi ja lomakkeen täyttötilaisuudeksi. (Autio ym. 2011, 8, 57.)

Henkilöiden väliset suhteet vaikuttavat luottamuksen syntyyn. Luottamus on taas johtamisen perusta. Työelämässä ihmiset luottavat helposti henkilöön, joka on osoittanut ammattitaitonsa. (Mts. 20.) Monissa organisaatioissa esimiehet vaihtuvat tiuhaan tahtiin. Silloin johdettavasta saattaa tuntua, ettei hän käy kehityskeskustelua oikean henkilön kanssa. (Vähäsarja 2010). Aarnikoivu (2010, 21) taas muistuttaa, että luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa ajan kanssa. Jos kehityskeskustelun jälkeen ei tapahdu mitään, niin luottamus vähenee ja seuraavalla kehityskeskustelukerralla asiaan suhtaudutaan välinpitämättömästi (Valpola, 2002, 48.)

Kehityskeskustelu on johdettavalle työn tekemistä, henkilökohtaista kehittymistä ja työhyvinvointia tukeva työväline. Esimiehelle kehityskeskustelu on henkilöstöjohtamisen työväline. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 9.)

Kehityskeskustelujen käyminen on keskeisessä asemassa hyvin hoidetussa henkilöstöjohtamisessa. Toimiva kehityskeskustelujärjestelmä tuo organisaatiolle ja jokaiselle siellä työskentelevälle etuja. Kehityskeskustelujärjestelmää kehitettäessä kehityskeskustelut tulee liittää kiinteäksi osaksi organisaation henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. (Autio ym. 2011, 153 - 155.)

## 2.2 Onnistunut kehityskeskustelu

### Valmistautuminen

Esimies, työnantajan edustajana, johtaa ja valvoo työtä. Tähän liittyy myös työnantajan aloitusvastuu kehityskeskustelun pitämisestä. (Autio ym. 2011, 109.) Valpolan mukaan (2002) johdettava voi olla myös aloitteellinen ja esittää kehityskeskustelua (Valpola, 2002, 10).

Kehityskeskusteluun valmistautuessa tulee miettiä keskustelun tarkoitus. Ennakovalmistautuminen auttaa pysymään asiassa ja varaamaan aikaa kaikille asioille, joista pitää keskustella. Keskusteluun pitää kuitenkin jättää tilannejoustoa. (Autio ym. 2011, 40.)

Esimiehen tulee sopia keskustelusta johdettavan kanssa ajoissa. Johdettavan tulee saada viimeistään viikkoa ennen keskustelua valmistautumisohjeet. Lisäksi esimies varaa rauhallisen tilan keskustelulle. Keskustelulle on muistettava varata myös riittävästi aikaa. Kehityskeskusteluun motivoituminen vaatii, että on varattu riittävästi aikaa kuunteluun ja keskusteluun. (Mts. 40, 146.)

### Ympäristö

Kehityskeskustelu kannattaa käydä muualla kuin esimiehen tai johdettavan työhuoneessa. Jokin molemmille osapuolille neutraali tila on tarkoituksenmukainen. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 12). Kehityskeskustelun voi järjestää hyvinkin erilaisissa paikoissa, mutta alkoholin käyttö ja kehityskeskustelu eivät sovi yhteen (Autio ym., 2011, 126).

## **Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat**

Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää, että kehityskeskustelun osapuolilla tulee olla käsitys organisaation toiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi keskustelun molemmilla osapuolilla tulee olla mahdollisuus suunnitella työtään ja vaikuttaa työn teossa tarvittavan päätöksentekoon. Keskustelun tulisi kattaa työn tavoitteet pulmineen. Keskustelu kannattaa suunnata tulevaisuuteen. Saavutettuja tuloksia käsitellään lähinnä oppimistarkoituksessa. (Mts. 37-38.)

Kehityskeskustelussa keskustellaan työntekijän työssä suoriutumisesta, ammatissa kehitymisestä sekä esimiehen ja johdettavan yhteistyöstä (mts. 29). Kehityskeskustelussa voidaan selvittää myös johdettavan elämäntilannetta (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 13).

## **Palaute**

Palaute voi olla kannustavaa, korjaavaa tai ojentavaa. Korjaavassa palautteessa korjataan yhdessä työsuoritusta esimerkiksi osaamista kehittämällä. Ojentavaa palautetta, joka johtuu esimerkiksi tehtävien laiminlyönnistä, tulee antaa heti eikä säästä kehityskeskusteluun. Monesti korjaavakin palaute on tarpeen ottaa puheeksi heti. (Keskustele, kehitä & kehity 2008, 20.)

Kehityskeskustelussa annettava palaute kohdistuu yleensä työsuoritukseen tai asiaan. Kehittymisen kannalta on tärkeää, että palautetta annetaan myös siitä, miten työtä on tehty. Samoin työntekijän toimimisesta työyhteisön jäsenenä ja toimintavoista voidaan puhua. Vaikka tuloksia ei olisi saavutettukaan, niin kova yrittäminen ja kehittyminen tavoitteen suuntaan on ollut arvokasta. Kehityskeskustelussa kannattaa puhua myös siitä, miten kukin mieluiten ottaa palautetta vastaan. (Mts. 20.)

Perinteisesti palaute on annettu kahden kesken. Nykyisin kuitenkin ajatellaan, että kiittävä palaute voidaan antaa myös julkisesti, mutta korjaava palaute aina kahden kesken. (Mts. 20.) Palautteen antamisessa on muistettava, että myönteistä palautetta on annettava enemmän kuin kehittävää palautetta. Lisäksi esimiehen pitää selvit-

tää alaisen tehtävät niin tarkkaan, että palautetta antaessaan tietää, mistä puhuu. (Autio ym. 2011, 82.)

### **Kehityskeskustelun odotukset ja kokemukset**

Onnistuneet kehityskeskustelukokemukset saavat keskustelun tuntumaan hyödylliseltä. Jokainen haluaa tietää, mitä häneltä odotetaan, miten hän on suoriutunut tehtävistään ja mitä tehtäviä hänelle on suunniteltu. Jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä ja tuntea olonsa turvalliseksi niin, että apua on saatavilla haasteiden edessä. (Mts. 41.)

Jos organisaatiossa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluja, ylimmän johdon pitää sitoutua kehityskeskusteluihin. Johdettavan on vaikea motivoitua kehityskeskusteluun, jos esimies ei pidä sitä tärkeänä tai keskustelusta ei seuraa mitään. (Aarnikoivu 2010, 74 – 75.)

Aarnikoivun mukaan (2010), onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaisesti työsuorituksen tuloksia, työntekijän sitoutumista työhön ja lisää työhyvinvointia. Lisäksi onnistunut kehityskeskustelu tuottaa toiminnan kehittämisideoita ja työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. (Mts. 11.) Kehityskeskustelussa on tärkeää, että johdettavalle selviää, mitä häneltä odotetaan, sillä arjessa esimies ei voi paljon puuttua johdettavan tekemisiin (Rainisto 2010).

Kehityskeskustelu kestää keskimäärin 1.5 – 3 tuntia keskustelijoiden kokemuksesta ja käsiteltävistä asioista riippuen (Autio ym. 2011, 29). Hyvin valmistellun kehityskeskustelun optimaiaika on kaksi tuntia. Esimiehen kannattaa mahdollistaa korkeintaan kaksi kehityskeskustelua yhteen työpäivään. Yhden kehityskeskustelun kunnollinen hoitaminen kaikkine vaiheineen vie esimieheltä aikaa kokonaisuudessaan keskimäärin yhden päivän verran. Keskustelut kannattaa keskittää 2-3 kuukauden ajalle. (Keskustelee, kehitä & kehity 2008, 10, 12.) Valpola muistuttaa, että kehityskeskustelu aikainvestointeinen on tuottava, sillä keskusteluun käytetty aika säästää aikaa huhujen ja väärinkäsitysten oikomisilta. Toisaalta etukäteen tiedossa oleva aikarajaus tuo positiivisen paineen, ottaa vaikea asia esille. Kehittymiseen suunnatuissa keskuste-

luissa kannattaa varata riittävästi aikaa keskusteluun ja kehittymisratkaisujen hakemiseen. (Valpola 2002, 11, 14, 24.)

Mitä parempia kehityskeskustelu ovat sen hyödyllisimmiksi ne koetaan. Kehityskeskustelukokemuksen negatiivisuuteen vaikuttaa usein se, että keskustelun jälkeen ei tapahdu mitään, vaan vuoden päästä koittaa samanlaisena uudelleen (Rainisto 2010). Kehityskeskusteluissa esiin tulleita yhteisiä asioita kannattaakin ottaa esiin työyhteisössä yksikön tavanomaisissa kokouksissa. Näin työyhteisö saa kokemuksen, että jokin asia meni keskustelujen ansiosta eteenpäin. (Keskustelee, kehittä & kehity 2008, 8, 21.)

Yksilötasolla kehityskeskustelun seurantakeskustelu kannattaa käydä noin puolen vuoden päästä varsinaisesta kehityskeskustelusta. Se osoittaa, että asioista puhuminen kannattaa ja keskustelussa esille tulleet asiat menevät eteenpäin. Seurantakeskustelu viestittää myös, että esimies on kiinnostunut johdettavastaan. (Mts. 21.)

### **Vuorovaikutus**

Autio ym. (2011) jakavat kehityskeskustelut pinnallisiin, määrämuotoisiin ja aitoon dialogiin. Pinnalliset kehityskeskustelut ovat byrokraattisia lomakkeentäyttötilaisuuksia. Määrämuotoiset kehityskeskustelut käydään siksi, kun organisaatiossa on tapana käydä kehityskeskustelut, mutta näissä keskusteluissa pyritään jo vuorovaikutukseen. Aito dialogi syntyy vain tasa-arvoisessa esimies-alaisuudessa ja sen eteen täytyy tehdä runsaasti työtä. (Autio ym. 2011, 22-23.)

Esimiehet, jotka käyvät kehityskeskusteluja, keskustelevat myös arjessa johdettavien kanssa muita esimiehiä runsaammin. Esimiehen ja johdettavan vuorovaikutuksen on oltava kaksisuuntaista ja luottamuksellista. (Mts. 20, 38.)

Kehityskeskustelun keskustelu voi olla dialogia eli vuoropuhelua, tavanomaista keskustelua, yksinpuhelua tai väittelyä (Wink 2007, 43). Aidossa dialogissa kehityskeskustelijat uskaltavat osoittaa keskinäistä riippuvuuttaan, kuten kertoa, että tarvitsevat toisen apua ja puhua epäonnistumisista. Ymmärtämiseen pyrkivän dialogin ta-

voitteena on pyrkiä ymmärtämään keskustelukumppanin näkemystä hänen lähtökohdastaan. (Autio ym. 2011, 30 -31.)

Keskustelutilaisuudessa esimiehen pitää pyrkiä luomaan vapaa ja välitön ilmapiiri. Kuuntelu on tärkeä osa keskustelua. Tähän esimies pääsee olemalla henkilökohtaisesti oikeasti läsnä tilanteissa. (Mts. 41.) Hyvän kehityskeskustelun jälkeen jokainen kokee tulleen kuulluksi ja saaneensa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä (Keskustele, kehity & kehity 2008,2.)

Kuuntelemisentaitoa on korostettu onnistuneen kehityskeskustelun kohdalla. Vain syvälinen kuunteleminen auttaa pääsemään puhujan kanssa samalle tasolle. Näin kuulija voi ymmärtää asioita puhujan kannalta. Tälle tasolle ei päästä arkikeskustelussa. (Autio ym. 2011, 157.)

Kehityskeskusteluun vaikuttaa osapuolten henkilökohtaiset keskustelutaidot, keskinäiset suhteet ja tilanteen rentous tai jännitteisyys. Sanojen kanssa ristiriidassa olevat ilmeet ja eleet voivat tehdä puheesta epäaitoa ja teennäistä. (Keskustele, kehity & kehity 2008, 9.) Eleet, ilmeet ja pienet kohteliaisuudet, kuten tuolin osoittaminen keskustelukumppanille, osoittavat, että johdettava on tervetullut ja esimies tapaa hänet mielellään (Autio ym. 2011, 75).

Esimiehen täytyisi pystyä herättämään luottamusta, ja olemaan helposti lähestyttävä. Luottamuksellisen suhteen varaan on helppo rakentaa toimivaa vuorovaikutusta. Luottamussuhde perustuu siihen, että osapuolet kuuntelevat toisiaan ja jakavat omia kokemuksiaan. Mitä luottamuksellisempi suhde on, sitä enemmän se motivoi henkilöstöä. Kaikkein korkeinta luottamuksen tasoa edellytetään erilaisten näkemysten yhteensovittamisessa. Luottamuksellisen suhteen perusta on, ettei luvata mitään sellaista, mitä ei varmasti pystytä toteuttamaan. Yksityisyyden suojan periaatteiden noudattaminen kehityskeskusteluissa lisää luottamusta. (Mts. 82, 97, 107.)

Toimivan vuorovaikutuksen taustalla on usein paljon keskusteluharjoittelua, henkilöiden välinen pitkä tuttavuus tai sujuvat vuorovaikutustaidot. Kehityskeskustelu aloitetaan verryttelykeskustelulla eli keskustelun alkuun sijoittuvaa vapaamuotoista kes-

kustelua asiasta, josta kehityskeskustelun vetäjä tietää keskustelukumppanin olevan kiinnostunut. Sitten edetään aihe aiheelta eteenpäin. Aiheista on hyvä tehdä pieniä yhteenvetoja ennen seuraavaan asiaan siirtymistä. Lopuksi vedetään yhteen, mitä keskustelussa sovittiin, ja sovitaan, miten sovittujen asioiden etenemistä seurataan. Keskustelu ei saa olla yksinpuhelua eikä artikuloinniltaan epäselvää. (Mts. 2011, 75 – 76, 173)

### **Kehityskeskustelun kehittäminen**

Toistuessaan samanlaisena vuodesta toiseen kehityskeskustelusta tulee helposti rutiinia, ehkä vain lomakkeen täyttötilaisuus. Tämän estämiseksi kehityskeskustelua tulee kehittää. (Valpola 2002, 11 – 12.)

Aarnikoivu (2010) näkee, että kehityskeskustelu kehittyy ajan myötä, kun johdettava ja alainen oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Tämä vaikuttaa myös kehityskeskustelun sisältöön ja toteutukseen ja näin kehityskeskustelun hyödynnettävyyteen. Esimiehet luulevat usein, että johdettavat tietävät tarpeeksi kehityskeskustelusta. Näin ei kuitenkaan ole, joten johdettaville pitää selvittää kehityskeskusteluun liittyvät asiat. (Aarnikoivu, 2010, 44, 76)

Organisaation esimiesten kannattaa suunnitella yhdessä seuraava kehityskeskustelukierros. Siinä tulee sopia toimintasuunnitelmaa liittyvistä resurssi- ja osaamiskysymyksistä, kehityskeskustelujen painotuksista ja aikataulusta. Kehityskeskustelun jälkeen esimiesten kannattaa pysähtyä yhdessä pohtimaan haasteita ja sopia tarvittavista muutoksista ja ohjaustarpeista. Kehityskeskustelut tulevat luontevasti osaksi esimiestyötä mallioppimisen kautta, kun esimiehenkin kanssa hänen esimiehensä käy kehityskeskustelun. (Valpola 2002, 11, 77)

### **Kehityskeskustelun hyödyntäminen**

Helsingin Sanomat esitti tammikuussa 2010 verkkokeskustelukysymyksen, onko työpaikan kehityskeskusteluista hyötyä. Vastaaajia oli 7 558 ja heistä 37 % oli sitä mieltä, että niistä on hyötyä ja 63 % oli sitä mieltä, että ne ovat hyödyttömiä.



<http://www.hs.fi/digilehti/#arkisto/HSfipaivankysymys+Onko+ty%C3%B6paikan/aaHS20100119SI1MP02i0v?src=haku&ref=%23arkisto%2F>

Jotta kehityskeskustelut koettaisiin uskottavina, tulisi niitä toteuttaa aidon kehittymisen hengessä, jotka synnyttäisivät motivaatiota. Tästä syystä kehityskeskustelussa tulisikin jättää aina aikaa innovatiiviselle yhdessä ajattelulle. (Autio ym. 2011, 32 – 33.) Aarnikoivu (2010) toteaa, että paperinmakuisen kehityskeskustelun tavoitteena on, että keskustelu on käyty, eikä niinkään keskustelun tavoitteellisuus ja hyödynnettävyys.

Esimies hyötyy kehityskeskustelusta, kun hän oppii tuntemaan johdettavaansa paremmin ja tietämään tämän osaamisesta ja kehittymishalukkuudesta. Esimies saa mahdollisuuden antaa johdettavalleen palautetta, ja hän itse saa palautetta omasta johtamistavastaan. Esimies saa lisäksi uusia ideoita. (Autio ym. 2011, 42.)

Johdettava hyötyy kehityskeskustelusta, kun hän saa keskustella työstään kokonaisvaltaisesti ja työnsä liittymisestä koko organisaatioon. Johdettava saa palautetta työstään, rohkaisua uusiin ponnistuksiin ja hän oppii tuntemaan esimiestään paremmin. Organisaatio hyötyy kehityskeskustelusta, kun se saa tietoa henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. ( Mts. 42.)

Näin ollen esimies ja johdettava voivat yhdessä arvioida työn tuloksia ja niitä edistäviä tai haittaavia tekijöitä. Yhteisten sopimusten löytäminen kehityskeskustelussa luo pohjaa sille, että he ovat valmiit antamaan oman työpanoksensa täydellisesti työntekoon. Kehityskeskustelun säännöllisyys tarkoittaa, että keskustelu käydään organisaation toimintatavan mukaan kerran tai kaksi kertaa vuodessa. (Mts. 2011, 29, 42, 157.)

### **Kehityskeskustelulomake**

Organisaation käytössä oleva yhteinen kehityskeskustelulomake ohjaa, että keskustelu käydään järjestelmällisesti (Autio ym. 2011, 29). Mutta asioita ei tarvitse käydä

lomakkeen kysymysten tai tukisanojen esittämässä järjestyksessä. Lomake ei saa olla itsetarkoitus, eikä sitä tule pitää tyhjentävänä, vaan esimerkinomaisena. Kehityskeskustelulomakkeen huolellinen täyttäminen mahdollistaa kehityskeskustelulle varatun ajan hyödyntämisen maksimaalisesti. (Keskustelee, kehitä & kehity 2008, 2, 23). Autio ym. (2011) muistuttavat taas, että lomake helpottaa keskustelun aloitusta, mutta siinä ei saa olla liikaa kiinni. Itse keskustelu on kuitenkin tärkein ja jokainen keskustelu on ainutkertainen. (Autio ym. 2011, 40.)

On kehityskeskustelun apuna sitten minkälainen lomake tai sähköinen keskustelualusta tahansa, niin keskustelijat kuitenkin ratkaisevat kehityskeskustelutilanteessa, millainen keskustelusta tulee. Aito ennalta arvaamattomasti etenevä kehityskeskustelu tuottaa myös parhaan tuloksen. (Keskustelee, kehitä & kehity 2008, 23.) Kehityskeskustelut tulee käydä aina sillä tavalla, mikä keskustelijoista vaikuttaa parhaalta tavalta (Vähäsarja, 2010).

Mäkisen tutkimuksen (2011) mukaan osa rehtoreista piti kehityskeskustelut vain joka toinen vuosi. Rehtorit pitivät kehityskeskusteluja kuitenkin hyvänä johtamisen työvälineenä. Eräs rehtori piti myös ainekohtaisia kehityskeskusteluja. Rehtorien mielestä kehityskeskustelujen dokumentointi ja seuranta ei ollut järjestelmällistä, koska kouluissa ei ole asettaa opettajille tulostavoitteita. Opettajat kuitenkin kaipasivat dokumentin tekemistä. (Mäkinen 2011, 58, 78.)

