

HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA KEHITYSKESKUSTELUJEN HYÖ- DYLLISYYDESTÄ

Tampereen Ateriassa

Katja Tuominen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2013
Palvelujen tuottamisen- ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KATJA TUOMINEN:

Henkilöstön kokemuksia kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä Tampereen Ateriassa

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Kesäkuu 2013

Yhteiskuntamme teknologian kehitys ja muuttuvat toiminta- ja työympäristöt vaativat organisaatioilta henkilöstön osaamisen kehittämistä. Organisaatioiden menestymiseen ja kilpailukykyyn vaikuttaa henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja ne ovat käytössä jo monessa suomalaisessa organisaatiossa. Vaikka kehityskeskusteluja käydään, ei niitä aina koeta hyödyllisinä. Henkilöstön työssä kehittyminen on yksi motivaatiotekijä työssä viihtymiselle ja työssä jaksamiselle. Esimiehen rooli osaamisen arvioinnissa, kehittämisessä ja tukemisessa on tärkeää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kokeeko Tampereen Aterian henkilöstö kehityskeskustelut hyödyllisiksi oman osaamisen ja kehittymisen kannalta sekä miten niitä tulee kehittää, että ne koetaan hyödyllisinä. Henkilöstölle tehdystä kyselyssä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista kyselytutkimusta. Opinnäytetyön tekijän työkokemus esimiestehtävissä ja ylimmän johdon näkemykset antavat kyselyn lisäksi suuren painoarvon kohdeorganisaation nykytilan analysoimisessa.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että kehityskeskustelujen hyödyllisyys oman osaamisen ja kehittymisen kannalta eivät toteudu tarpeeksi hyvin. Henkilöstölle oli selvää Tampereen Aterian sekä oman tiimin tavoitteet ja vastaajien mielestä ne olivat realistiset. Kuitenkin oman osaamisen arviointi oli vaikeaa, koska osaamisen määritelmät olivat vaikeasti tulkittavissa. Vastaajat halusivat, että kehityskeskustelulomaketta päivitetään avoimilla kysymyksillä, jolloin on helpompi miettiä omia kehittämistarpeita. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että kehityskeskusteluihin tulisi etukäteen valmistautua huolellisemmin ja niissä sovittuja asioita seurattaisiin paremmin. Itse kehityskeskustelutilannetta toivottiin vapaamuotoisemmaksi. Tämän tutkimuksen perusteella kehityskeskustelujen kehittämistoimenpiteitä tuli paljon ja niihin tulee kiinnittää huomiota kehitettäessä kehityskeskustelukäytäntöjä.

Asiasanat: kehityskeskustelu, osaamisen kehittäminen, henkilöstö

ABSTRACT

Tampere ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

KATJA TUOMINEN:

How do Personnel at Tampereen Ateria Experience Performance Appraisals

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 2 pages

June 2013

The development of changing work environment requires organisations to pay attention to personnel's competence. Many Finnish organisations use performance appraisals and those are one part of the management system. The development in work is one of the motivational factors among employees and the superior's role is crucial.

The main goal of this study is to find out how personnel in Tampereen Ateria experience their performance appraisals. The study also tries to point out how they should be developed in order to be considered useful. A survey given to personnel, own experience in a leadership role and views of the top management gave a relevance in analysing the current state of the organisation.

The results of the study showed that the usefulness of performance appraisals is not actualized well enough. The goals of the organisation were clear to personnel and those were experienced realistic. People's own competence seemed to be difficult to assess. Everyone should also prepare themselves better for the performance appraisals, conversations would be better monitored afterwards and the conversation session was hoped to be less formal. On the basis of this study there are many development measures ought to be taken concerning performance appraisals.