Opettajatkin pitivät kehityskeskustelua hyvänä työvälineenä. He toivoivat kuitenkin, että kehityskeskustelua hyödynnettäisiin enemmän. Opettajat olisivat halukkaita käymään kehityskeskusteluja useamminkin kuin vuosittain, jos kehityskeskustelu koetaan hyödylliseksi. Opettajien mielestä kehityskeskustelu saattaa epäonnistua luottamuksen puutteen vuoksi, työilmapiiriongelmiin vuoksi tai jos kehityskeskustelun vaikutukset jäävät löyhäksi. Turhautuneisuutta kehityskeskusteluihin aiheutti myös esimiesten vaihtuminen. (Mäkinen 2011, 62, 67, 74 – 75.)

Mäkisen (2008) mukaan kehityskeskustelut painottuivat opetuslalla työyhteisön toimivuudesta ja työssäjaksamisesta keskusteluun sekä opettajien tukemiseen. Opettajat kokivat palautteen antamisen esimiehelle vaikeaksi. (Mäkinen 2011, 60, 71.)

## 2.3 Kehityskeskustelu Omnian ammattiopistossa

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian tulosityksiköt ovat Omnian ammattiopisto, Omnian aikuisopisto, Omnian oppisopimustoimisto, nuorten työpajat ja InnoOmnia. Omniassa opiskelee vuositasolla noin 10 000 opiskelija, joista noin 3900 opiskelee ammattiopistossa. (Omnia 2010,1, Omnia 2011, 5.) Vuoden 2010 lopussa Omniassa oli päätoimisia työntekijöitä ja viranhaltijoita 682. Opettajat oli suurin henkilöstöryhmä. Heitä oli noin 64 % koko henkilöstöstä. Opettajien kelpoisuusaste oli 82,5 %. (Omnia 2011, 21.)

Omnian ammattiopisto aloitti toimintansa elokuussa 2006. Omnian ammattiopiston toimintaa johtaa rehtori. Vuosina 2006 – 2011 opistoa johdettiin toimipistelähtöisesti, jolloin rehtorin alaisuudessa toimi kehittämisspäällikkö ja seitsemän koulutusjohtajaa. Koulutusjohtajien vastualueet oli jaettu kiinteistöittäin. Koulutusjohtajien alaisuudessa toimi koulutuspäälliköt opettajien lähiesimiehinä. Tutkimuksen kenttäosuus tehtiin tämän vanhan organisaation aikana. Ammattiopiston organisaatio uudistui elokuussa 2011. Nyt rehtorin alaisuudessa toimii vararehtori ja neljä apulaisrehtoria, jotka vastaavat eri koulutusaloista ja tutkinnoista. Koulutuspäälliköt ovat edelleen opettajien lähiesimiehiä. Ammattiopistossa on edustettuina lähes kaikki opintoalat. (Saarinen 2012.)

Tutkimusta tehdessä vuonna 2010 Omniassa oli painopisteinä opetussuunnitelmien viimeistely sekä opetustoiminnan perustoimintojen kehittäminen, ammattiopiston uudelleen organisoimisen valmistelu, aikuiskoulutuskeskuksen toimintamallin sisääntulo, InnoOmnian suunnitteleminen sekä oppimisympäristöjen uudistaminen. Vuosi 2010 oli ammattiopistossa haasteellista siirtymäaikaa, sillä osa opiskelijoista opiskeli vanhojen ja osa uusien opetussuunnitelmien mukaan. ( Omnia 2011, 1, 5.)

Espoon seudun koulutuskuntayhtymän hallitus vahvisti Omnian strategiakauden 2009 -2013 arvoiksi ammattitaidon arvostamisen, asiakaslähtöisyyden, vastuullisuuden ja yhteisöllisyyden. Omnian toiminta-ajatuksena on kouluttaa ja ohjata osaajia

työelämään ja jatko-opintoihin sekä kehittää alueen työ- ja elinkeinoelämää. Omnian tahtotila ilmaistaan, että Omnia on takuu osaamisesta ja asenteesta. (Omnia 2011.)

Omnian hallituksen asettamia strategisia tavoitteita seurataan vuosittain Omnian BSC-tuloskortissa. Uusiutuminen ja hyvinvointi osiossa on henkiöstöä koskevana tavoitteena, että kehityskeskustelut käydään 100 %:sti. Muita mittareita on opettajien työelämäosaaminen ja opetushallituksen tulosrahoitukseen liittyvät opettajien kelpoisuusmittari ja henkilöstön kehittämismittari. Kestävän kehityksen tuloskortissa on asetettu tavoitteeksi sairauspoissaolojen vähentäminen ja keskimääräisen eläkkeelle siirtymisen nostaminen. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2010, 1.)

Omnian tuloskortin prosessit ja rakenteet osiossa mitataan opiskelijoiden ja asiantuntijoiden kansainvälistä liikkuvuutta. Tuloksellisuus ja vaikuttavuus osassa mitataan tuloksikkokohtaisia asioita prosessit ja rakenteet osiossa mitataan tuloksellisuusrahoituksen mittareista opiskelijoiden keskeyttämistä ja läpäisyä. Valmistuneiden opiskelijoiden määrä vaikuttaa taas tulosrahoitukseen, kuten opiskelijoiden työllistymismittari ja jatko-opiskelumittari. Omnian tuloskortin resurssit ja talous osaa mitataan opiskelijapaikkojen täyttöasteella, toimintakate-%:lla ja kassan riittävyydellä. (Omnian strategiset tavoitteet 2012, 2011)

Lisäksi vuosittain tehdään koko henkilökunnalle Inka-työyhteisökysely. Sen tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä niitä on tehty jo vuodesta 2002 lähtien samalla työkalulla, joten vertailupohjaa on jo kertynyt. Kyselyn tulokset käydään vuosittain vastaajien kanssa läpi ja sieltä valitaan kehittämiskohteet. Aiemmin henkilöstöltä on kysytty kehityskeskustelulomakkeen lopussa, kokivatko he kehityskeskustelun hyödyllisenä. Vuodesta 2012 alkaen päätettiin Inka-työyhteisökyselyyn lisätä seuraavat kehityskeskustelua koskevat väittämät: olen kokenut kehityskeskustelut hyödyllisiksi ja kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat toteutuneet. Tällöin on oletettavaa, että kun vastaajat vastaavat anonyymisi, niin tulokset vastaavat paremmin todellisuutta. Vuonna 2012 tulos oli ”olen kokenut kehityskeskustelut hyödylliseksi” -väittämän kohdalla koko Omniassa 3,32 ja väittämän ”kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat toteutuneet” kohdalla 3,4 asteikolla 1-5, jolloin 1 on täysin erimieltä ja 5 on täysin samaa

mieltä. Omnian ammattiopiston kohdalla tulos on samaa luokkaa, mutta on huomattavaa, että vastaajista lähes 25 % on sitä mieltä, että kehityskeskustelut on lähes hyödyttömiä ja noin 14 % on sitä mieltä, että kehityskeskustelussa sovitut asiat eivät ole toteutuneet. (Mikkola, 2012.)

Omnian henkilöstöstrategiassa kerrotaan, että kehityskeskustelujen pohjalta arvioidaan henkilöstön koulutus- ja kehittämistarve suhteessa Omnain linjauksiin (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2010, 2). Viime vuosina osaamisen kehittämiseen on panostettu enemmän niin, että koulutuspäivien määrä henkilöä kohden nousi vuoden 2009 viidestä koulutuspäivästä vuonna 2010 kuuteen koulutuspäivään. Henkilötietojärjestelmän (HR-järjestelmä) käyttöönottoa valmisteltiin niin, että tavoitteena on saada järjestelmä käyttöön vuonna 2011. HR-järjestelmässä on mm. henkilön koulutus- ja työkokemustiedot. (Omnia 2010, 21) Vuonna 2011 käytiin kehityskeskustelut ensimmäisen kerran niin, että lomakkeet täytettiin suoraan järjestelmään, tavoitteet dokumentointiin ja sopimus allekirjoitettiin HR-järjestelmässä (Omnia 2011, 25). Omnian henkilöstöstrategian (2010, 4) mukaan esimiehen tulee hyödyntää kehityskeskusteluja toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen teon aikaan Omniassa toimitettiin vanhan kehityskeskusteluprosessin (liite 5) mukaan. Tässä kuvataan kuitenkin nykytilaa uuden kehityskeskusteluprosessin mukaan (liite 6). Esimies sopii alaisen kanssa kehityskeskustelun ajankohdan ja avaa sähköisen kehityskeskustelulomakkeen Omnian HR:ään 2-3 viikkoa ennen keskustelua. Alainen valmistautuu keskusteluun ja täyttää lomakkeen, johon esimies tutustuu valmistautuessaan kehityskeskusteluun. Keskustelun jälkeen tehty sopimus allekirjoitetaan sähköisesti. Kehityskeskustelu on täysin luottamuksellinen, lukuun ottamatta lomakkeelle erikseen merkittyjä raportointikenttiä. Omnian HR:stä pystytään raportoimaan toiminnan kehittämiseksi kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluprosentti, henkilöstön työmotivaatio, koulutustarpeet, fyysiset työolot ja henkilöstön halukkuus projekteihin, kehittämis- ja kansainväliseen toimintaan. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, 2011.)

Omniassa kehityskeskustelut käydään tammikuun ja toukokuun välisenä aikana. Syksyllä Omniassa työnsä aloittaneet ja mahdollisesti henkilöt, joiden esimies on vaihtu-

nut, käyvät keskustelut elokuun ja marraskuun välisenä aikana. Kehityskeskustelu on suositeltavaa käydä kaksi kertaa vuodessa. Tällöin toinen keskustelukerta voi olla ryhmä- tai tiimikeskustelukin. Kehityskeskustelun sopimukseen tulee palata vähintään puolen vuoden päästä ja tarkistaa, että sovitut asiat ovat edenneet. Omniassa esimiehiä valmennetaan kehityskeskustelun pitämiseen. (Omnia kehityskeskusteluprosessi, 2011.)

Omnia ammattiopistossa on järjestetty esimiehille koulutusta kehityskeskustelusta kaksi kertaa. Ensimmäiseen koulutukseen tammikuussa 2008, osallistivat kaikki koulutuspäälliköt, jotka ovat mukana tässä tutkimuksessa. (Uhrman, 2008). Syksyllä 2011 aloittaneessa Omnia ammattiopiston organisaatiossa järjestettiin esimiehille kehityskeskustelukoulutusta maaliskuussa 2011 (Valpola, 2011).

Omnia hallitus uskoo, että Omnia on laadukkaiden koulutuksen järjestäjien joukossa tulevaisuudenkin muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tähän päästään vahvalla yhteisöllä ja tavoitteellisella toiminnalla, innovatiivisuudella ja osaavan henkilöstön avulla. (Omnia 2011, 1.)

## **2.4 Tutkimuksen viitekehys**

Tutkimuksen viitekehys muodostuu johtamisen kentästä. Organisaation johdon ja luottamushenkilöiden tavoitteita toteutetaan strategisen johtamisen kautta. Eri organisaatiotasoilla toimivien esimiesten on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään työnsä tavoitteet osana organisaation kokonaistavoitteita.

Tässä työssä esimiehen apuna ovat henkilöstön strategisen johtamisen erilaiset työvälineet. Johtamisen alueista korostuvat tavoitteiden johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Koska johtamisen kenttä on laaja, on tästä opinnäytetyöstä pitänyt rajata pois tärkeitä johtamisen alueita, kuten muutosjohtaminen, ikäjohtaminen ja pedagoginen johtaminen.

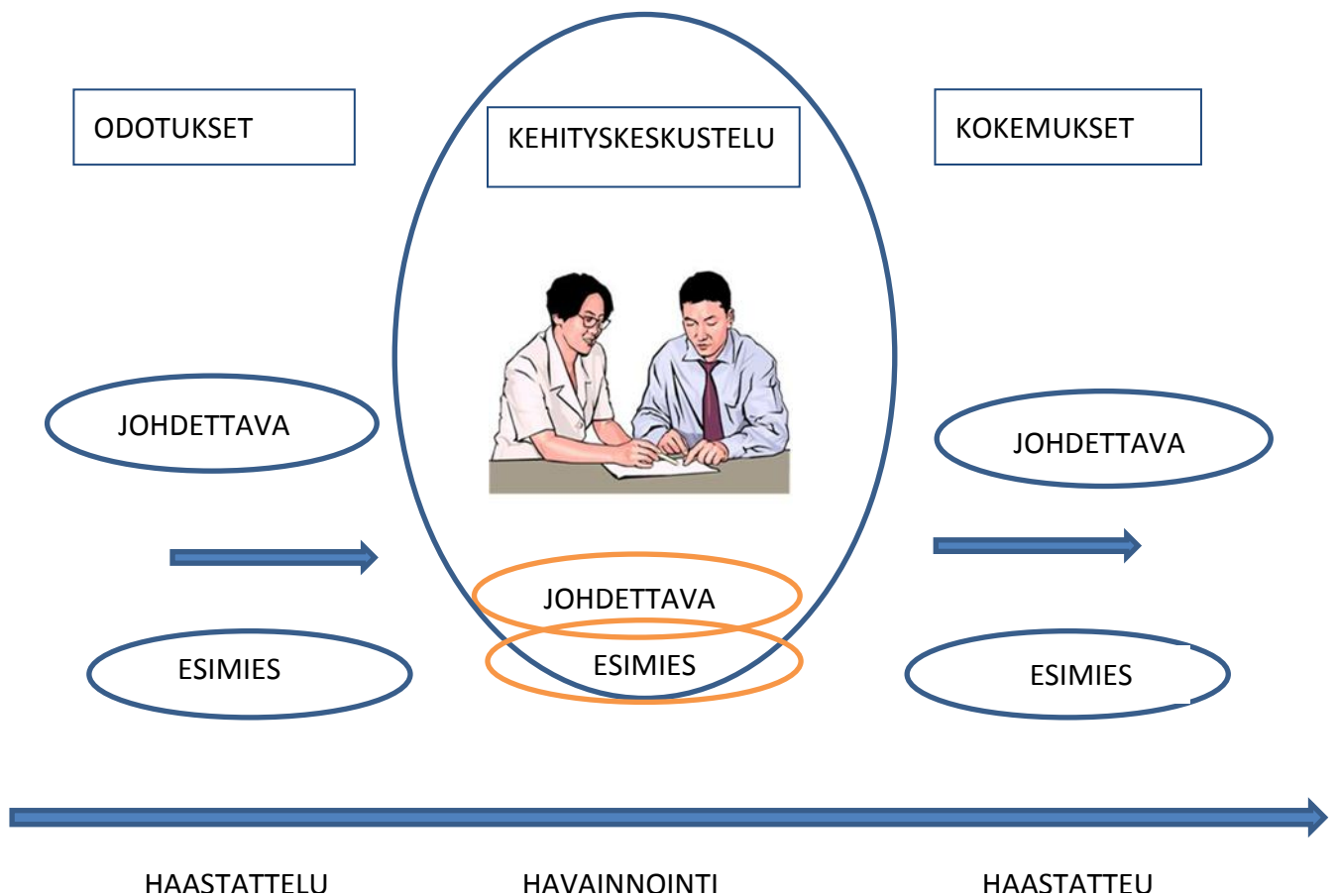
Tutkimuksen viitekehyksessä nostetaan esiin, että kehityskeskustelu ei ole pelkästään esimiehelle suunnattu johtamisen työväline. Se on myös johdettavan työväline tavoitteista, osaamisesta ja kehittämisestä keskusteltaessa. Näin varmistetaan molempien osapuolien tasavertainen tilanne kehityskeskustelussa.

Teoreettisen tietoperustan lisäksi viitekehykseen kuuluu kuvaus kehityskeskustelujen toteuttamisesta Omnian ammattiopistossa. Kehityskeskustelun keskiöön nousee aina kuitenkin johdettava ja esimies. Tutkimuksen viite on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tutkimuskysymys

Kehityskeskustelun tarpeellisuudesta on käyty paljon keskustelua eri työpaikoilla, ammattialoilla ja julkisuudessa. Useimmiten tuloksena on ollut, ettei niitä pidetä syystä tai toisesta kovinkaan tarpeellisina.



**KUVIO 1.** Johdettavien ja esimiesten odotuksia ja kokemuksia kehityskeskustelusta

Omnian ammattiopistossa nähtiin tarpeellisena selvittää opettajien ja lähiesimiehinä toimivien koulutuspäälliköiden kokemuksia kehityskeskusteluista. Näin saadaan tietoa, mitä mieltä henkilöstö on kehityskeskusteluista, mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että kehityskeskustelu koetaan positiivisena ja mitä asioita taas tulisi kehittää.



Tutkimuskysymys on muotoiltu viitekehyksen ja siihen liittyvän teorian pohjalta sekä tutkijan kokemustaustasta käsin. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kokemuksia onnistuneesta kehityskeskustelusta ja kehittää olemassa olevaa kehityskeskustelukäytäntöä vastaamaan entistä paremmin eri osapuolien odotuksiin. Johtopäätöksiä tehdään haastateltujen opettajien ja koulutuspäälliköiden kokemusten ja mielipiteiden pohjalta sekä tutkijan havaintojen pohjalta.

Tutkimuskysymys muodostui käytännön tarpeesta kehittää kehityskeskustelukäytäntöä ja tutkijan omasta kiinnostuksesta. Tutkimuskysymykseksi muodostui seuraava:

**Millaisia odotuksia ja kokemuksia johdettavilla ja esimiehillä on kehityskeskustelusta?**

Tutkimuksen tuloksena syntyy tietoa, minkälaiset hyvät käytänteet ovat vaikuttaneet siihen, että kehityskeskustelu on koettu hyödyllisenä. Lisäksi saadaan tietoa, miten kehityskeskustelukäytäntöä tulisi kehittää, jotta se palvelee paremmin opettajia, koulutuspäälliköitä ja koko Omnian organisaatiota. Tutkimuksen tuloksille ei asetettu hypoteeseja, koska kysymys on laadullisesta tutkimuksesta.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusprosessi on pitkälti tutkijan intuitioon, tulkitaan ja yhdistämis- sekä luokitteluvalmiuksiin perustuvaa. Näin ollen samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia päätelmiä, jopa keskenään ristiriitaisiakin. (Metsämurtonen 2008, 8.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja konteksti. Mitä lähemmäksi yksilöä ja vuorovaikutusta tullaan, sitä suurempi syy on käyttää kvalitatiivisia tutkimusmene-

telmiä. Koska samassa tutkimuksessa voi olla useantyyppisiä ongelmia, siinä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä. ( Hirsjärvi & Hurme 2000, 27.)

Haastattelu on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Tuloksiin sisältyy aina tulkintaa ja tulosten yleistämistä on punnittava tarkkaan. Teemahaastattelun avulla päästään lähelle tutkittavia henkilöitä, heidän kokemuksiaan, elämyksiään ja ajatuksiaan. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47) pitävät teemahaastattelua puolistrukturoituna haastatteluna. ( Mts. 12, 16, 47)

Kysymysten muoto puolistrukturoidussa haastattelussa on kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan vastaajat voivat vastata omin sanoin. (Mts. 35, 47). Eskola ja Suoranta (1998, 87) ovat taas sitä mieltä, että teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto, sillä haastattelijalla on vain tutkisanalista käsiteltävistä asioista.

Teemahaastattelu on muodoltaan niin avointa, että siinä vastaaja pääsee puhumaan hyvin vapaamuotoisesti. Teemahaastattelulla on kuitenkin tiukemmat rajat kuin avoimella haastattelulla. Haastattelu on aina vuorovaikutteista, jossa kummatkin osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 86, 88 – 89.)

Teemahaastattelurungon rakentamisessa on käytetty teoreettista viitekehystä ja toisaalta tutkijan omia kokemuksia. Tällöin aineistosta seulotaan esille sellaisia asioita, jotka kertovat kyseistä teemoista. Jo tässä kohdassa tehdään vahvasti tulkintaa. (Mts. 153)

Havainnoitaessa tutkija voi olla osallinen tai ulkopuolinen. Toimintatutkimuksessa havainnointi on osallistuvaa havainnointia, jolloin tutkija tekee muistiinpanot jälkikäteen. Ulkopuolisessa havainnoinnissa tarkkailija tekee muistiinpanoja kenttätilanteessa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 106.) Ulkopuolelta havainnoidessa tutkija voi keskittyä täysin havainnointiin ja tallentaa keräämänsä tiedot systemaattisesti. Havainnoitsija voi antaa tutkimustilanteen ohjata havainnointiaan tai hän voi havain-

noida tarkasti etukäteen suunnitellun havaintosuunnitelman mukaan tai edellä kuvattavat tavat voivat sekoittua. ( Eskola & Suoranta 1998, 100, 103.)

Havainnointikin on subjektiivista ja inhimillistä toimintaa, jossa havainnoijan ennakoasenteet vaikuttavat. Havainnoitsija vaikuttaa havainnoitavaan asiaan havainnon aikana. Havainnoitsija havainnoi valikoivasti, hän ei välttämättä huomaa kaikkea, hän voi liittää havainnon aikaisempaan kokemukseensa. Myös havainnoijan mieliala ja vireystaso vaikuttavat havainnointikykyyn. (Mts.1998, 103.)

Tuomi ja Sarajarvi (2011) mainitsevat, että Aarnos ja Grönfors ovat sitä mieltä, että havainnoinnin ja haastattelun yhdistäminen on hedelmällistä. Havainnointi on aina suuritöinen aineistonhankintamenetelmä. Havainnoinnin kautta voidaan kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä käyttäen saatua tietoa paremmin tutkittavaan ilmiöön. Havainnointi voi paljastaa myös ristiriitoja. Toisaalta havainnoimalla voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa.( Tuomi & Sarajärvi, 2011, 81.)

Kvalitatiivisen aineiston käsittelylle ei ole olemassa selkeitä yksiselitteisiä menetelmiä, vaan jokaisen tutkijan on rakennettava oma aineiston käsittely- ja luokitusjärjestelmänsä. Jotta tulokset olisivat loogisia, on analyysijärjestelmän oltava systemaattinen ja järjestelmällisesti etenevä. ( Hirsjärvi & Hurme 2000, 137, 147-149.)

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen. Kun tutkimusongelman kannalta olennainen aines on eroteltu, voidaan siitä tehdä tulkintoja. Teemahaastattelun teemat muodostavat jo yhden aineiston jäsenyyksen. (Eskola & Suoranta 1998, 151.)

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Perinteisesti kvalitatiivisissa tutkimusmenetelmissä validiutta eli yleistettävyyttä voidaan tarkastella rakennevaliditeettina sekä sisäisenä tai ulkoisena validiteettina. Rakennevalidiudessa tarkastellaan, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koske-

van. Sisäinen validiteetti ilmaisee, missä määrin saadut tulokset ja havainnot ovat todellisuuden autenttisia kuvauksia. Tätä nimitetään myös tutkimustiedon pätevydeksi. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan, missä määrin saadut tutkimustiedot ovat yleistettävissä eli verrattavissa toisiin ryhmiin tai siirrettävissä henkilöstöryhmistä tai olosuhteista toisiin. (Hirsjärvi & Huttunen 2000, 187 – 188.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus vastaa kysymykseen, missä määrin tutkimus ja tutkimustulokset ovat toistettavissa eli missä määrin tutkimuksessa saatu aineisto on saatavissa samanlaisena. Tämä voidaan testata haastattelemalla samaa henkilöä uudelleen tai niin, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai että kahdella rinnakkaisella tutkimuksella saadaan sama tulos. Tämä tutkimustiedon pysyvyys edellyttää, etteivät tulokset aiheudu satunnaisista tekijöistä. Toisaalta pitää muistaa, että ihminenkin muuttuu ajan muuttuessa ja käyttäytyminen vaihtelee ajan ja paikan mukaan. (Mts. 2000, 186)

Uudemman näkökulman mukaan pitää miettiä luotettavuutta siitä näkökulmasta, miten paljon tutkija vaikuttaa tietoon jo tiedonkeruuvaiheessa, miten tutkijan tulkinat ja hänen käyttämä käsitteistö vaikuttaa tutkimukseen. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan käyttämänsä menettelyt uskottavasti, koska toinen tutkija voi päätyä samasta aineistosta eri tulokseen. (Mts. 189). Eskola ja Suoranta (1996, 165) muistuttavat myös, että tutkija on kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä ja hänen tulkintansa vaikuttaa koko tutkimukseen. Tuomi ja Sarajärvi (2011, 136) toteavat, että laadullisen tutkimuksen parissa validiteetti ja reliabiliteetti –käsitteiden käyttöä on kritisoitu, jopa ehdotettu niiden hylkäämistä, koska ne ovat määrällisen tutkimuksen piirissä syntyneitä käsitteitä.

Laadullista tutkimusta tarkasteltaessa pitää objektiivisuustarkastelun rinnalle nostaa havaintojen luotettavuus ja tutkijan puolueettomuus. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tämä on todennäköistä, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Mts. 2011, 135 – 136.)

Tuomen ja Sarajärven (2011) mukaan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa pitää ottaa seuraavat asiat huomioon: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoumukset

tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkijan ja tiedonantajan välinen suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus. Lisäksi pitää arvioida tutkimuksen raportointia. (Mts. 2011, 140 – 141)

### **3.4 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusaineisto on koottu kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä haastattelulla ja havainnoinnilla. Tutkijan näkemyksen mukaan näin saadaan monipuolinen kokonaiskuva kehityskeskusteluista. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla on mahdollista selvittää syvällisesti haastateltavien mielipiteitä ja tarkentaa tarvittaessa vastauksia. Lisäksi tutkija havainnoi kehityskeskusteluja ulkopuolisena.

Teemahaastattelun aihealueet johdettiin tutkimuskysymyksestä ja teoreettisesta viitekehyksestä. Teema-alueiksi valittiin: kehityskeskusteluun valmistautuminen, asioiden puheeksi ottaminen, kehityskeskusteluodotukset. Näitä teemoja käsiteltiin sekä alkuhaastattelussa (Liite 2) että loppuhaastattelussa (Liite 4). Lisäksi loppuhaastattelussa kysyttiin haastateltavien ideoita kehityskeskustelujen kehittämiseen. Teema-alueet olivat haastattelurungon laadinnan pohjana ja niistä johdettiin muutama tukisana teema-alueen alle. Teema-alueen rungon testaamista en pitänyt välttämättömänä, koska se oli johdettu niin vahvasti teoreettisesta viitekehyksestä soveltaen teoriapohjaa omiin runsaisiin kehityskeskustelukokemuksiini.

Kehityskeskusteluja havainnoitaessa huomion kiinnitettiin ympäristöön, keskustelun kulkuun, palautteen antoon ja keskustelun yhteenvedon. (Liite 3)

Koko tutkimusprosessin ajan, joka on kestänyt oikeastaan jo syksystä 2009 alkaen, olen seurannut julkista keskustelua ja mielipiteenvaihtoja kehityskeskustelusta. Valittavasti aina en ole saanut lähteitä kirjattua.

Tutkimuksen kohteeksi päätettiin valita kolme opettajan ja koulutuspäällikön välistä kehityskeskustelua Omnian ammattiopistosta. Kehityskeskustelujen osallistujat haastatellaan yksitellen ennen kehityskeskustelua (alkuhaastattelu) ja kehityskeskustelun jälkeen (loppuhaastattelu). Näin saadaan tutkimuksen aineistoksi kuusi haastattelua. Tutkija havainnoi kaikki kolme kehityskeskustelua tehden niistä muistiinpanoja. Kehityskeskustelut nauhoitettiin myös. Kehityskeskustelujen videointiakin pohdittiin, mutta se tuntui vaikeuttavan henkilöiden lupautumista tutkimukseen.

Tutkija esitteli tutkimussuunnitelman Omnian ammattiopiston johtoryhmässä. Tarkoitus oli, että koulutusjohtajat veisivät asiaa eteenpäin ja esittäisivät alueeltaan opettaja-koulutuspäällikkö parin kehityskeskustelun tutkimuskohteeksi. Toimintatapa ei kuitenkaan tuottanut tulosta, joten tutkija joutui turvautumaan oman vastuualueensa opettajiin ja koulutuspäälliköihin. Tutkimuksen kenttäosuus päätettiin toteuttaa 15.03.2010 – 26.03.2010 välisenä aikana.

Tutkija esitteli vastuualueensa koulutuspäälliköille tutkimussuunnitelman. Koulutuspäälliköt katsoivat kalentereistaan, keiden kanssa heillä on kyseessä olevilla viikoilla kehityskeskustelut. Tämän jälkeen tutkija otti yhteyttä asianomaisiin opettajiin ja kertoi heille tutkimuksen tarkoituksen ja sai heiltä suostumuksen tutkimukseen. Haastattelujen eettisiksi perusteiksi sovittiin luottamuksellisuus ja yksityisyys, koska kohdejoukko oli pieni. Näin ollen haastateltavia henkilöitä ei numeroitu. Tuloksissa näkyy vain, edustaako mielipide opettajan vai koulutuspäällikön näkökulmaa. Lisäksi se, mitä tuloksiin on kirjoitettu, että ensimmäinen sanoi näin ja toinen oli sitä mieltä ei ole kuvaa mitenkään systemaattista järjestystä. Yksi tutkimuspari edusti yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alaa ja kaksi tutkimusparia matkailu-, ravitsemis- ja talousalaa. Kaikki koulutuspäälliköt olivat vakinaisia koulutuspäälliköitä ja kaikki opettajat olivat virassa olevia lehtoreita. Muita taustatietoja, kuten ikää, koulutusta ja työkokemusta, en selvittänyt, koska niillä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä. Kaikki henkilöt olivat olleet Omniassa töissä useamman vuoden ajan, ja heillä oli kokemusta jo useista kehityskeskusteluista Omniassa.

Koulutuspäällikköjen sopimien kehityskeskusteluajkojen ympärille tutkija alkoi sopia henkilökohtaisia alku- ja loppuhaastatteluaikoja. Haastateltavat saivat etukäteen haastattelurungon, jotta saattoivat miettiä asioita etukäteen.

Tutkimuksen tekijä oli tutkimuksen teon alussa opintovapaalla tutkittavan organisaation koulutusjohtajan virasta ja Omnian ammattiopiston johtoryhmän jäsenyydestä. Haastattelut tehtiin tutkijan omalla vastuualueella, mutta opintovapaan jälkeen tutkija palasikin opettajaksi organisaatioon.

Haastattelut tehtiin Omnian ammattiopistossa. Haastatteluun valittiin häiriötön tila, kuten koulutuspäällikön työhuone tai neuvotteluhuone. Koska tunsin kaikki haastateltavat ennestään, erityistä alkulämmittelyä ei tarvittu, pikaiset kuulumiset kylläkin vaihdettiin. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella sanelukoneella. Haastattelutilanteet olivat vapautuneita ja tunnelmaltaan epävirallisia. Teemahaastattelun runko toimi haastattelijan muistilistana, keskustelua ohjaavana tekijänä ja muistiinpanovälineenä. Kaikilla haastateltavilla oli myös haastattelurunko mukana, olivathan he sen aiemmin saaneet. Joku heistä oli paperiin jotain kirjoittanutkin, mutta haastattelutilanteessa paperi näytti unohtuvan. Alkuhaastattelut kestivät 10 minuutista 25 minuuttiin. Haastattelut tehtiin kello 9.00 – 17.30 välisenä aikana. Yhden opettajan alkuhaastattelun nauhoitus epäonnistui teknisen ongelman vuoksi. Tämän haastattelun tiedot perustuvat tutkijan kirjoittamiin muistiinpanoihin haastattelusta.

Tutkija havainnoi kaikki kolme kehityskeskustelua. Kolmesta kehityskeskustelusta yksi pidettiin koulutusjohtajan huoneessa, yksi luokassa ja yksi neuvotteluhuoneessa. Tutkijalla oli lomake, johon hän oli kirjoittanut rungon, millaisia asioita pitää havainnoida. Tutkija istui hieman etäämmälle keskusteluparista. Tutkija teki lomakkeeseen merkintöjä havainnoistaan. Kehityskeskustelut nauhoitettiin myös.

Tämän opinnäytetyön analysointiprosessissa noudatettiin pääpiirteittäin teemahaastattelurungon luokittelua. Analysoitaessa sisältöä näin tarkasti saatiin selville, mitä haastateltavat vastasivat kuhunkin teema-alueeseen. Havainnoinnin kautta saatua aineistoa yhdistettiin teema-alueisiin. Tämä prosessi sisältää aineiston yksityiskohtaisen tutkimisen, oleellisten piirteiden löytämisen, aineiston pilkkomisen ja lopuksi

aineiston ryhmittelyn laajemmaksi kokonaisuudeksi. Yhdistelyssä pyrin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja haastateltavien välillä ja yhtäläisyyksiä ja eroja tietoperustaan pohjautuen.

Alku- ja loppuhaastattelun haastattelunauhat litteroitiin asiakohtaisesti teemoittain. Tässä tapahtui luokittelua. Esimerkiksi erään opettajan pitkä selostus uudesta opetussuunnitelmasta litteroitiin muotoon: keskusteltiin opetussuunnitelmasta. Kehityskeskustelutilanne nauhoitettiin ja lisäksi tutkija teki muistiinpanoja paperille kehityskeskustelun aikana. Kirjatut havainnoinnit kirjoitettiin auki edellä mainittuun litterointitiedostoon. Kehityskeskustelua ei litteroitu sanatarkasti, vain keskustellut aiheet kirjoitettiin muistiin. Nauhoitusta on kuunneltu useita kertoja työtä kirjoitettaessa, koska on haluttu tarkastaa esimerkiksi, miten alkuhaastattelussa esiin nousut asia on toteutunut keskustelussa. Litterointitiedostossa oli siis teemoittain yhdistettynä haastattelujen ja havainnointien aineistot. Tästä materiaalista etsittiin yhteisiä piirteitä ja eroavaisuuksia. Ne eroteltiin ja yhdistettiin eri värejä hyödyntäen ja tästä kirjoitettiin tutkimuksen tulokset. Haastattelumateriaalia ja opinnäytetyön viitekehystä hyväksi käyttäen kirjoitettiin pohdinta ja johtopäätökset, josta nostettiin esiin kehityskeskustelun kehittämistoimenpiteet ja jatkotutkimuksen aiheet.

Tämän opinnäytetyön validiutta voidaan tarkastella rakennevalidiutena eli arvioida, käsitelläänkö opinnäytetyössä sitä, mitä piti. Sisäinen validiteetti todentuu haastateltavien mielipiteissä. Ulkoista validiteettiä voidaan tarkastella vertaamalla tutkimustuloksia muihin vastaaviin tutkimuksiin ja erityisesti oppilaitosympäristössä tehtyihin tutkimuksiin. Reliaabelius koskee opinnäytetyön tekijän toimintaa. Uskottavuuden todentamiseksi voidaan tarkastaa litteroinnit kuuntelemalla haastattelunauhat uudelleen.



## 4 TULOKSET

### 4.1 Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet kehityskeskusteluun. Opettajat olivat käyttäneet aikaa valmistautumiseen kolmestakymmenestä minuutista tuntiin. Opettajien kehityskeskusteluun valmistautuminen koostui lähinnä edellisen kehityskeskustelun papereiden tutkimisesta ja uuden lomakkeen täyttämisestä. Uusi lomake täytettiin hyvin pitkälti hyödyntäen edellistä lomaketta. Lisäksi kaksi haastateltavaa totesi, että he olivat pohtineet kehityskeskusteluun liittyviä asioita vapaa-ajalla.

Koulutuspäälliköt olivat käyttäneet valmistautumiseen aikaa kymmenestä minuutista kahteenkymmeneen minuuttiin. He katsoivat papereista lähinnä, mitä oli edellisellä kerralla sovittu, mikä on toteutunut ja mikä ei.

*En ole tarvinnut papereita sitten edellisen kehityskeskustelun jälkeen.  
(koulutuspäällikkö)*

Kaksi koulutuspäällikköä tutustui etukäteen opettajan täyttämään uuteen kehityskeskustelulomakkeeseen. Yhden koulutuspäällikön toimialueella lomaketta ei ollut tapana palauttaa etukäteen. Eräs koulutuspäällikkö piti hyvänä, että sai tutustua kehityskeskustelulomakkeeseen rauhassa etukäteen. Hän löysi sieltä kohdan, jota ei ymmärtänyt ja tulee keskustelussa varmasti tarkentaneeksi asiaa. Eräs koulutuspäällikkö oli valmistautunut vielä lukemalla useaan kertaan Omnian koulutuksessa jaetun monisteen kehityskeskusteluista.

*Koska edellisestä kehityskeskustelusta oli taas sitten jo joku päivä aikaa, niin mä luin taas sellasen yhden monistenipun, jossa on niin kuin tää kehityskeskustelu, mitä pitäis niin kun muistaa itse niin kun esimiehenä ja sitten..luen sen joka tapauksessa (kysyttiin vaikuttiko tämä tutkimus-tilanne asiaan), mä aina sitä vaikka muöö on nyt näitä ollutkin, mutt tota kyll mä sitä aina selailen näitten keskustelujen välissä niin kuin vaikka näitä keskusteluja, vaikka näitä on näin pitkään, mutta kun siellä on*

*monta sellaista hyvää vihjettä itselleni, jota mun täytyy tota. Kyll mä sen olisin lukenut.” (koulutuspäällikkö)*

Sama koulutuspäällikkö mietti, miten onnistuisi paremmin kehityskeskustelussa, miten kehityskeskustelu pitäisi ”vetää”. Hän ei ollut aina tyytyväinen pitämäänsä kehityskeskusteluun, vaan oli harmitellut välillä, että sen voisi tehdä toisinkin.

Opettajat olivat valinneet täytettäväksi uuden kehityskeskustelulomakkeen numero 2, koska sitä oli suositeltu osaston kokouksessa. Vanhaakin lomaketta olisi saanut käyttää. Koulutuspäälliköiden mielestä uudessa lomakkeessa on avattu vähän enemmän kysymyksiä, se on joustavampi ja asiat saa paremmin esiin.

*Toi lomake vähän sitoo, mutta täytyyhän siinä joku linja olla. Ja onhan kehityskeskustelu kuitenkin kun se on kahen välinen, niin eihän se siinä itsekseseen solju, molempien antaa puhua. (koulutuspäällikkö)*

Yksi opettaja oli täyttänyt lomakkeen toissa iltana, lähettänyt sen sitten sähköpostissa koulutuspäällikölle ja ottanut lomakkeesta vielä kopion esimiehen postilaatikkoon. Esimies oli saanut täytetyn lomakkeen noin vuorokautta ennen keskustelua. Toinen opettaja oli täyttänyt lomakkeen hyvissä ajoin käyttäen pohjana vuoden vanhaa lomaketta.