Key words: performance appraisal, competence development, personnel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITYSKESKUSTELU	7
2.1	Kehityskeskustelujen historiaa Suomessa	7
2.2	Erilaisten kehityskeskustelujen tavoite	7
2.2.1	Kehittymis- ja kehityskeskustelu	9
2.2.2	Suoritusarviointikeskustelu	9
2.2.3	Tavoitekeskustelu.....	10
2.2.4	Tuloskeskustelu.....	11
2.2.5	Osaamiskeskustelu	11
2.2.6	Ryhmäkeskustelu	12
2.3	Kehityskeskusteluprosessi	12
2.3.1	Valmistautuminen	13
2.3.2	Tilanne.....	13
2.3.3	Jälkihoito	20
2.4	Kehityskeskustelun sisältö	21
2.5	Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen arvioinnissa, kehittämässä ja johtamisessa.....	23
2.5.1	Osaamisen arviointi.....	24
2.5.2	Osaamisen kehittäminen	26
2.5.3	Osaamisen johtaminen	29
3	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA NIIDEN TULOKSET	32
4	KEHITYSKESKUSTELUT TAMPEREEN ATERIASSA.....	38
4.1	Tampereen Ateriasta yleistä.....	38
4.2	Kehityskeskustelujen tavoite Tampereen Ateriassa	39
4.3	Kehityskeskustelu prosessi Tampereen Ateriassa	40
4.4	Kehityskeskustelun sisältö Tampereen Ateriassa	44
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄ JA TOTEUTUS	48
5.1	Tutkimuksen menetelmä.....	48
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	49
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
6.1	Taustatiedot.....	50
6.2	Kehityskeskusteluprosessi	52
6.3	Kehityskeskustelun sisältö.....	52
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	55
8	KEHITYSKESKUSTELUIDEN KEHITTÄMINEN	62
9	POHDINTA.....	64

LÄHTEET	67
LIITTEET	70
Liite 1. Kyselylomake	70

1 JOHDANTO

Organisaation menestys riippuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Nykyinen työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Yhteiskuntamme teknologian kehitys ja muuttuvat toiminta- ja työympäristöt vaativat organisaatioilta entistä enemmän osaamisen kehittämistä. Työyhteisöjen sekä yksittäisten työntekijöiden on oltava kilpailukykyisempiä ja kehitettävä enemmän omaa ja työyhteisönsä toimintaa. (Autio, Juuti & Wink 2010, 21; Hyppänen 2007, 96–124.)

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja ovat käytössä jo monessa suomalaisessa yrityksessä. Vaikka niitä käydään paljon, ei niitä aina koeta hyödyllisinä. Kehityskeskustelujen hyödylliseksi kokeminen edellyttää, että ne ovat aidosti osa johtamisjärjestelmää, jossa organisaation strategiset tavoitteet johdetaan ylhäältä alas, ylimmältä johdolta henkilöstölle ja toisin päin. Se edellyttää myös, että keskustelun molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun huolellisesti. Kehityskeskusteluiden avulla kehitetään myös työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutussuhdetta. Henkilöstön työssä kehittyminen on yksi motivaatiotekijä työssä viihtymiselle ja työssä jaksamiselle. Esimiehellä on tärkeä rooli osaamisen johtamisessa. Hänen on näytettävä suuntaa, annettava tukea, luotava oppimiselle myönteinen ja oppimista edistävä ilmapiiri ja näytettävä omaa esimerkkiä. (Aarnikoivu 2011, 91, 115, 163; Hyppänen 2007, 124; Työterveyslaitos 2012; Viitala 2005, 312–313.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Tampereen Aterian kehityskeskusteluiden nykytilannetta. Tämä tieto on työnantajalle erittäin tärkeä, koska henkilöstötyytyväisyyskyselyissä on tullut ilmi, ettei kehityskeskustelua pidetä tarpeeksi hyödyllisenä. Työllä haetaan vastausta kysymyksiin: Miten koet kehityskeskustelut oman osaamisen ja kehittymisen kannalta hyödyllisinä? Miten kehittäisit osaamis- ja kehityskeskustelua, että koet sen hyödyllisenä? Henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksien perusteella tulee vastaus näihin kysymyksiin. Oma työkokemus Tampereen Aterian esimiehenä ja ylimmän johdon edustajan näkemykset antavat kyselyn lisäksi suuren painoarvon Tampereen Aterian nykytilan analysoimisessa.