*Olin täyttänyt lomakkeen jo silloin, kun sanottiin, että kehityskeskusteluja ruvetaan käymään. Aattelin, ett se pitää tehdä alta pois, ett sitt kun koulutuspäälliköllä sattuu oleen aikaa, niin se tulee aika lyhyellä varoitusajalla. Ett siitä on useampi viikko aikaa. Silloin kun niistä ruvettiin puhun, ett niitä ruvetaan käymään, niin se olis silloin samoin tein. (opettaja)*

Kyseisessä yksikössä lomaketta ei ole tapana palauttaa esimiehelle ennen keskustelua. Kolmas opettaja oli täyttänyt lomakkeen ja palauttanut sen esimiehelle hyvissä ajoin ennen keskustelua. Molemmat koulutuspäälliköt, jotka olivat saaneet täytetyn kehityskeskustelulomakkeen etukäteen, olivat sitä mieltä, että he olivat saaneet lomakkeen riittävän ajoissa.

Kahden opettajan mielestä kehityskeskusteluun valmistautuminen on tullut helpommaksi vuosi vuodelta. Siihen on ikään kuin rutinoitunut. Yhden koulutuspäällikön mielestä valmistautuminen ei ole muuttunut, paitsi että ensimmäisellä kerralla ei ollut käytössä pohjatietoja. Toisen koulutuspäällikön mielestä valmistautuminen on muuttunut, koska on itse kehittynyt keskustelujen toteuttamisessa. Kolmannella koulutuspäälliköllä oli taas hyvin kehittävä ote keskusteluun.

Kehityskeskustelun jälkeen sekä opettajat että koulutuspäälliköt olivat sitä mieltä, että sekä he itse että toinen osapuoli olivat valmistautuneet kehityskeskusteluun riittävästi. Yksi koulutuspäällikkö arvosti, että opettaja oli todella miettinyt asioita, joista puhuu.

## 4.2 Kehityskeskusteluympäristö

Kaikki seuratut kehityskeskustelut pidettiin erityyppisissä tiloissa: yksi pidettiin yksikön neuvotteluhuoneessa, toinen esimiehen työhuoneessa, jonka kulmauksessa oli nojatuoliryhmä, ja kolmas luokahuoneessa, jossa pöydät oli laitettu kokousmuotoon.

Neuvotteluhuoneessa ja luokassa oli tarpeeksi pöytätilaa papereille ja kansioille. Toisessa keskustelussa tarvittiin tilaa myös kahvikupeille ja leivonnaisille. Kehityskeskusteluparit istuivat vastapäätä toisiaan, mikä mahdollisti katsekontaktin. Nojatuoleissa istuvat keskustelijat olivat vinottain toisiinsa nähden. Koska pöytä oli pieni ja matala, opettaja istui tuolin reunalla venytellen pöydälle. Koulutuspäällikkö istui tuolin perällä, paperit kädessä tai sylissä.

Neuvotteluhuoneessa ja luokassa havainnoija saattoi sijoittua kauaksi keskustelijoista. Esimiehen työhuoneessa havainnoija istui hyvin lähellä keskustelijoita.

Neuvotteluhuone ja esimiehen työhuone olivat valoisia, rauhallisia ja lämpimiä. Kaikki haastateltavat edellyttivät, että tilan, jossa kehityskeskustelu käydään tulee olla rauhallinen ja häiriötön. Eräässä kiinteistössä kaksi koulutuspäällikköä työskentelee samassa työhuoneessa, mutta kehityskeskustelujen ajaksi toisen koulutuspäällikön

on mahdollista poistua. Oppilaitoksen yhden kiinteistön kaikissa väliovissa on välilait ja sitä ei pidetty hyvänä.

*Tää (=neuvotteluhuone) on ihan hyvä, kun täällä ei oo kauheasti valinnan varaa. Onhan tää kivempi kuin luokkatila. (opettaja)*

*Mutta sitten on ollut joskus kehityskeskustelu tossa meidän kokoustilassa. Se on minusta ihan viihtyisä. Se on valoisa ja tarpeeksi pieni. Se on mun mielestä ihan viihtyisä paikka ollut. (opettaja)*

Yksi keskustelupari oli kehityskeskustellut edellisenä vuonna läheisen kauppakeskuk-  
sen kahvilassa. Nytkin he olivat ensin ajatelleet pitävänsä kehityskeskustelun siellä,  
mutta koulutuspäälliköllä oli sovittuna seuraava kehityskeskustelu kahden tunnin  
kuluttua oppilaitoksen tiloihin, joten nyt ei ollut mahdollista lähteä talon ulkopuolel-  
le. Tämä koulutuspäällikkö kertoi pitävänsä päivän seuraavan kehityskeskustelun  
työhuoneessaan.

Toinen koulutuspäällikkö ja eräs opettaja miettivät, että oppilaitoksen kahvilassakin  
voisi keskustella.

*Kahvila olis ihan hyvä tila, mutta siellä on yleensä liian paljon hälinää. Ja  
kuitenkin se on kehityskeskustelu. Vaatis semmosen paikan, missä missä  
tuota ei olis muita paikalla ja siellä vois keskittyä siihen eikä tarvis koko  
ajan katsoa, onko nyt sitten joku liian lähellä kuulemassa, mistä puhu-  
taan. (koulutuspäällikkö)*

*Olen kuullut, että jotkut on käyneet keskusteluja tuolla kahvilassa ja just  
tällainen rauhallinen työhuone on mun mielestä ok. Ett jos oltais jossain  
kahvilassa, niin silloin must häiriötekijöitä on enemmän. (opettaja)*

Kolmas koulutuspäällikkö mietti, voisiko talon ulkopuolelle mennä kehityskeskuste-  
lemaan. Hänen mielestään se voisi olla leppoisampaa ja voisi istua vaikkapa nojatuol-  
leissa. Hän oli pitänyt aina kehityskeskustelut muualla kuin työhuoneessaan, vaikka  
joskus vapaita tiloja on vaikea löytää oppilaitoksesta.

Kaikki koulutuspäälliköt olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelu pitäisi käydä jossain  
muualla kuin omassa työhuoneessa. Samaan hengenvetoon he kuitenkin totesivat,

että oppilaitoksesta on monesti aika vaikea löytää soveltuvampaa vapaata tilaa kuin oma työhuone.

*Ei oikein ollut muita tiloja, yllätys, yllätys. (koulutuspäällikkö)*

### 4.3 Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat

Alkuhaastattelussa kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tulevassa kehityskeskustelussa ei ole odotettavissa käsiteltävän mitään vaikeita asioita. Koulutuspäälliköt olivat kokeneet vaikeiksi asioiksi opettajan pätevytymissuunnitelmasta puhumisen, silloin kun se ei ole edennyt niin, että teoriassakaan olisi mahdollista saada tutkintoa valmiiksi määräaikaan mennessä. Myös eräiden henkilöiden huonoon käyttäytymiseen liittyvät asiat ja yleensäkin negatiiviset asiat koettiin vaikeiksi käsitellä.

**Ensimmäisessä seuraamassani kehityskeskustelussa** keskustelu ei linkittynyt suoraanaisesti Omnian avaintavoitteisiin eikä tulosrahoituksen mittareihin, vaikka mm. opiskelijoiden valmistumisesta puhuttiinkin. Omnian arvoista koulutuspäällikkö totesi, että ne näkyvät opettajan työssä. Opettaja ei ehtinyt sanoa itse asiaan mitään. Tuloksellisuusrahoituksen mittareista ei puhuttu suoraan, mutta niitä sivuttiin mm. siinä, että yksi opiskelija on sijoitettu alun perin väärään ryhmään ja valmistuvat opiskelijat ovat löytäneet hyvin töitä. Kehityskeskustelussa keskusteltiin opettajan oman ryhmän opiskelijoista, koulunkäyntiavustajatilanteesta, työssäoppimisen ohjaamisesta, työssäoppimisen portaalista, opettajan työn määrästä suhteessa resursiin ja verkostoyhteistyöstä. Tulevan kauden suunnittelussa puhuttiin opiskelijamäärästä, opettajan työmäärätavoitteesta, uuden opetussuunnitelman mukaisista työssäoppimisjaksoista ja ammattiosaamisen näytöistä sekä työvalmentajien roolista. Lisäksi selvitettiin opettajan kiinnostus projekteihin ja kehittämiseen.

Ajallisesti ensimmäinen keskustelu jakautui niin että edellisen kauden arviointiin käytettiin 15 minuuttia. Eri asioista keskustelu sijoittui kehityskeskustelun eri kohtiin niin, että opettajan avaintehtävistä puhuttiin 5 minuuttia, opiskelijoiden kanssa on-

nistumisesta ja opiskelijoiden sijoittumisesta työelämään puhuttiin 5 minuuttia ja opettajan jaksamisesta 5 minuuttia. Tulevan kauden suunnitteluun käytettiin 20 minuuttia. Opettajan kehittämissuunnitelma päätettiin esimiesjohtoisesti. Opettaja menee opettajan työelämäjaksolle, opiskelee TOP-portaalia ja päivittää ensiapukortin vaatimat tiedot. Se, miten osaamiskartoitus eli opettajan vuoden aikana hankkimat koulutukset päivitetään tietokoneen tietyllä asemalla olevaan taulukkoon, ei tullut esille.

Keskustelun jälkeisessä haastattelussa opettaja oli sitä mieltä, että sai sanottua kaikkia asiat. Tulevista koulutuksista ei puhuttu paljokaan siksi, että niistä oli puhuttu jo osastokokouksessa. Seuraavalle vuodelle sovitut tavoitteet eivät tahtoneet muistua opettajan mieleen. Opettaja dokumentoi kehityskeskustelun keskustelun jälkeen.

Haastattelija esitti koulutuspäällikölle kehityskeskustelun jälkeisessä haastattelussa kysymyksen, miksi opiskelijoista ja opetussuunnitelmasta puhuttiin niin paljon. Koulutuspäällikön mielestä opiskelijoista piti ilman muuta puhua, koska opettaja otti asian puheeksi. Opetussuunnitelman arviointia koulutuspäällikkö oli itsekin miettinyt kehityskeskustelun jälkeen.

*Mietinkin, mitä siinä voi tehdä. Yllättävää. Ohitin sen (=opetussuunnitelman), kun opettajan pitäisi tietää, että minulla ei ole suuria kanavia vaikuttaa siihen. Ajatteliko opettaja, että voisin vaikka Opetushallituksessa tuoda asiaa esiin. Miten se olisi pitänyt siinä auki keskustella? Jälkeen päin tuli mieleen, että olisin voinut ohjata ammatityhdistyksen puoleen. (koulutuspäällikkö)*

Koulutuspäällikkö sai myös sanottua kaiken, mitä oli ajatellut. Toki hän oli jälkeenpäin miettinyt, että vielä jostakin asiasta olisi voinut puhua.

**Toisessa seuraamassani kehityskeskustelussa** opettajan avaintehtävät tulivat hyvin esiin opettajan sanomana. Keskustelu opiskelijoiden valmistumisesta ja opettajan pätevyitymisestä liittyi Omnian avaintavoitteisiin ja tulosrahoituksen mittareihin. Opettaja oli katsonut Omnian arvot Intranetistä. Hän oli huomannut, että arvot olivat muuttuneet.

*Omnian arvot ja toiminta-ajatus. Ahdistava kysymys. Ammattitaidon arvostus. Miten sen saisi myös opiskelijoille. Asiakslähtöisyys... (opettaja)*

Edellisen kauden arviointiin käytettiin 10 minuuttia. Tällöin puhuttiin opiskelijoiden valmistumisesta ja opettajan henkilökohtaisista tavoitteista. Uudet tavoitteet jäivät hämäräksi. Kehityssuunnitelmasta keskusteltiin, mutta opettaja oli opiskellut viime aikoina niin paljon, ettei juuri nyt halunnut opiskella mitään. Osaamiskartoituksesta ei puhuttu, mutta opettaja oli kuitenkin suorittanut lyhyitä oman ammattialansa koulutuksia. Koulutuspäällikkö intoutuikin kyselemään niin paljon ammattialan lainsäädännön muutoksesta, että huomasi jossakin vaiheessa, että olemme aika kaukana kehityskeskustelusta. Projekteista keskusteltiin myös.

*Niitähän (=projekteja) ei tiedä, mitä tulee. (koulutuspäällikkö)*

Keskustelun jälkeisessä haastattelussa opettaja oli tyytyväinen, että oli saanut sanottua kaikki, mitä halusi. Opettaja koki, että hänen mielipiteitään ja kehittämisideoitaan kuunneltiin. Lisäksi hän ymmärsi, mikä asia tulee pysymään samana ja mikä voi muuttua.

*Se säilyy, että tulee (=opiskelijat) suoraan koulutusohjelmaan. Yhteistyön lisääntyminen (=opettajien kesken) varmaan toteutuu. (opettaja)*

Opettaja koki myös, että hänet oli huomioitu yksilönä. Kehityskeskustelussa sovittiin, että opettaja saa heti seuraavan viikon osastokokouksessa kertoa hyvistä käytänteistään ryhmänohjaajana.

**Kolmannessa seuraamassani kehityskeskustelussa** keskusteltiin projektista, jossa opettaja on mukana, uuden ryhmän aloittamisesta ja pääsykokeista. Keskustelu linkittyi Omnian avaintavoitteisiin, arvoihin, toiminta-ajatukseen ja yhteistyöhön vain projektista puhuttaessa.

*Tuntu itse asiassa aika hyvältä, koska siitä (=projekti) ei oo paljon kysyty ja musta tuntu, ett no toisen opettajan (= mainittiin nimeltä) kanssa han me siinä mieltä ollaan. Ett me ollaan oltu aika kahdestaan. Ett ihan kiva, jos jota kuta kiinnostaa, mitä me siellä tehdään. (opettaja)*

Tämän kolmannenkin kehityskeskustelun opettaja tunsu, että koulutuspäällikkö kuunteli hänen mielipiteitään. Opettajan mielestä ei tullut esille kuitenkaan mitään sellaisia asioita, joiden etenemistä hän olisi jäänyt erityisesti odottamaan. Opetussuunnitelma ja uuden ryhmän aloittaminen etenevät omalla painollaan.

Ensimmäinen kehityskeskustelu kesti 53 minuuttia, toinen 30 minuuttia ja kolmas 55 minuuttia. Kaikkien haastateltavien mielestä aika oli sopiva. Koulutuspäällikköiden mukaan aiemminkin heillä on mennyt suurin piirtein sama aika. Ajan tarpeeseen vaikuttavat myös opettajan persoona ja tilanne. Lyhyimmän ajan käyttänyt koulutuspäällikkö oli sitä mieltä, että 30 minuuttia on lyhyemmästä päästä. Yleensä hänellä menee 30 minuutista tuntiin.

*Tunti on ihan riittävä aika, välillä menee vähän yli tunti joidenkin kanssa. Pysyy paremmin asiassa, kun aikaa ei ole liikaa. (koulutuspäällikkö)*

#### 4.4 Palaute kehityskeskustelussa

Opettajista yksi ei ollut miettinyt lainkaan palautteen antamista esimiehelle. Hän oli ymmärtänyt, että palautteen antaminen tarkoittaa muuta kuin palautteen antamista esimiestyöstä.

*Me ymmärretään, että on asioita, joille esimies tai seuraavakaan ei voi mitään, mutta me toivotaan, että palaute menisi esimiesten kautta tiedoksi ylemmälle taholle, kuten Omnian johtoon ja opetushallitukseen, esimerkiksi arvioinnin muuttaminen viisiportaisesta kolmiportaiseksi... On vaikea tietää, onko tällöinen palaute mennyt aikasemminkaan eteenpäin. (opettaja)*

Lisäksi hänellä oli palautetta annettavana TOP-portaalin heikosta toimimisesta ja näyttöjen kirjaamisen vaikeuksista sekä tuntien alkamisajankohdan vaihtelusta eri



kiinteistöissä. Haastattelija tarkensi vielä, oliko hän miettinyt, millaista palautetta antaa esimiehelle. Sitten opettaja alkoi miettiä asiaa.

*Esimies on ahkera, nopea ja luotettava...en muista koskaan antaneeni esimiehelle palautetta. (opettaja)*

Toinen opettaja oli sitä mieltä, että palautteen antaminen esimiehelle on vaikeaa. Hänen mielestään itsekin olisi mukava saada positiivista palautetta, sillä palautetta ei juuri tule vuoden mittaan. Kolmas opettaja sitä vastoin piti selvänä, että hän antaa palautetta koulutuspäällikölle.

*Olen miettinyt palautetta esimiehelle. Olen antanut esimiehelle palautetta läpi vuoden, jatkuvaa palautetta. (opettaja)*

Koulutuspäällikkö oli sitä mieltä, että opettajalle, joka hoitaa työnsä hyvin, on helppo antaa palautetta.

*Muutenhan sitä miettii aina, miten sen negatiivisen ja korjaavan palautteen sanoo. Se on itselle heikkous. Tänä keväänä ei ole kyllä ollut tarvetta sellaiseen. (koulutuspäällikkö)*

Toinen koulutuspäällikkö oli sitä mieltä, että kun käydään opettajan tavoitteita ja hankaluuksia läpi, siinä tulee annettua myös palaute. Itse hän kysyy, miten voisi koulutuspäällikkönä auttaa asiassa. Kolmas koulutuspäällikkö oli miettinyt valmiiksi, millaista positiivista palautetta antaa opettajalle.

**Ensimmäisessä kehityskeskustelussa** koulutuspäällikkö antoi monilla tavoin palautetta opettajalle kehityskeskustelun eri vaiheissa. Opettaja sai palautetta mm. valmistuneiden opiskelijoiden työhön sijoittumisesta, yhteistyötaidoista ja asiakastyytyväisyydestä ja siitä, että Omnian arvot näkyvät opettajan työssä. Kehityskeskustelun jälkeisessä haastattelussa opettaja ei muistanut saaneensa palautetta. Yhden palautteen hän muisti, kun oikein muisteli.

Koulutuspäällikkö yritti kysyä opettajalta palautetta monella tavalla.

*Olisko sulla vielä antaa palautetta, mitä voisın tehdä toisin tai missä parantaa? Jos olis, niin se olis kiva kuulla. Miten voisın auttaa sinua tavoitteiden saavuttamisessa? Olisinko voinut toimia toisin? Miten voisın tukea sinua? (koulutuspäällikkö)*

Lopulta opettaja antoi sen palautteen, mitä oli miettinyt esimiehen nopeudesta. Lisänä opettaja sanoi, että esimies tekee paljon töitä, pitää alaistensa puolta ja että yhteistyö esimiehen kanssa on sujunut hyvin. Kehityskeskustelun jälkeisessä haastattelussa esimies oli edelleen pettynyt, koska ei saanut kovin paljoa palautetta.

*Se lämmitti, kun opettaja sanoi, että eräs toinen opettaja oli sanonut, että koulutuspäällikkö pitää heidän puolia. Se lämmitti, että joku on huomannut. Yritän kaivaa omasta työstä kehitettävää. (koulutuspäällikkö)*

**Toisessa kehityskeskustelussa** opettaja sai palautetta hyvistä ryhmänohjaustaidoistaan ja opetustaidostaan. Tähän opettaja totesi vaatimattomasti, ettei hän, vaan hänellä on hyvät opiskelijat. Kehityskeskustelun jälkeisessä haastattelussa opettaja oli tyytyväinen, kun oli saanut toivomaansa palautetta. Hän oli kuitenkin edelleen vaatimaton, palautetta tuli, kun tavoitteet olivat toteutuneet. Lisäksi opettaja oli tyytyväinen, kun sai annettua esimiehelle palautetta.

*Röyhistin rintaani, että sain sen sanottua. Se oli mulle kyllä uutta. (opettaja)*

Koulutuspäällikkö korosti vielä kehityskeskustelun jälkeisessä haastattelussakin, että opettajalle annettu palaute oli todella realistista. Koulutuspäällikkö myönsi, että opettajalla on hyvät opiskelijat, mutta silti osaavaa opettajaa tarvitaan. Koulutuspäällikkö ei ollut tyytyväinen saamaansa palautteen määrään, varsinkin kun vertaa sitä Inka-työyhteisökyselyn palautteeseen.