2 KEHITYSKESKUSTELU

2.1 Kehityskeskustelujen historiaa Suomessa

Kehityskeskustelut tulivat Suomeen tavoitejohtamisen myötä 1970 -luvulla. Tavoitejohtamisella pyrittiin korvaamaan tehtäväjohtaminen. Tehtäväjohtamisessa esimies oli jakanut työntekijöilleen tehtäviä ja valvonut niiden suorittamista, kun taas tavoitejohtamisen tarkoitus oli pyrkiä jakamaan vastuuta ihmisille sekä sitouttaa heidät toimintaan. (Autio ym. 2010, 20–21.)

1980 -luvun lopulla organisaatiot näkivät esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tärkeyden työn suoritukseen, työn tuloksiin ja ilmapiiriin (Aarnikoivu 2011, 14 -15). Organisaatiot ottivat käyttöön tavoite- ja tuloskeskustelut, jossa vastuuhenkilöt vastasivat itsenäisesti tehtävien suorittamisesta ja kertoivat saavutetut tulokset esimiehille. Näitä keskusteluja kutsuttiin mm. suunnittelukeskusteluiksi, esimies-alaiskeskusteluiksi tai kehityskeskusteluiksi. (Autio ym. 2010, 21.)

Kehityskeskustelu -termi vakiintui organisaatioiden käyttöön 1990 -luvulla, koska työelämä oli jatkuvassa muutoksessa. Työyhteisöjen sekä yksittäisten työntekijöiden tuli olla entistä kilpailukykyisempiä ja siksi kehitettävä entistä enemmän omaa ja työyhteisönsä toimintaa. (Autio ym. 2010, 21.)

2.2 Erilaisten kehityskeskustelujen tavoite

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua tavoitteellista keskustelua työntekijän ja hänen lähiesimiehensä välillä. Keskustelulla on tietty päämäärä ja se toteutetaan säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Se toteutetaan vuosikellon mukaisesti vähintään kerran vuodessa pidettävällä kehityskeskustelulla ja muutaman kerran vuodessa seurataan yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteutumista. (Autio ym. 2010, 29.) Apuna käytetään kehityskeskustelulomaketta ja valmistautumisopasta. Aution ym. (2010, 29) mukaan säännöllisyydellä tarkoitetaan, että keskustelut käydään tiettyinä ajankohtina, joko kerran tai kaksi vuodessa ja järjestelmällisellä sitä, että organisaatiolla on yhteinen käytössä oleva keskustelurunko.

Kehityskeskustelun avulla kehitetään työntekijän osaamista ja ammattitaitoa. Se on myös osa johtamisjärjestelmää, jossa varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan hänen nykyisestä sekä tulevasta työtilanteestaan ja jossa painopiste on tulevaisuudella. Esimies sopii työntekijän kanssa tulevalle kaudelle keskeisimmät tavoitteet, niiden arviointikriteerit ja henkilökohtaiset kehittymistarpeet. Siinä arvioidaan myös edellisen kauden tavoitteiden toteutuminen. Kehityskeskustelun tavoitteena on, että molemmat osapuolet ymmärtävät toinen toistaan saavuttaakseen yhteisen päämäärään, sekä henkilökohtaisen kehittymisen, että koko organisaation kehittymisen osalta. (Aarnikoivu 2011, 73; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94–95; Valpola 2000, 12–13.)