## 4.5 Odotukset kehityskeskustelusta ja kehityskeskustelukokemukset

Kahdella opettajalla ei ollut erityisiä toiveita kehityskeskusteluun. Yhdellä opettajalla oli toiveina, että kehityskeskustelussa puhuttaisiin uudesta opetussuunnitelmasta ja näyttötodistuksista. Myös henkilöstön Inka-työyhteisökyselyn esittely osastokokouksessa herätti ajatuksia, joista voisi puhua.

*Siinä tulee käytyä seuraavaa vuotta läpi ja varmaan esimiesten on helpompi rakentaa kokonaiskuvaa seuraavasta vuodesta, kun kuulee ihmisten toiveita ja ajatuksia. Ei ole pelkkää sanelua, vaan kuullaan myös.* (opettaja)

Yksi opettaja piti kehityskeskustelua tarpeellisena. Kaksi muuta opettajaa olivat hiukan kriittisempiä kehityskeskustelun tarpeesta.

*Hyvä, että on sellainen tunnin aika, niin ehtii puhumaan.* (opettaja)

*Nyt kun ollaan muutosvaiheessa olisi kiva, jos kehityskeskusteluissa tulisi esille jo jotakin varmaa sanottavaa. Keskustelu on turha, kun ei ole varmaa tietoa.* (opettaja)

*Kehityskeskustelun tarve vaihtelee ihmisistä riippuen. Keskustelen muulloinkin esimiehen kanssa asioista. Ehdottoman tärkeää. Liian muodollinen, teennäinen. Mennään lomakkeen mukaan. Asiat tulee puitua jo muissa keskusteluissa. En teillaa.* (opettaja)

Kaksi koulutuspäällikköä odotti, että kehityskeskustelussa puhutaan seuraavan lukuvuoden tuntitoiveista, mitä heidän koulutuspäällikköinä pitäisi tehdä toisin tai lisää, jotta opettajilla olisi hyvät toimintaedellytykset. Yksi koulutuspäällikkö odotti, että saisi opettajan kanssa kehityskeskustelussa aikaan opettajaa ja Omniaan tyydyttävän tuloksen.

Kaikki koulutuspäälliköt sitä vastoin pitivät kehityskeskustelua tarpeellisena. Kaksi koulutuspäällikköä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelu pitäisi olla kaksi kertaa vuodessa. He pitivät hyvänä, että nyt on varattu noin tunnin aika kehityskeskusteluun. Yksi koulutuspäällikkö mainitsi, että kun arjessa on niin kiire, ettei ehdi rauhassa keskustella, niin nyt on mukava, kun voi vähän laajemminkin kysyä kuulumisia.

*Kehityskeskustelu on tarpeellinen kerran vuodessa käydä systemaattisesti ja järjestelmällisesti asioita läpi. Mutta ei se pelkästään riitä. On asioista, joista pitää keskustella heti, eikä jättää odottamaan. (koulutuspäällikkö)*

*Kehityskeskustelu on liian harvoin. Se pitäisi olla kaksi kertaa vuosi.....kaksi kertaa vuosi keskustelujen ei tarvis olla niin pitkiä tai sitten se vois olla sellanen tarkastus talon tän hetkiseen kehityskeskusteluun. (koulutuspäällikkö)*

*Ite koin ainakin hyväksi, kun kävin oman esimiehen juttusilla, ett se vois olla hyvä kaksi kertaa vuosi, vaikka ei se ollut kun sellanen katsaus taaksepäin ja eteenpäin. Omasta kehityskeskustelusta en saanut näihin mitään. En edes palauttanut lomaketta, kun muutosvauhti on niin luja ja ei ole päätöksiä. (koulutuspäällikkö)*

Kaikki haastateltavat odottivat luontevaa ja vapaamuotoista kehityskeskustelua. Tämän lisäksi yksi opettaja odotti vielä hyvällä mielellä avointa keskustelua.

Opettajat totesivat, ettei hänellä ollut hirveästi odotuksia kehityskeskusteluun. Asioista, joita he olivat etukäteen miettineet, niin niistä keskusteltiin. Lisäksi jäi tuntu, että esimies kuunteli ja lupasi auttaa vaikeassa asiassa.

Kaikki opettajat pitivät kehityskeskustelua tavallisena, asiallisena ja oikein positiivisena kokemuksena. Kehityskeskustelun havainnoinnista huolimatta kaksi opettajaa pitivät tilannetta luontevana. Yhden opettajan mielestä kehityskeskustelun havainnointi vaikutti tilanteeseen, sillä aiemmat kehityskeskustelukerrat ovat olleet vapaampia. Toisaalta hän totesi, että nyt kehityskeskustelu eteni enemmän lomakkeen rungon mukaan kuin aiemmilla kerroilla.

*Meillä on ollut aina tällaista luontevaa, juuri sellaista keskustelua, välttämättä ei mennä kohta kohdalta tätä kysymyslomaketta, vaan että keskustellaan niin kuin nytkin keskusteltiin. Ehkä nyt mentiin pikkuisen eri kuin tämän lomakkeen pohjalta. (opettaja)*

Kaikki koulutuspäälliköt pitivät havainnoituja kehityskeskusteluja hyvinä ja leppoisina. Koulutuspäälliköt olivat tyytyväisiä, kun kehityskeskustelussa tuli puhuttua monenlaisista asioista ja he saivat tärkeätä tietoa esimerkiksi ensi lukuvuoden suunnittelun pohjaksi.

*Se oli ihan miellyttävä kokemus. Siinä käytiin läpi ne asiat, mitkä oli tarkoitus käydä läpi. Kaikin puolin se oli ihan mukava. (Koulutuspäällikkö)*

*Mä luulen niin, että se mitä N.N:llä oli toivomuksia, tullaan varmaan toteuttamaan. N.N. toivo, että hän olis lähennä opettaja. Varmaan se on Omnialle ja Omnian opiskelijoille etu, että N.N. jatkaa opettajana. En tarkoita millään tavalla sitä, etteikö N.N.:ta olisi muihinkin tehtäviin. Hän tuntuu nimenomaan suuntautuvan siihen opetukseen ja ryhmänohjaukseen. (koulutuspäällikkö)*

#### **4.6 Vuorovaikutus ja yhteenveto kehityskeskustelussa**

Ensimmäinen seuraamani kehityskeskustelu eteni esimiesjohtoisesti. Siinä noudatettiin aika tarkkaan lomakkeen kysymyksiä, mutta keskusteltiin asioista kuitenkin laajasti. Esimies kuitenkin johdatti aina seuraavaan kysymykseen, joko kysymällä kysymyksen suoraan tai toteamalla mitä opettaja on kirjoittanut vastaukseksi seuraavaan kysymykseen.

Toisessa kehityskeskustelussa koulutuspäällikkö totesi opettajalle, että aloita sitten ja opettaja kertoi asioista sen mukaan, mitä oli lomakkeeseen vastannut. Koulutuspäällikkö kuunteli ja teki tarkentavia kysymyksiä. Välillä he pysähtyivät pidemmäksikin aikaa keskustelemaan jostakin asiasta.

Kolmannessa kehityskeskustelussa dialogi oli viety pisimmälle. Kehityskeskustelu oli aitoa keskustelua ja asiat pulpahtivat esiin. Lomaketta ei juuri keskustelun edetessä tarvittu. Kuitenkin kaikista lomakkeessa olevista asioista keskusteltiin. Koulutuspäällikkö oli tehnyt itselleen tukisanalistan, jota vilkaisi keskustelun edetessä, ja näin varmisti, ettei mikään hänen mielestä tärkeä asia unohtunut. Keskustelu ei ollut niin tehokasta kuin lomaketta aktiivisesti hyödyntäneiden parien keskustelu. Tässä kehityskeskustelussa oli paljon täytesanoja, sanojen toistoa ja miettimistä eli näki, että vastauksia ei luettu paperista.

Ensimmäisessä kehityskeskustelussa tehtiin esimiehen johdolla hyvä yhteenveto sovitusta asioista. Opettaja tarkensi vielä yhtä sovittavaa ajankohtaa, johon koulutuspäällikkö totesi, että katso ajankohta itsellesi sopivaan aikaan ja sovitaan siitä myöhemmin tarkemmin. Sovittujen asioiden dokumentointi jäi opettajan tehtäväksi kehityskeskustelun jälkeen ja sen jälkeen molemmat osapuolet allekirjoittavat lomakkeen.

#### 4.7 Kehityskeskustelun kehittäminen

Tällä kehityskeskustelukierroksella opettajille oli ilmoitettu osastokokouksessa, milloin kehityskeskustelut alkavat. Yhden opettajan mielestä asiaan voisi olla hieman enemmän **koulutusta**. Muut opettajat olivat sitä mieltä, että se, mitä osastokokouksessa puhutaan riittää. Yksi koulutuspäällikkökin oli sitä mieltä, että osastokokouksessa voisi käsitellä aihetta minä kehityskeskustelija, sillä hänen mielestään opettajat eivät uskalla tuoda riittävästi asioita esiin.

*Junnataan vaan tässä samassa olotilassa. (opettaja)*

*Minun mielestä ei (= valmennusta kehityskeskusteluun). Ettei siitä tulis enemmän vielä semmoista ohjattua, koska sehän on tarkoitus olla tällainen, ainakin minun mielestä, noin missä voidaan puhua puolin ja toisin ett sehän ei oo kuitenkaan kehityshaastattelu. (opettaja)*

Kaikki koulutuspäälliköt olivat osallistuneet muutama vuosi sitten Omnian esimiehille järjestämään kehityskeskustelukoulutukseen. Kaksi koulutuspäällikköä mietti, että he voisivat lukea vaikka jonkin alaa käsittelevän kirjan. Yksi koulutuspäällikkö piti omia esimiehiään ja heidän kanssaan käymiään kehityskeskusteluja esimerkkinä omalle toiminnalleen.

*Pieni muutaman tunnin juttu Omnia koulutus. Ihan hyvä. saatiin se pieni moniste. Silmäilen sitä aina ennen keskustelua. Sitähän on kauheasti kaikkea kirjallisuuttakin. Itse näen, että mistä vois lukea. Johdon yhteisessä iltapäivässä vois käydä asiaa läpi. Johdolta vois tulla tieto, mihin erityisesti tänä vuonna keskitytään. (koulutuspäällikkö)*

Kaikki opettajat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelu on tarpeellinen, mutta he eivät osanneet oikein kertoa, miten **kehityskeskustelua hyödynnetään**. Opettajien mukaan dokumenttiin ei palata vuoden mittaan. Yhden opettajan mielestä olisi hienoa, jos dokumentoituun sopimukseen palattaisiin vuoden mittaan.

*Edellinen kehityskeskustelulomake on ollut pöytälaatikossa aika rauhas-  
sa. (-) Ei ole sellaista mielikuvaa, että paperiin palattaisiin. (opettaja)*

*Tässä lähtiasolla varmastikin (=hyödynnetään kehityskeskustelua). Mä  
uskoisin niin kuin oman toimipisteen sisällä. Mutta no arvailuks jää sitt  
mitenkä niitä sitt hyödynnetään tuolla korkeammalla. (opettaja)*

Opettajien oli aika vaikea keksiä, miten kehityskeskustelua hyödynnetään Omniassa. He näkivät kuitenkin, että seuraavan lukuvuoden suunnittelussa kehityskeskustelua hyödynnetään. Yksi opettaja koki, että kehityskeskustelu on ollut hänelle itselleen hyvä työkalu.

*Kun ei ollut tutkintoa, ei ollut pätevyitymistä, niin ne oli niin kuin sem-  
moiset hetket, mikä pisti miettimään, niin että etkö nyt millään saa it-  
testäs sen verran irti. Sillee se on ollut hyvä. (opettaja)*

*Ja jos on suunniteltu ja luvattu jotakin vuosi takaperin, niin miten sen on  
sitten toteuttanut. (opettaja)*

Vaikka opettajat pitivät kehityskeskustelua tarpeellisena, niin kuitenkin he kokivat, että kehityskeskustelussa ei voitu sopia riittävästi asioista. Yksi koulutuspäällikkö oli sitä mieltä, ettei hänellä ole oikeasti mahdollisuutta sopia asioista opettajien kanssa.

*Jos keskustelu olis siinä vaiheessa, kun ihan oikeesti pystytään sano-  
maan, että meillä on tällaiset ja tällaiset opiskelijat. Se jää nyt jo-  
tenkin ilmaan. N.N (=koulutuspäällikkö) on sanonut, että kun hän ei vie-  
lä tiedä eli kun se olis semmoisessa kohdassa, että olis jotakin tietoa  
olemassa. (opettaja)*

*Sitä voisi hyödyntää silloin, jos koulutuspäälliköllä olisi oikeasti mahdol-  
lisuus sopia joistakin asioista opettajien kanssa. Niin silloin sitä voisi  
vuoden mittaan katsoa, että mitä on sovittu ja niin kuin tsekata, missä  
mennään sovittujen asioiden kanssa. (koulutuspäällikkö)*

Koulutuspäälliköt pitivät kehityskeskustelussa kuulemiaan toiveita seuraavan vuoden tuntimääristä ja opetettavista oppiaineista oman työnsä tärkeinä työvälineinä. Lisäksi he kokivat, että jos he saavat tietoa, että johonkin asiaan pitää puuttua, niin se voidaan tehdä hyvin nopeastikin.

Kaikki kolme koulutuspäällikköä olivat hiukan epävarmoja, miten kehityskeskustelua hyödynnetään Omnian tasolla. Yksi epäili kehityskeskustelun hyödynnettävyyttä, kun se on kuitenkin alaisen ja esimiehen välinen. Toisen mielestä kehityskeskustelua hyödynnettiin omassa yksikössä, mutta hän ei tiennyt, miten sitä hyödynnetään Omnia-tasoisesti. Hän laittaa tietoa ylemmälle taholle, jos on sellaisia asioita, joihin hän koulutuspäällikkönä ei voi vaikuttaa. Kolmannella oli näkemys, miten sitä voitaisiin hyödyntää Omniassa.

*Etukäteen sovitaan, mitä painopistealueita, joita kunkin työssä on. Sen jälkeen sitten aikataulutetaan ne toimenpiteet, sitten voisi vuoden mittaan aina palata kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin ja katsoa millä tavalla ne on toteutuneet ja jos poikkeamia, niin sitten vuoden mittaan mieltä, millä tavalla poikkeamat voitaisiin niin kuin korjata. (koulutuspäällikkö)*

Kaikki opettajat ja yksi koulutuspäällikkö kokivat selvästi, että **opettajan tuloskausi** on lukuvuosi eikä kalenterivuosi. Opettajien mielestä tavanomaisissa tilanteissa riittäisi, jos kehityskeskustelu olisi joka toinen vuosi.

Kaikki koulutuspäälliköt olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelu saisi olla kaksi kertaa vuodessa. Yhden koulutuspäällikön mielestä ajankohta olisi syksyllä, kun on saatu koulu alkamaan ja on mahdollisuus vielä tehdä korjaavia toimenpiteitä, ja toinen kerta keväällä. Yhden koulutuspäällikön mukaan vuoden ensimmäisessä kehityskeskustelussa asiat käytäisiin systemaattisesti ja järjestelmällisesti läpi ja toinen keskustelu olisi tarpeen mukaan heti kun asioita kunkin opettajan kohdalla ilmenee.

*Jotenkin kuten kaipaisin ehkä, että kehityskeskustelu saisi olla vaikka kaksi kertaa vuodessa. Vuoden väli tuntuu aina niin pitkältä. Ne vois olla vaikka vähän pienimuotoisempia. (koulutuspäällikkö)*



Kehityskeskustelun sopivan ajankohdan pohtiminen toi esiin paljon pohdintoja. Eräs opettaja koki, että jos kehityskeskustelu on lukuvuosiskohtainen, niin se voisi olla myöhemmin keväällä, mutta silloin on yksi lukuvuoden työhuippu, kun opiskelijat valmistuvat ja koulu loppuu. Jos keskustelu olisi lukuvuoden alussa syksyllä, niin silloin ei taas ole enää sellaiset henkilöt töissä, joiden työsuhde on päättynyt edelliseen lukuvuoteen. Muuten syksy olisi hyvää tilinpäätöksen aikaa edellisestä lukuvuodesta ja kun ollaan aloittamassa uutta lukuvuotta, niin kaikki suunnitelmat liittyvät uuteen lukuvuoteen. Keväällä olisi lyhyt keskustelu, jossa kerrotaan toiveet seuraavalle lukuvuodelle ja tulevan lukuvuoden suunnittelua tehtäisiin kaikki yhdessä. Toinenkin opettaja ehdotti kahta keskustelua vuodessa ja niin, että varsinainen kehityskeskustelu olisi syksyllä ja seurantakeskustelu olisi tarpeen mukaan, esimerkiksi silloin, kun opettaja kokee keskustelun tärkeäksi. Yksi koulutuspäällikkökin pohti asiaa, muttei löytänyt siihen ehdotusta.

*No, just vaikka ennen joulua, kun syksyä on menty jonkin verran ja sitt on vielä edessä lukuvuotta (-) jääkö jotain uupumaan, tietysti se vois olla, jos se olis joskus vaikka, kun me elokuussa aloitetaan, niin jos se olis lokakuussa, ett on päässyt jo jotenkin taas tähän työrytmiin niin voihan sen pitää keväällä, ottaa tarvittaessa semmoinen lyhykäinen juttu. hei miten nää on toteutunut, onko tehtävissä tai muuten. Se on semmoinen tsekkaus. (opettaja)*

*Koska on oikea aika pitää opettajalle kehityskeskustelu, on hyvä kysymys. Se, jos ajattelee ennen syyslomaa, oh now, syysloman jälkeen, oh now, just ennen joulua oh now, ei ainakaan tällä alalla. Joulun jälkeen, sekin vähän siinä, kun siinä ei voi enää kauheasti tehdä mitään niin kuin sellaista konkreettista. (koulutuspäällikkö)*

Kaikki vastaajat pitivät uutta **lomaketta** parempana kuin vanhaa lomaketta. Vanha lomake vaikutti mm. kuulustelunomaiselta. Yhden koulutuspäällikön mielestä uusi lomake palvelee paremmin sekä opettajia että muuta henkilökuntaa. Yhden opettajan mielestä lomakkeessa voisi olla valmiiksi painettuna Omnian arvot, ettei niitä tarvitse etsiä Intrasta. Toisen opettajan mielestä opettajalla voisi olla jotakin muutakin, mitä haluaa puhua ja lomakkeessa ei ole siihen kohtaan.

*Nyt on hyvin ohjattu lomake, mutta voihan niistä asioista puhua muutenkin, jos jollakin on sitten muita asioita, mutta että onko helpompi, jos ne saa kirjata, niin esimies näkee sen jo etukäteen. (opettaja)*

Yhden koulutuspäällikön mielestä opettajien on vaikea kuitenkin vastata lomakkeeseen kovin tyhjentävästi, kun lomake on tehty Omnian koko henkilöstölle. Hänen mielestään opettajilla pitäisi olla oma lomake. Siinä tulisi olla täsmällisempiä opetustyöhön liittyviä kysymyksiä, joiden avulla keskustelijoiden huomiota vietäisiin enemmän opetusta edistäviin asioihin. Yhden opettajan mielestä tulevan kauden suunnittelu voisi olla vapaamuotoisemmin lomakkeessa. Siinä voisi olla yksi lohko, jossa olisi pelkästään opetukseen liittyvää asiaa. Nyt hän oli kirjannut opetukseen liittyvät asiat tärkeimmät tehtävät -kohtaan.

*Opetusta estäviä tekijöitä, millä tavalla muut tehtävät vaikuttaa, lähinnä sinä tulee ryhmänohjaus sinä pyritään valmistumisprosenttia saamaan paremmaksi. Sehän liittyy meidän valmistumisprosenttiin. (koulutuspäällikkö)*

*Kehityskeskustelulomakkeessa kysytään, mitä toiveita on esimiehelle. Tähän mennessä ei ole tullut esiin juuri mitään. Mielelläni kuulisin. (koulutuspäällikkö)*

Yksi opettaja ihmetteli, kun kaikki opettajat eivät laita kehityskeskustelulomaketta etukäteen esimiehelle luettavaksi. Joillakin muilla kuin haastatelluilla opettajilla on ollut vaikea saada keskusteluaikojia. Vinkkinä opettajat antoivat, että kehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita voisi kirjoittaa paperille vuoden mittaan, kun kaikkea ei muista juuri sillä hetkellä, kun täyttää kehityskeskustelulomakkeen.

Omnian strategiset tavoitteet ja arvot olivat opettajille vieraita. Yksi koulutuspäällikkö huomasi, ettei ole käynyt arvoja ja strategioita läpi henkilöstönsä kanssa ja totesi, että voisi käsitellä ne.

*En muista, että muuttuneista arvoista ja strategisista tavoitteista olisi puhuttu osastokokouksessa, ei kuulosta tutulta. (opettaja)*

## 5 POHDINTA

### 5.1 Odotetun kehityskeskustelun arviointi

Tutkimuksen aineisto on kerätty keväällä 2010. Työ on kirjoitettu syksyllä 2012. Tämä tuo työhön sen ulottuvuuden, että osa tutkimukseni esiin nostamista haasteista on jo korjaantunut, etenkin HR-ohjelman käyttöön oton myötä. Otan siis huomioon jo ratkaisuina muutamissa työni esiin nostamissa kehittämiskohteissa Omniassa viimeisien kahden ja puolen vuoden aikana käyttöön otetut kehittämistoimenpiteet ja uudet ohjeistukset.

Tutkimuksen tulosten perusteella Omnian ammattiopistossa suhtaudutaan positiivisemmin kehityskeskusteluihin kuin mitä mieltä julkisuudessa yleisesti ottaen ollaan kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta. Mäkisen (2011) tutkimus osoitti myös positiivisen suhtautumisen kehityskeskusteluihin opetuslalla. Tämän tutkimuksen kohdejoukko piti kehityskeskustelujen tarpeellisuutta vähintäänkin yhtä tarpeellisena kuin Inka-työyhteisökyselyyn vastannet omialaiset. Inka-työyhteisökyselyssä kysyttyä kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista ei tutkittu tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohdejoukko odotti kehityskeskustelua. Henkilöstön positiivinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin on hyvä lähtökohta kehityskeskustelujen kehittämiselle Omniassa.

Kaikki haastateltavat olivat **valmistautuneet** kehityskeskusteluun riittävästi sekä omasta mielestään että keskustelukumppanin mielestä. Opettajat olivat käyttäneet aikaa valmistautumiseen kolmestakymmenestä minuutista tuntiin. Koulutuspäälliköt olivat valmistautuneet kehityskeskusteluun kymmenestä minuutista kahteenkymmeneen minuuttiin. Valmistautuminen koostui lähinnä edellisen kehityskeskustelukerran papereihin tutustumisesta ja uuden lomakkeen täyttämisestä tai lukemisesta, paitsi yhdellä koulutuslalla ei ollut tapana palauttaa lomaketta etukäteen esimiehelle.

Yksi haastateltavakin totesi (vrt. Valpola 2002), että kehityskeskusteluun valmistautuminen auttaa pysymään asiassa. Lisäksi on huomattava, että kaksi haastatelluista oli miettinyt kehityskeskusteluun liittyviä asioita vapaa-ajallaan. Tämä osoittaa, että kehityskeskustelua pidetään tärkeänä ja siihen on sitouduttu hyvin. Kehityskeskusteluun valmistautuminen oli huolellista ja kukaan ei pitänyt sitä vaikeana.

Vuonna 2011 HR-ohjelman käyttöön oton myötä valmistautuminen on helpottunut, koska lomakkeet liikkuvat sähköisesti, niin ei tarvitse enää miettiä, lähettääkö lomakkeen sisäisessä postissa vai sähköpostissa. Myös toimintatapa on yhtenäistynyt, kun lomake täytetään hyvissä ajoin etukäteen HR-ohjelmaan, niin se on esimiehellä tutustuttavana ennen kehityskeskustelua.

Kaikki opettajat olivat käyttäneet uutta **kehityskeskustelulomaketta**. Tämä olikin poikkeuksellinen vuosi, kun oli mahdollisuus käyttää vanhaa tai uutta lomaketta. Vuodesta 2011 alkaen HR-ohjelmassa on ollut vain yksi lomake. Jotenkin vaikutta siltä, että kehityskeskustelulomake saa aina liian suuren painoarvon. Senhän pitäisi olla vain ohjaamassa keskustelua (vrt. Autio ym. 2011). Onko niin, että lomaketta on helppo syyllistää, jos todellista syytä ei osata sanoa.

**Kehityskeskusteluympäristö** vaihteli luokkahuoneesta neuvotteluhuoneeseen ja koulutuspäällikön työhuoneeseen. Kaikki tilat olivat rauhallisia ja häiriöttömiä. Kaikilla haastatelluilla oli käsitys viihtyisimmistäkin tiloista, mutta he totesivat realistisesti, ettei Omniassa ole paljon mahdollisuuksia saada käyttöön viihtyisämpiä tiloja.

Kehityskeskusteluun varatun tilan tulee olla rauhallinen (vrt. Autio ym. 2008). Kehityskeskustelijat olivat sitä mieltä, että rauhallinen tila on hyvä, mutta keskustelun kokonaisuus on pääasia eikä yksittäisellä tilalla ole merkitystä. Omniasta löytyy kyllä erilaisia tiloja, kuten nojatuoliluokka, joka on Asio-tilavarausohjelman kautta varattavissa. Inno-Omniasta löytyy hyvinkin erikoisia tiloja, mutta ne ovat maksullisia. Eräs koulutuspäällikkö totesikin, että hän varasi tilan, jonka helpoiten sai. Esimiehen työhuoneen viihtyvyyteenkin voisi uhrata vähän suunnittelu-aikaa ja rahaa. Nyt näyttää, että joidenkin koulutuspäälliköiden huoneisiin on kerätty kaikki vanhat ja epäergonomiset huonekalut. Yksi kehityskeskustelupari oli keskustellut aiemmin kauppa-

keskuksen kahvilassa. Eikä mikään estä lähtemästä vaikka ulos kävelylenkille keskustelemaan. Jos kehityskeskustelu pidetään vasta toukokuussa, niin voi lähteä vaikka istumaan puiston penkille Espoonjoen rantaan. Oppilaitoksen ulkopuolella pidetyt kehityskeskustelut täytyy muistaa kuitenkin dokumentoida.

Kaikki haastateltavat henkilöt olivat sitä mieltä, ettei kehityskeskusteluun ole vietävissä hankalia **asioita**. Koulutuspäälliköiden mielestä hankalia asioita olisivat epärealistiset pätevyymissuunnitelmat ja henkilöiden ei-toivottuun käyttäytymiseen liittyvät asiat. Kehityskeskusteluissa keskusteltiin, miten edellisen kauden tavoitteet olivat toteutuneet ja kehityskeskustelu painottui ajallisesti enemmän tulevan kauden suunnitteluun. Kehityskeskusteluissa ei tullut kuitenkaan selkeästi esiin Omnian strategiset tavoitteet ja tulosrahoituksen mittareiden vaikutus omaan työhön, vaikka mm. opiskelijoiden valmistumisesta keskusteltiin. Omnian arvoista keskustelu jäi vielä vähemmälle. Kehityskeskustelut, jotka etenivät aika lailla lomakkeen pohjalta, olivat helpompia seurata kuin pisimmälle viety dialogi.

Eniten aikaa käytettiin keskusteluun seuraavista asioista: uudet opetussuunnitelmat, opiskelijoiden asiat, opiskelijoiden määrä, opettajan työmäärätavoite seuraavalle lukuvuodelle, ryhmänohjaajan tehtävät, kehityssuunnitelma ja projektit. Tässä tutkimuksessa tulosten keskiöön nousivat ihan eri asiat kuin Mäkisen (2011, 60) tutkimuksessa, jonka mukaan opetusalan kehityskeskusteluissa keskustellaan enimmäkseen työyhteisön toimivuudesta ja työssäjaksamisesta.

Kaiken kaikkiaan seuratuista kehityskeskustelusta jäi sellainen tuntu, että keskustelut käytiin hyvässä ilmapiirissä. Mutta oliko keskustelu vain mukavaa jutustelua. Tutkijalle jäi hiukan epäselväksi, miten konkreettisia tavoitteita opettajille oli asetettu tuloskaudelle, jota käytiin läpi. Lisäksi jäi mietityttämään, onko mukavampi jutella leppoisasti kuin mennä mukavuusalueen ulkopuolelle ja ottaa puheeksi joku haastava asia. Eräs koulutuspäällikkö olikin sitä mieltä, etteivät opettajat ota riittävästi asioita puheeksi.

Kehityskeskustelut jäi aika kauaksi Omnian strategioista, avaintavoitteista, tuloksellisuusrahoituksen mittareista ja Omnian arvoista. Tutkijalle heräsikin kysymys, miten

asiat oli käsitelty osastolla. Ilmeisesti ei kovin perusteellisesti, koska yksi koulutus-päällikkö huomasi haastattelussa, että nuo asiathan hän voisi käsitellä johdettaviensa kanssa (vrt. Keskustele, kehitä & kehity 2008). Strategian ja avaintavoitteiden tiedos-taminen auttaisi ymmärtämään omaa tehtävää organisaatiossa ja asettamaan konk-reettisia tavoitteita. Mäkisen (2011) tutkimuksen mukaan rehtoreiden mielestä opet-tajille on vaikea asettaa tavoitteita. Uudet opetussuunnitelmat työssäoppimisineen ja ammattiosaamisen näyttöineen, vaikka olivatkin juuri vuonna 2010 Omnian kehittä-misen painopisteitä, aiheuttivat myös paljon keskustelua. Samoin se, että eräässä yksikössä opiskeltiin sekä vanhan että uuden opetussuunnitelman mukaan. Tutkija jäi miettimään, oliko se kehityskeskustelun asia vai olisiko se ollut isommalla joukolla puhuttavaa asiaa.

Kehityskeskustelut kestivät kolmestakymmenestä minuutista tuntiin. Tunti näyttää olevan haastateltujen henkilöiden mielestä sopiva aika kehityskeskusteluun (vrt. Au-tio ym. 2011). Aikaa kannattaa varata hiukan enemmän, mutta varsinaiseen keskus-teluun riittää tunti. Jos keskustelu vyöryy sivuraiteille, niin kumpi tahansa osapuoli voi palauttaa sen pääraiteelle. Näissä seuratuissa keskusteluissa koulutus-päälliköt palauttivat keskustelun kaksi kertaa pääraiteelle. Toisessa tilanteessa koulutus-päällikkö alkoi kiinnostaa alan uusi lainsäädäntö, mistä kysyi opettajalta pitkään. Toises-sa keskustelussa puhuttiin opetussuunnitelmasta niin perusteellisesti, että koulutus-päällikkö huomasi, ettei oppilaitosorganisaatio pysty vaikuttamaan asiaan.

Kehityskeskustelun kaikki osapuolet odottivat saavansa **palautetta**. Kahdelle opetta-jalle palautteen anto oli vierasta, mutta he uskaltoutuivat antamaan tällä kehityskes-kustelukierroksella palautetta ja olivat siitä sitten lopulta ylpeitäkin. Kolmannelle opettajalle palautteen antaminen esimiehelle oli rutiinia niin kehityskeskustelussa kuin jatkuvana palautteenakin. Opettajat olivat tyytyväisempiä saamansa palautteen määrään kuin koulutus-päälliköt, vaikka opettajat eivät tahtoneetkaan muistaa kehi-tyskeskustelun jälkeen, että olivat saaneet palautetta tai vähättelivät osuuttaan saa-mastaan palautteesta. Eräskin koulutus-päällikkö kysyi moneen kertaan ja monin eri sanoin palautetta ja lopulta sai sen palautteen, mitä opettaja oli alkuhaastattelussa miettinyt. Koulutus-päälliköt antoivat palautetta luontevasti pitkin keskustelua eri asioiden käsittelyn yhteydessä. Kaikki annettu palaute oli positiivista. Koulutus-pääl-

likköä mietitytti haastattelussa korjaavan palautteen antaminen, mutta siihen ei hänen mukaansa ollut tässä kehityskeskustelussa tarvetta.

Oli mielenkiintoista, että opettajat, jotka antavat työkseen palautetta opiskelijoille, eivät ole tottuneet antamaan palautetta esimiehelle. Tässä saattaa vaikuttaa myös eri alojen kulttuurit ja aloilla vaikuttaneet esimiespersoonat. Haastatteluissa tuli selvästi ilmi, että opettajat eivät olisi antaneet nytkään palautetta, ellei tutkija olisi laittanut heitä miettimään, mistä asioista antavat palautetta. Mäkisenkin (2011, 71) tutkimuksessa opettajat kokivat vaikeaksi antaa esimiehelle palautetta. Kaikki koulutuspäälliköt pitivät palautteen antamista opettajille itsestään selvänä ja olivat miettineet asiaa etukäteen.

Opettajista kenelläkään ei ollut kovin erityisiä **odotuksia kehityskeskusteluun**. Koulutuspäälliköillä oli odotuksia, että kuulisivat opettajien toiveita mm. seuraavan vuoden vuosisuunnitteluun ja näin päästäisiin opettajia ja Omniaa tyydyttävään lopputulokseen. Vaikka opettajat pitivät kehityskeskustelua tarpeellisena, niin he kritisoivat joka vuosi pidettävää kehityskeskustelua. Osa opettajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelua on turha pitää, kun esimiehellä ei ole varmaa tietoa tulevaisuudesta. Yhdellä koulutuspäällikölläkin oli turhautunut tuntuma omasta kehityskeskustelusta esimiehensä kanssa. Koulutuspäällikön mielestä muutosvauhti on niin kova, ja kun uusista asioista ei ole vielä päätöksiä, niin hän ei oikeastaan saanut omasta kehityskeskustelusta mitään. Opettajat pitivät kehityskeskustelua myös liian muodollisena ja teennäisenä. Sekä opettajien puolelta että hiukan myös koulutuspäälliköiden puolelta tuli esiin, että muulloinkin pitää keskustella kuin vain kehityskeskustelussa. Tämä osoittaa sen, että kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on jäänyt hämäräksi. Kaikki koulutuspäälliköt pitivät kehityskeskustelua tarpeellisena ja olivat sitä mieltä, että se voisi olla jopa kaksi kertaa vuodessa.

Vaikka opettajilla ei ollut kovasti odotuksia keskusteluun, niin heidän mielestään kehityskeskustelussa keskusteltiin kuitenkin tärkeistä asioista. Lisäksi heille tuli tuntu, että esimies kuunteli heitä. Koulutuspäälliköt olivat myös tyytyväisiä käytyihin keskusteluihin.

Tutkimuksen aikaan keväällä 2010 Omnian ammattiopistossa elettiin voimakkaan muutoksen aikaa. Omnian ammattiopiston 1.8.2011 alkava organisaatio oli vasta muovautumassa, uuden organisaation apulaisrehtoreita ja koulutuspäälliköitä ei ollut vielä valittu, monille opettajille ei ollut vielä selvää, missä heidän toimipisteensä sijaitisi elokuussa 2011. Kaikki tämä epäselvyys, vaikutti varmasti keskimääräistä enemmän kehityskeskustelun odotuksiin ja kokemuksiin.

Koska opettajilla ei ollut kovasti kehityskeskusteluodotuksia, on ymmärrettävää, että heidän mielestään kehityskeskustelu voisi olla joka toinen vuosi. Tutkija uskoo, että jos kehityskeskustelu on tavoitteellinen, sopimukseen määritellään toimenpiteet tavoitteeseen pääsemiseksi ja kun sovitut asiat toteutuvat, niin tällöin vuosittaiset kehityskeskustelut tuntuvat tarpeellisilta. Näin myös ymmärretään normaalien työasioiden päivittäisen puhumisen ja kehityskeskustelun ero.

Kaikki seuratut kehityskeskustelut etenivät mukavassa ilmapiirissä ja **vuorovaikutteisessa** keskustelussa. Kaikille opettajille jäi tuntuma, että heitä kuunneltiin (vrt. Keskustele, kehitä & kehity 2008; Autio ym. 2011). Kaikki kehityskeskustelut etenivät erilailla. Yksi eteni lomakkeen asajärjestyksen mukaan esimiesjohtoisesti, toinen eteni opettajajohtoisesti lomakkeen mukaan ja kolmas eteni opettajan ja koulutus­päällikön dialogina ilman lomakkeen huomioimista, mutta koulutus­päälliköllä oli tukisanalista. Ensimmäisessä keskustelussa tehtiin hyvä yhteenveto sovitusta asioista, muissa keskusteluissa yhteenveto jäi hämärämmäksi. Ensimmäisessä keskustelussa sovittiin, että opettaja tekee myöhemmin dokumentoinnin, toisessa keskustelussa koulutus­päällikkö dokumentoi ja kolmannessa dokumentointi jäi hiukan epäselväksi.

Tutkijan havaintojen mukaan asioiden dokumentointi jäi hiukan epäselväksi. Mitkä on sovitut tavoitteet? Missä aikataulussa ne toteutetaan ja mitä toimenpiteitä sovitut asiat vaatii? Kuka dokumentoi asiat ja koska tai miten sopimus allekirjoitetaan? Omnian HR-ohjelma ohjaa nyt täyttämään lomaketta niin, että edellä mainitut kohdat tulee keskustelua. Mutta ainahan kohdat voi jättää täyttämättä.

Haastateltujen mielipiteet hajosivat siinä, pitääkö kehityskeskusteluihin jotenkin **valmentaa** johdettavia ja esimiehiä. Kahden opettajan mielestä se riittää, mitä kehi-



tyskeskusteluista puhutaan osastokokouksessa. Yhden koulutuspäällikön mielestä osastokokouksessa voisi valmentaa opettajia, miten he kehityskeskustelijoina toimivat. Kolmannen opettajan mielestä koulutusta kehityskeskusteluihin voisi olla enemmän. Kaikki koulutuspäälliköt olivat osallistuneet Omniassa esimiehille järjestämään kehityskeskustelukoulutukseen. He näkivät hyvänä, että vuosittain voisi muutamana sanana sanoa johdon iltapäivissä kehityskeskusteluista. Kaksi koulutuspäällikköä tiesi, että kehityskeskusteluista on julkaistu paljon kirjallisuutta, mihin voisi itse perehtyä. Lisäksi yksi koulutuspäällikkö oli ottanut mallia oman esimiehen pitämistä kehityskeskusteluista (vrt. Valpola 2002).

Paljon pohdintaa, ja arvailujakin, aiheutti se, **hyödynnetäänkö** Omniassa kehityskeskusteluja. Opettajat kokivat, että kun heitä kuunnellaan, niin koulutuspäällikkö hyödyntää keskustelun antia omassa työssään, vaikka kehityskeskustelusta tehtyyn dokumenttiin ei palata vuoden mittaan. Sen opettajat osasivat konkreettisesti sanoa, että seuraavan lukuvuoden suunnittelussa kehityskeskustelussa käsiteltyjä asioita hyödynnetään. Koulutuspäällikötkin pitivät seuraavan lukuvuoden suunnitteluun saamia tietoja kehityskeskustelun merkittävimpana antina. Koulutuspäällikköiden mielestä kehityskeskustelussa saattaa tulla esiin sellaisia asioita, joihin ei arkipuheessa päästä. Näin asioihin tulee sitten puuttua nopeastikin. Mutta onko kehityskeskustelulla vaikutusta laajemmalti organisaatioon, niin se jäi opettajilta hyvin arvailujen varaan. Koulutuspäälliköt olivat myös varovaisia asian suhteen mm. siksi, että keskustelu on alaisen ja esimiehen välinen luottamuksellinen keskustelu. Esimiehet eivät olleet selvästikään laittaneet kehityskeskustelussa esiin nousseita asioita eteenpäin tai sen tason asioita ei ollut tullut vastaan, koska yksi koulutuspäällikkö sanoi, että hän laittaisi mielellään asioita eteenpäin, jos sellaisia tulisi.

Koska henkilöstöllä ei ole tietoa, miten kehityskeskustelua hyödynnetään, niin kehityskeskusteluprosessista tiedottaminen ja HR-ohjelman toiminnan esittely on paikallaan. Tutkimuksen kenttäosuuden aikana HR-ohjelma ei ollut vielä käytössä, mutta kahvipöytäkeskusteluissa kuulee edelleen tuota tietämättömyyttä asiasta. Kuten tämän tutkimuksen johdannossa todetaan, niin Omniassa aloitti suuri joukko uusia esimiehiä elokuussa 2011. Varmasti joka vuosi Omniassa tulee aloittamaan joukko

uusia esimiehiä. Näin ollen tulee huolehtia uusien esimiesten kehityskeskustelukoulutuksesta.

Kehityskeskustelu on aiheuttanut henkilökohtaisiakin hyötyjä (vrt. Valtiokonttori 2008). Yksi opettaja oli kehityskeskustelun innoittama alkanut opiskella. Hänen mielestään opiskelun aloittaminen oli kehityskeskustelun tuoma hyöty. Toisen opettajan mielestä kehityskeskustelun dokumentista saattoi tarkastaa, mitä tuli luvattua vuosi sitten, joten hänellä lienee ajatus oman työn tulosten seuraamisesta.

Koska tieto kehityskeskustelun hyödyntämisestä on edellä kuvatun tasoista, on helppo ymmärtää, että opettajat kokevat, että kehityskeskustelut ovat liian usein. Koulutuspäälliköillä näyttää olevan tieto kehityskeskustelun tavoitteellisuudesta, joten heidän mielestään kehityskeskustelu tulisi olla kaksi kertaa vuodessa. Tässä on aika suuri taajuusero.

Opettajan tuloskaudeksi määriteltiin selkeästi niin opettajien kuin koulutuspäälliköiden taholta lukuvuosi. Siitä virisikin sitten pohdintaa, mihin aikaan vuodesta kehityskeskustelu olisi tarkoituksenmukaisinta pitää. Asiaa enemmän pohtineet päätyivät, että varsinainen keskustelu olisi syksyllä ja seurantakeskustelu keväällä. Opettajille riittäisi kuitenkin heidän omasta mielestään tavallisissa oloissa kehityskeskustelu joka toinen vuosi. Koulutuspäälliköiden mielestä keskustelu pitäisi olla kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäisessä keskustelussa asiat käytäisiin järjestelmällisesti läpi ja toinen keskustelu oli pienimuotoisempi ”tsekkauk”-keskustelu.

Opettajan tuloskausi on todellakin lukuvuosi. Sitä ei voi kiistää. Organisaation tuloskausi on taas toimintasuunnitelmiseen ja talousarvioineen kalenterivuosi. On mielenkiintoista, miten nämä kaksi kautta sovitaan mielekkäästi yhteen. Kuntalaki säätelee kuntien ja kuntayhtymien toimintaa, kirjanpitolaki antaisi mahdollisuuden muuttaa julkisen organisaation tilikautta muuksikin kuin kalenterivuodeksi (Iivari, 2012).

Koska Omnian tuloskausi alkaa vuoden alusta, silloin ovat tiedossa uudet tavoitteet ja budjetti, joista saadaan pohjatiedot opettajan ensimmäiseen kehityskeskusteluun.

Opettajan työn päätulos on saavutettu jo puoli vuotta aikaisemmin, kun opiskelijat ovat valmistuneet toukokuussa. Ehkä onkin aihetta keskustella tulevan kevään valmistuvista opiskelijoista. Syksyn kehityskeskustelussa arvioidaan, miten kehityskeskustelun tavoitteet ovat toteutumassa ja opettajan ajatukset ovat juuri pari kuukautta sitten aloittaneessa uudessa ryhmässä. Täytyy muistaa, että Omnian strategiakausi muuttuu neljän vuoden välein, mutta avaintavoitteilla ja keskeisellä toiminnalla tarkennetaan toimintaa vuosittain. Tutkimuksen tulokset antavat aihetta miettiä, pitäisikö vuosittaisen kehityskeskustelun asiat jakaa opettajien kehityskeskusteluissa kevään ja syksyn asioihin.

Mäkisen tutkimuksen mukaan rehtorit pitivät kehityskeskusteluja mielellään vain joka toinen vuosi. Sitä vastoin opettajat olisivat halukkaita käymään kehityskeskusteluja vuosittain, jos kehityskeskustelusta koettaisiin olevan hyötyä. (Mäkinen 2011, 58, 74.)

Kaikki haastatellut henkilöt pitivät nykyistä **kehityskeskustelulomaketta** parempana kuin vanhaa. Lomakkeeseen toivottiin opettajille suunnattua kysymystä opettamisesta. Kahvipöytäkeskusteluissa lomaketta arvioidaan enemmän kuin tässä tutkimuksessa tuli esiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että yhteinen lomake varmistaa kehityskeskustelujen tasalaatuisuutta. Lisäksi se auttaa kokemattomampia keskustelijoita kehityskeskustelussa.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä opinnäytetyössä oli keskeistä selvittää kehityskeskustelukokemuksia ja löytää niistä hyviä käytänteitä ja mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisen aineiston hankintatavoista teemahaastattelua ja ulkopuolista havainnointia. Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan validiteetin, reabiliteetin ja uudemman luotettavuusarvioinnin mukaan unohtamatta tutkijan vaikutusta tutkimukseen.

Opinnäytetyön yleistettävyyttä parantaa se, että koko tutkimusjoukolla oli useamman vuoden kokemus kehityskeskusteluista Omniassa. Vastaukset pohjautuvat haastattelujen mielipiteisiin ja kokemuksiin. Koko opinnäytetyön tekoon haastatteluteemojen laadinnasta tulosten analysointiin ja johtopäätösten tekoon vaikuttavat kokemukseni esimiestyössä ja runsas kehityskeskustelukokemukseni. Joka tilanteessa tehdään vahvasti tulkintaa.

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa se, että tunsin tutkimuksen kohdejoukon hyvin. He kaikki olivat johdettaviani. Koulutuspäälliköt olivat suoria johdettavia, ja opettajat olivat välillisiä johdettavia. Opettajistakin kaksi oli ollut edellisessä organisaatiossa suoria johdettaviani. Tutkimuksen kohdejoukoksi oli valikoitunut kaikin puolin positiivisia johdettavia ja koulutuspäälliköitä. Tähän minulla ei ollut vaikutusmahdollisuutta, sillä koulutuspäälliköt esittivät tutkimukseen niitä opettajia, joiden kanssa heillä sattui olemaan tuolla ajanjaksolla kehityskeskustelu.

Olin tutkimuksen aineistoa kerätessäni opintovapaalla koulutusjohtajan virasta. Haastattelujen henkilöiden vastaukset ja käyttäytyminen kehityskeskustelua havainnoitaessa saattoivat vaikuttaa tulokseen, vaikka omasta mielestäni minulla oli jo etäisyyttä koulutusjohtajan tehtävään. Haastateltavilla henkilöillä ei ollut aavistustakaan, etten aio palata koulutusjohtajaksi.

Alun perin ajatukseni oli päästä seuraamaan kehityskeskusteluja jonkun toisen koulutusjohtajan alueelle, mutta siihen ei pyynnöistä huolimatta tarjoutunut tilaisuutta. Olen edelleen sitä mieltä, että tulokset olisivat olleet erilaisia toisen koulutusjohtajan alueelta. Omalle vastuualueelle oli helppo mennä eikä kukaan kyseenalaistanut kehityskeskustelun havainnointia ja tallentamista. Tässä voi miettiä, vastasivatko tutut henkilöt positiivisemmin kuin mitä vieraammat henkilöt olisivat vastanneet. Jäikö kritiikki kehityskeskusteluista kuulematta?

Kaikki haastattelut oli tarkoitus tallentaa digitaaliseen muotoon. Digitaalisen tallentamiskokemattomuuteni myötä yhden haastattelun tallentaminen epäonnistui. Kaikki haastattelut olivat kahdenkeskisiä. Haastattelut olivat välittömiä ja paljon tietoa antavia. Haastatteluissa keskusteltiin vapaasti teemoista ja annettujen vastausten

tarkentamiseksi ja täsmentämiseksi tehtiin useita lisäkysymyksiä. Muutaman kerran huomasin, että keskustelu lipsahti johonkin sellaiseen asiaan, mistä en olisi keskustellut minulle vieraalla alueella, esimerkiksi haastateltava suorastaan kysyi minulta jotakin esimiesasiaa.

Alkuhaastattelu oli enemmän määrämuotoinen. Loppuhaastattelun tarkentaviin kysymyksiin vaikuttivat alkuhaastattelussa esitetyt kehityskeskusteluodotukset, kehityskeskustelukokemukset ja tutkijan havainnot kehityskeskustelusta. Kaikki loppuhaastattelut olivat hyvin erilaisia, ja niiden analysointi oli siten aika työlästä.

Eri tutkimusmenetelmillä saatiin toisiaan täydentäviä tuloksia. Haastattelulla, ennen ja jälkeen kehityskeskustelun, saatiin syvällistä tietoa. Toisilla on tapana puhua tiiviisti ja toiset puhuvat enemmän, jolloin ydinasia tahtoo hukkaa muun puheen joukkoon. Tämä toi myös turhaa pituutta haastatteluun, mikä taas vaikutti siihen, että tallenteita kuunnellessa oli väsähtää kuuntelemaan. Yksi haastateltava puhui hyvin hiljaa, eritoten kehityskeskustelussa, joten se hankaloitti jonkin verran tulosten analysointia.

Kehityskeskustelua havainnoitaessa kiinnitin huomiota etukäteen miettimiini asioihin, jotka olin kirjoittanut paperille, ja tein muistiinpanoja paperiin. Kehityskeskustelun tallentaminen toi tulosten analysointivaiheeseen lisätietoa ja asioiden tarkennusmahdollisuuksia, mutta ilmeet ja eleet ovat tilannesidonnaisia. Havainnoitaessa oli mielenkiintoista seurata, miten haastateltavan henkilön alkuhaastattelussa kertoma asia toteutuu kehityskeskustelussa. Kaiken kaikkiaan tunninkin yhtämittäinen havainnointi on äärettömän raskasta, vaikka siihen saattoi keskittyä täydellisesti ja vireystilani oli mielestäni hyvä. Varmasti monia asioita jäi havaitsematta, ja joku toinen tutkija olisi tehnyt tilanteesta erilaisia havaintoja.

Kaiken kaikkiaan olen sitä mieltä, että käytetyt tutkimusmenetelmät olivat sopivia. Valitsisin ne uudelleenkin, mutta ottaisin oppia tässä tutkimuksessa sattuneista virheistä. Tutkimusjoukoksi riittäisi varmaan kaksikin haastatteluparia. Mietin kyllä määrällisenkin tutkimuksen tekemistä. Olisi vahvempi tutkimusjoukko takana, jos vastaajia olisi ollut useampi sata. Aluksihan pyysin Omnian viikkotiedotteessa henki-

löitä kirjoittamaan kehityskeskustelukokemuksistaan, mutta kaikeksi onneksi kukaan ei vastannut. Sitten huomasin, että Mäkinen keräsi tutkimusaineistoa samalla menetelmällä Opettaja-lehdessä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan tarkastella rakennevaliditeettina eli koskeeko tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus koskea (Hirsjärvi & Huttunen 2000, 187-188). Tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen, kun kehityskeskusteluodotuksia ja kokemuksia selvitettiin. Kehityskeskustelukokemuksia löydettiin runsaasti, mutta niistä mistään ei menty kovin syvälle. Ne lienevätkin jatkotutkimuksen aiheita. Sisäinen validiteetti ilmenee siinä, että tutkimuksen teemahaastattelujen ja havainnointien tulokset on tehty todellisissa tilanteissa. Ulkoisesta validiteetista on osoituksena se, että Mäkinenkin (2011) tutkimuksessa kävi ilmi, että opetuslalla kehityskeskusteluja pidetään tarpeellisena. Toisaalta voidaan kysyä, voiko tutkimuksen tuloksia yleistää edes Omniassa, kun tutkimusjoukko oli pieni. Tutkimuksen tulokset ovat mielestäni ainakin Omnian opettajien keskuudessa suuntaa antavia. Toisiin henkilöstöryhmiin tai toisiin olosuhteisiin en uskalla yleistystä tehdä.

Tulosten realibiliteettiin vaikutettiin haastattelun ja kehityskeskustelujen tallentamisella. Lisäksi tutkija teki kaikista tilanteista muistiinpanot teemalomakkeisiin. Osa tallenteista purettiin heti tilanteen jälkeen, osa vasta tutkimuksen kirjoittamisvaiheessa. En kuitenkaan usko, että tällä oli vaikutusta, kun purkaminen tapahtui tallenteiden ja muistiinpanojen avulla eikä muistin varassa. Haastattelutallenteista on otettu runsaasti suoria sitaatteja havainnollistamaan tutkimusaineistoa ja lisäämään sen luotettavuutta. Kaikki tekstit on ollut runsaassa käytössä työtä kirjoitettaessa ja tuloksia ja johtopäätöksiä tehtäessä. Tutkimuksen reliabiliteetin voi todeta tekemällä tutkimuksen uudestaan hyödyntäen digitaalisia tallenteita ja tutkijan tekemiä muistiinpanoja. Omniassa tapahtuva kehitys on varmasti vaikuttanut asioihin menneen kahden ja puolen vuoden aikana, joten jos haastatellaan henkilöt uudelleen, niin heidän mielipiteensä ovat ehkä jo muuttuneet.

Tutkimuksen aineistoa hankittiin tasapuolisesti sekä opettajien että koulutuspäälliköiden näkökulmasta. Jonkin verran, esimerkiksi strategioita painotettaessa, tuli esiin myös Omnian näkökulma.

Läheisesti käytäntöön liittyvän tutkimuksen luotettavuuden kannalta on mielestäni merkitystä sillä, että tutkijalla on käytännön kokemusta tutkittavasta aihealueesta. Toisaalta se voi tuoda asiaan ennakkokäsityksiä tai tiettyä näkökulmaa. Koska tutkimuksen aineiston keruuvaiheessa haastateltavat olivat siinä uskossa, että palaan koulutusjohtajaksi, niin tämä on saattanut vaikuttaa vastaamiseen eikä kehittämis-kohteita otettu kriittisesti esille. Olen sitä mieltä, että monivuotisesta esimieskokemuksesta ja nykyisestä virka-asemastani riippumatta pystyn ajattelemaan kehityskeskusteluja sekä johdettavan että esimiehen näkökulmasta.

Tutkimuksen teko vei paljon aikaa. Tehokkuusvaatimuksen kautta mietittynä työn tekeminen kesti liian pitkään; mikään yritys ei olisi jaksanut odottaa tuloksia näin pitkään. Laadullinen tutkimus vie aikaa, vaikka sen olisi tehnyt päätyönäänkin. Toisaalta, kun työn on ollut vaiheessa, niin paljon ajatuksia on syntynyt alitajunnassa ja miettiessä aihetta. Lisäksi olen kerännyt koko ajan aiheeseen liittyvää ajantasaista materiaalia ja seurannut kehityskeskustelujen kehittämistä Omniassa.

Uskon kuitenkin, että joku toinen tutkija voisi tehdä samasta aineistosta erilaisia päätelmiä. Siksi en uskallakaan yleistää voimakkaasti tutkimukseni tuloksia, sillä olen sitä mieltä, että itsekkin voisin saada eri tutkimusjoukolla toisenlaisen tuloksen. Olen kuitenkin kuullut Omnian kahvipöytäkeskusteluissa saman tyyppisiä mielipiteitä, joten varovaisesti uskallan yleistää asiaa ainakin yhden koulutusjohtajan vastuualueella. Minua mietityttääkin, kun julkisessa keskustelussa puhutaan kehityskeskustelusta negatiiviseen sävyyn, että Omniassa on näin positiiviset kokemukset kehityskeskustelusta.

### **5.3 Kehityskeskustelua kehittämään**

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Omnian ammattiopistossa suhtaudutaan kehityskeskusteluihin positiivisesti. Positiivisuuden taustalla lienee vastualueen kohtuullisen hyvä johtaminen ja hyvä yhteistyö työyhteisössä, mikä on luonut hyvää ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri ja positiivisuus ovat taas vaikuttaneet siihen, että kehitys-

keskustelu on koettu tarpeellisena ja tällöin siihen on valmistauduttu hyvin. Huolellinen kehityskeskusteluun valmistautuminen onkin hyvä käytäntö, josta kannattaa kertoa muissakin organisaatioissa. Positiivinen suhtautuminen kehityskeskusteluun on hyvä lähtökohta lähteä kehittämään tutkimuksen esiin nostamia kehittämiskohteita.

Ensinnäkin tulee miettiä, miten strategiset tavoitteet selvitetään henkilöstölle. Jokaiselle vuodelle asetetaan avaintavoitteet ja niitä täsmennetään vielä sillä, mikä on keskeistä toimintaa. Koska tässä tutkimuksessa tuli esille, että henkilöstö ei tiedä riittävästi strategioista, on niistä kerrottava enemmän henkilöstölle, esimerkiksi osastokokouksissa tai ryhmäkehityskeskustelussa. Oman osaston tai työryhmän kesken on hyvä miettiä, mitä strategioiden mukainen keskeinen toiminta on juuri meidän osastolla.

Samoin tavoitteita tulee miettiä tarkemmin, koska tutkimuksessa kävi ilmi, että tavoitteita ja mittareita ei ollut tarkasti asetettu edellisellä kehityskeskustelukerralla eikä niitä asetettu seuratuissakaan kehityskeskusteluissa. Mitkä on opettajan työn tavoitteet ja mittarit. Se onkin hankala kysymys. Voiko opettajan henkilökohtainen tavoite olla valmistuneiden opiskelijoiden määrä, kun tietty opettajajoukko kuitenkin ryhmää opettaa ja opintosuorituksetkaan eivät saa olla alennusmyynnissä. Myös organisaation arvojen pohtiminen syvällisemmin olisi tarpeen henkilöstön kanssa; mitä arvot merkitsee juuri meidän työyhteisössä tai minun työssä.

Tutkittujen kehityskeskustelujen kehittämisosiossa painottui keskustelu pitkäkestoiisiin pätevöitymistä lisääviin koulutuksiin hakeutumiseen. Kehityskeskustelulomake ja nykyinen HR-ohjelmakin suuntaavat keskustelua koulutusten suuntaan ja lisäksi niissä kysytään kiinnostusta projektityöhön ja kansainväliseen toimintaan. Kehittyminen ja kehittäminen voi olla muutakin kuin kouluttautumista. Usein näitä mahdollisuuksia löytyy lähempää kuin osaa ajatellakaan. Hiljaisen tiedon siirtäminen työntekijältä toiselle, esimerkiksi mentoroitaessa, on tilanne, jossa kehittyvät molemmat osapuolet. Työn kierto onnistuisi ainakin joissakin yksiköissä ihan hyvin. Opettaessa välillä jotakin muuta ryhmää tai toista oppiainetta kehittyy. Oman opetusmateriaalin kehittäminen nykyaikaista teknologiaa apuna käyttäen olisi opin paikka monelle opettajal-



le. Opettajat itse ovat parhaita asiantuntijoita miettimään, missä voi kehittyä ja kehittää.

Vaikka Omnian ammattiopistossa oli tutkimuksen mukaan valmistauduttu kehityskeskusteluihin hyvin, niin kehityskeskusteluvalmennusta tarvitaan kuitenkin. Ehdotan, että Omnian esimiehille järjestetään valmennusohjelma kehityskeskusteluun. Jokainen esimies käy valmennusohjelman läpi vain kerran. Tarvetta ohjelmalle lienee kuitenkin pysyvästi, sillä koko Omniassa näyttää aloittavan suuri joukko uusia esimiehiä vuosittain. Valmennusohjelmassa tulee käydä kehityskeskusteluprosessi ( liite 6) perusteellisesti läpi, kannustaa ottamaan vaikeita asioita puheeksi kehityskeskustelussa sekä opastusta palautteen antoon, erityisesti kehittävän palautteen antoon.

Lisäksi esimiehille järjestetään vuosittainen info ennen kehityskeskustelukierroksen aloittamista, esimerkiksi johdon iltapäivän yhteydessä. Tässä infossa voidaan kertoa mm. vuosittaiset kehityskeskustelujen painoalueet. Kevään 2013 infossa on tärkeää käydä kehityskeskusteluprosessi läpi, koska esimiehillä tuntui olevan epätietoisuutta, miten Omnia hyötyy kehityskeskusteluista. Tutkimuksessa tuli ilmi, ettei koulutuspäälliköillä ole tarpeeksi valtaa sopia asioista opettajien kanssa tai koulutuspäälliköllä ei ole tarpeeksi tietoa tulevaisuudesta. Näissä vuosittaisissa infoissa voitaisiin sopia ammattiopiston johdon kanssa tarkemmin asioista ennen seuraavan kehityskeskustelukierroksen alkua. Lisäksi koulutuspäällikön tulisi olla käynyt oma kehityskeskustelu esimiehensä kanssa ennen kuin lähtee keskustelemaan opettajien kanssa.

Kaikille Omnia johdettaville tulee antaa tietoa kehityskeskusteluista esimerkiksi osastokokouksessa ennen kehityskeskustelukierroksen alkamista. Tässä tilaisuudessa tulee tuoda esiin esimiehen ja johdettavan välisen arkikeskustelun ja kehityskeskustelun merkityksen ero. Lisäksi tulee käydä kehityskeskusteluprosessi läpi, josta selviää mm. keskustelun luottamuksellisuus ja miten asiat hoituvat kehityskeskustelusta eteenpäin. Johdettavia kannattaa kannustaa antamaan palautetta henkilöstölle. Johdettaville kannattaa myös korostaa, että kehityskeskustelu on tasavertainen ja se on myös johdettavan työväline, ei pelkästään johtamisen työväline.

Valmennuksen ja infojen lopputuloksena on se, että kaikki tietävät, että Omniassa kehityskeskustelu on mahdollista, jopa suotavaa, käydä kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäisessä käydään strategiat ja osaston tavoitteet läpi ryhmäkehityskeskustelussa. Sitä seuraa henkilökohtainen kehityskeskustelu. Noin puolen vuoden päästä kehityskeskustelusta järjestetään tavoitteiden toteutumisen seurantakeskustelu. Ryhmäkehityskeskustelulle voidaan pitää myös tavoitteiden toteutumisen seurantakeskustelu. Kehityskeskustelussa esiin tulleista yhteisistä asioista voidaan kertoa yhteenveto koko työryhmälle. Näin työryhmä voi seurata, miten asian hoitaminen etenee.

Kehityskeskustelulomakkeeseen toivottiin joitakin parannuksia. Toisaalta kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelulomake ohjaa keskustelua, muttei se saa olla pääosassa. HR:n kehityskeskustelulomakkeeseen voisi lisätä Omnian arvot kirjoitettuna tai suora linkki Omnian arvoihin. Lomakkeeseen voisi laittaa vain opettajille suunnitellun vastauskentän. Toisaalta opettajien kehityskeskustelulomakkeen voisi jakaa kahteen osaan, jolloin toiseen osaan tulisi kysymykset kevään kehityskeskusteluun ja toiseen osaan kysymykset syksyn kehityskeskusteluun. Joku johdettava kertoi, että kehityskeskustelussa keskusteltavia asioita voisi kirjoittaa muistiin ympäri vuotta. Voisiko HR-ohjelmassa olla kohta, minne voisi pitkin vuotta kirjoittaa asioita muistiin.

Tutkimuksen tulokset esitellään joulukuussa Omnian ammattiopiston johtoryhmälle ja Omnian henkilöstöasiantuntijoille. Mielelläni voisin kehityskeskusteluasiaa myös yksiköiden kokouksiin.

Uskon, että näillä kehittämistoimenpiteillä päästään siihen, että Omnian koko henkilöstö ymmärtää kehityskeskustelun mahdollisuudet ja hyödyt. Toteutuuko sitten silloin Omnian strateginen tavoite, että kehityskeskustelut käydään Omniassa sata prosenttisesti?

## 5.4 Ehdotukset jatkotutkimuksiksi

Tutkimuksesta nousee esiin kiinnostavia ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi. Kehityskeskustelussa opettajille asetetut toiminnan tavoitteet ja tulosodotukset olivat aikalailla ympäröityjä. Näin ollen olisi mielenkiintoista, että joku selvittäisi, millaisia tavoitteita opettajille voidaan asettaa ja mitkä voi olla opettajan tulostavoitteet. Lisäksi Omniassa voisi tutkia kehittämistoimenpiteiden valmistuttua, onko tavoitteiden asettelu ja seuranta kehityskeskustelussa jäämäköitynyt.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin monia kehityskeskustelun osa-alueita pinnallisesti, kun selvitettiin kokonaisuutena kehityskeskustelun odotuksia ja kokemuksia. Kaikkia kehityskeskustelun osa-alueita voisi tutkia Omniassa syvällisemmin, kuten osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia, palautteen antoa ja vuorovaikutusta kehityskeskustelussa.

Nyt kun HR-ohjelma on ollut kevään 2011 kehityskeskustelukierrokselta alkaen käytössä, voisi tutkia, tuoko HR-ohjelma jäämäkkyyttä kehityskeskusteluun. Tätä tutkimusta tehtäessä selvisi, että eräässä yksikössä ei ollut tapana palauttaa kehityskeskustelulomaketta esimiehelle ennen keskustelua. Nyt kun lomake täytetään HR-ohjelmaan, niin se on esimiehen luettavissa. Näin ohjelma yhdenmukaistaa toimintatapoja Omniassa. Kiinnostavaa olisi tietää, mitkä on HR-ohjelman tuomat hyödyt johdettavalle, esimiehelle ja organisaatiolle.

Lisäksi olisi mielenkiintoista lukea muista oppilaitosympäristössä, etenkin ammatillisissa oppilaitoksissa, tehtyjä kehityskeskustelututkimuksia. Näin voisi vertailla eri oppilaitosten kehityskeskustelukäytänteitä.

## **LÄHTEET**

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

- Alastalo, T. 2009. Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, terveyden edistämisen koulutusohjelma. Viitattu 23.09.2012. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200910184987](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200910184987)
- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki. Johtamistaidon Opisto.
- Ennakoiva töiden suunnittelu edistää hyvinvointia. Opettaja 14-15/2012. 5.4.2012.
- Eskola, J & Suoranta, J, 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi. Lapin yliopistopaino
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino Oy.
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Omnian henkilöstöstrategia. 18.8.2010.
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Omnian kehityskeskusteluprosessi. Nopanen, K. 14.10.2011.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Iivari, K. Talousjohtaja. Espoon seudun kuntayhtymä Omnia. Tiedonanto. 26.10.2012.
- Jabe, M. 2011. Johda oikein oppimista. Fakta 2, 32 -34. 23.2.2011
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. 2008. Valtiokonttori.
- Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos. Viitattu 23.09.2012. [Http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02905.pdf](http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02905.pdf)
- Laaksola, H. 2012. Opetus ontuu täydennyskoulutuksen puutteessa. Opettaja 5/2012. 31.1.2012.
- Luukkainen, O. 2011. Ammatillisen koulutuksen suunta hukkumassa. Opettaja 43/2011. 24.10.2011

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. International Methelp.

Mikkola, K. Kehittämiskoordinaattori. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Tiedonanto. 16.10.2012

Mäkinen, H. 2011. Kehittämisen väline vai välttämätön paha? - Kehityskeskustelukokemuksia opetusosalta. Pro gradu –tutkielma. Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, kasvatustiede.

Omnia: Vuosikertomus 2010.2011.

Omnia: Vuosikertomus 2011.2012

Omnian strategiset tavoitteet 2012. Hallituksen kokous. Pöytäkirja 25.10.2011. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia.

Onko työpaikan kehityskeskusteluista hyötyä? 19.1.2010.

<http://www.hs.fi/digilehti/#arkisto/HSfipaivankysymys+Onko+ty%C3%B6paikan/aaHS20100119SI1MP02i0v?src=haku&ref=%23arkisto%2F>

Peltonen T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki. KY-Palvelu Oy.

Rainisto, S.2010. Hohhoijaa, taas pitäisi keskustella. Talouselämä.12.2.2010.

Ruoranan, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskustelusta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Viitattu 23.09.2012.

<http://urn.fi/URN:isbn:978-951-44-8346-2>

Saarinen, J-P. Rehtori. Omnian ammattiopisto. Tiedonanto. 8.10.2012.

Salmi, P. 2006. Jujua työhön: hoitotyöntekijöiden kokemuksia kehittämiseen käytettyjen menetelmien vaikuttavuudesta. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.09.2012. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-320>

Säntti, H. 2010. Esimies tarvitsee pelisilmää. Talouselämä 28.05.2010.

Torppa, T. 2011. Pomon takana seisoo guru. Talouselämä 28.01.2011

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Uhrman, T. 2008. Toimiva kehityskeskustelu. Omnian ammattiopisto. Koulutusmateriaali. Infor Oy.

Valpola, A. 2011. Kehityskeskustelut – tehokas johtamisen väline. Omnian ammattiopiston johdon kehittämispäivän koulutusmateriaali. Olorin Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki. WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Vähäsarja, I. 2010. Kehittävää vai ei? Helsingin Sanomat 18.1.2010.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisena puhekäytäntönä. Tapaustudkimus kehityskeskustelusta metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos, ammattikasvatus. Viitattu 23.09.2012.  
<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6995-4>

## LIITTEET

## Liite 1 Tutkimuksen viitekehys



## Liite 2 Alkuhaastattelu

Terhi Kylkilahti

### **TEEMAHAASTATTELU ENNEN KEHITYSKESKUSTELUA (alkuhaastattelu, nauhoitetaan)**

- mielellään samana päivänä kuin kehityskeskustelu
- haastatellaan kehityskeskustelun molemmat osapuolet erikseen

### **VALMISTAUTUMINEN**

- miten olet valmistautunut kehityskeskusteluun?
  
- paljonko käytit aikaa valmistautumiseen, riittikö se?
  
- onko valmistautuminen muuttunut vuosien myötä?
  
- mahdollistaako kehityskeskustelulomake tavoitteellisen keskustelun?
  
- palautitko lomakkeen esimiehelle? milloin?

### **ASIAT**

- onko jotkut esille otettavat asiat vaikeita?

- oletko miettinyt palautteen esimiehelle ( työntekijän kysymys)
- oletko aiemmin antanut palautetta esimiehelle?

#### ODOTUKSET

- millaisia odotuksia Sinulla on kehityskeskusteluun?
- mitä toivoisit Sinulta kysyttävän/ sinulle sanottavan?
- pidätkö kehityskeskustelua tarpeellisena?
- oletko käynyt kehityskeskustelun oman esimiehesi kanssa?

#### MITÄ VIELÄ HALUAISIT SANOA?

### **Liite 3 Kehityskeskustelun havainnointi**

Terhi Kylkilahti

#### **KEHITYSKESKUSTELUN HAVAINNOINTI ( teen havainnoistani muistiinpanoja lomakkeeseen ja keskustelu nauhoitetaan)**

##### **YMPÄRISTÖ**

- tila
- istumajärjestys
- häiriöttömyys
- häiriöttömyys myöhemmässä vaiheessa

##### **KESKUSTELIJAT**

- asento
- asento myöhemmässä vaiheessa
- rauhallisuus/hermostuneisuus
- rauhallisuus/hermostuneisuus myöhemmässä vaiheessa
- ilmapiiri: avoin, kireä
- ilmapiiri myöhemmässä vaiheessa
- onko ilmapiiri avoin luovuudelle ja uusille ideoille?

- kumpi puhuu enemmän eli johtaa keskustelua
  
- dialogin syntyminen
  - o vai ollaanko kiinni lomakkeessa
  - o ollaanko kysymys vastaus linjalla
  - o kuunteleeko esimies aktiivisesti keskeyttämättä
  - o esittääkö alainen rehellisiä mielipiteitä rohkeasti
  - o realistisuus
  - o keskustelun pysyminen hanskassa

## KESKUSTELU

- asioiden käsittely
  - o linkittykö keskustelu Omnian avaintavoitteisiin ja uusiin arvoihin
  - tuloksellisuusrahoituksen mittaristo (keskeytys, erot)
  
- miten keskustelu jakaantuu ajallisesti
  - o edellisen kauden arviointiin
  - o tulevan kauden tavoitteisiin
  - o kehityssuunnitelmaan
  - o osaamiskartoituksen päivitykseen
  
- palautteen anto
  - \*molemminpuolista
  - \* kriitikin kesto, onko palaute rakentavaa

- palautteen vastaanotto
  - asiallista/puolustelevaa

#### YHTEENVETO

- mitä keskustelussa sovitaan jatkotoimenpiteistä
  
- päätetäänkö yhdessä
  
- kuka ja miten dokumentoidaan
  
- kuinka kauan kehityskeskustelu kesti kokonaisuudessaan?
  
- oloko pakkopullan/ kiireen tuntua?

## Liite 4 Loppuhaastattelu

Terhi Kylkilahti

### **KEHITYSKESKUSTELUN HAVAINNOINTI ( teen havainnoistani muistiinpanoja lomakkeeseen ja keskustelu nauhoitetaan)**

#### YMPÄRISTÖ

- tila
- istumajärjestys
- häiriöttömyys
- häiriöttömyys myöhemmässä vaiheessa

#### KESKUSTELIJAT

- asento
- asento myöhemmässä vaiheessa
- rauhallisuus/hermostuneisuus
- rauhallisuus/hermostuneisuus myöhemmässä vaiheessa
- ilmapiiri: avoin, kireä
- ilmapiiri myöhemmässä vaiheessa
- onko ilmapiiri avoin luovuudelle ja uusille ideoille?

- kumpi puhuu enemmän eli johtaa keskustelua
  
- dialogin syntyminen
  - o vai ollaanko kiinni lomakkeessa
  - o ollaanko kysymys vastaus linjalla
  - o kuunteleeko esimies aktiivisesti keskeyttämättä
  - o esittääkö alainen rehellisiä mielipiteitä rohkeasti
  - o realistisuus
  - o keskustelun pysyminen hanskassa

## KESKUSTELU

- asioiden käsittely
  - o linkittykö keskustelu Omnian avaintavoitteisiin ja uusiin arvoihin
  - tuloksellisuusrahoituksen mittaristo (keskeytys, erot)
  
- miten keskustelu jakaantuu ajallisesti
  - o edellisen kauden arviointiin
  - o tulevan kauden tavoitteisiin
  - o kehityssuunnitelmaan
  - o osaamiskartoituksen päivitykseen
  
- palautteen anto
  - \*molemminpuolista
  - \* kriitikin kesto, onko palaute rakentavaa

- palautteen vastaanotto
  - asiallista/puolustelevaa

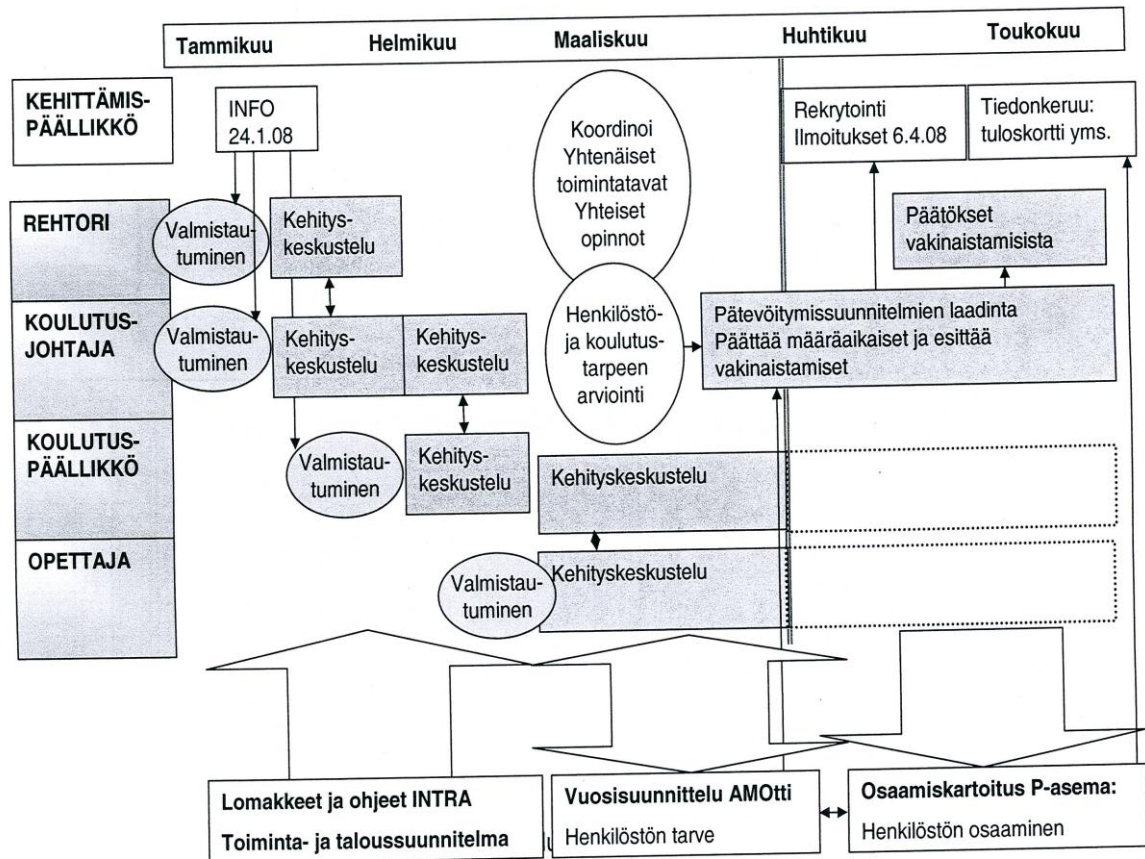
#### YHTEENVETO

- mitä keskustelussa sovitaan jatkotoimenpiteistä
  
- päätetäänkö yhdessä
  
- kuka ja miten dokumentoidaan
  
- kuinka kauan kehityskeskustelu kesti kokonaisuudessaan?
  
- oloko pakkopullan/ kiireen tuntua?



## Liite 5 Omnian vanha kehityskeskusteluprosessi

### B. KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI



## Liite 6 Omnian uusi kehityskeskusteluprosessi

## 1.

## OMNIAN KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

Tammi – toukokuussa ; Ryhmä-/tiimi kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut

Elo – marraskuussa : seurantakehityskeskustelut