Piilin (2006, 127) mukaan esimiehen ja alaisen väliset keskustelut painottuvat, rajautuvat ja kytkeytyvät toisiinsa organisaation määrittelemällä tavalla. Näitä keskusteluja voidaan nimittää esimies- alaiskeskusteluiksi, suoritusarviointikeskusteluiksi, tavoitekeskusteluiksi, tuloskeskusteluiksi, kehittämis- ja kehityskeskusteluiksi tai näiden yhdistelmiksi. (Autio ym. 2010, 35 -37; Piili 2006, 127.)

Erilaisilla keskusteluilla on oma tarkoituksensa ja tavoitteensa yrityksessä. Keskustelun nimitys riippuu siitä mikä on keskustelujen tarkoitus ja mihin niillä pyritään. Näitä keskusteluja voidaan käydä joko toistensa osana tai erillisinä keskusteluina. Valpolan (2002, 42) mukaan kehityskeskustelun kolme pääosaa ovat kehittämiskeskustelu, tavoitekeskustelu ja tuloskeskustelu. Nämä tulisi toteuttaa säännöllisesti, koska silloin työntekijä saa tarvitsemaansa ohjausta.

Kehityskeskustelut ovat aikaisemmin tarkoittaneet prosessia, johon on kuulunut erikseen tavoitteiden, tulosten ja kehittymisen tarkasteluosiot siten, että tavoite- ja tuloskeskustelu on pidetty erikseen ja kehityskeskustelu-osio erikseen. Nykyisin yhdistettäessä kaikki osiot samaan aikaan käytävään keskusteluun, on niitä alettu kutsua kehityskeskusteluksi. (Autio ym. 2010, 34–35.) Juuti & Vuorelan (2002, 107 -108) mukaan kehityskeskustelu nimellä pyritään myös kuvaamaan yksilön ja organisaation kehittävää pyrkimystä sekä esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehittämistä. Nykyisin useimmissa organisaatioissa puhutaan kehityskeskusteluista, mutta myös tavoite- ja tuloskeskusteluista. Lisäksi käytetään nimitystä tavoite- ja kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2011, 14–15; Juuti & Vuorela 2002, 107.) Aarnikoivu (2010, 15) perustelee pelkän kehityskeskustelunimikkeen käyttöä sillä, että se kuvaa tavoite- ja tuloskeskustelunimikettä laajemmin keskustelun sisältöä.

Seuraavissa alaluvuissa esitetään määritelmiä erilaisille keskusteluille. Esimies- ja alaiskeskusteluilla on erilaiset määritelmät sekä tavoitteet ja sen takia keskustelunimikkeet vaihtelevat eri organisaatioissa. Näiden määritelmien lisäksi kerrotaan osaamiskeskusteluista, koska Tampereen Ateriassa kehityskeskusteluista käytetään nimitystä osaamis- ja kehityskeskustelu.

2.2.1 Kehittymis- ja kehityskeskustelu

Kehityskeskustelussa keskitytään keskustelemaan niistä edellytyksistä ja mahdollisuuksista, jotka ovat tärkeitä työntekijälle, jotta hän onnistuu ja kehittyy työtehtävissään. Kehityskeskustelun painopiste on työntekijän ja työsuorituksen kehittymisessä. Kehittymisestä seuraa työlle asetettujen tavoitteiden toteutuminen ja sitä kautta hyvät työn tulokset. (Aarnikoivu 2010, 15; Autio ym. 2010, 37.)

Esimies saa tässä keskustelussa kuvan työntekijän kyvyistä ja haluista kehittää itseään ja mahdollisuuden työntekijän kehittämispotentiaalin arvioimiseen. Työntekijä vastaavasti löytää tässä keskustelussa oman kasvunsa rajat. (Autio ym. 2010, 37.)

2.2.2 Suoritusarviointikeskustelu

Suoritusarviointikeskustelu perustuu yrityksessä noudatettavaan arviointijärjestelmään. Keskustelussa saavutettu arviointi on perustana työtehtävien määrittelyyn ja palkkaan. (Autio ym. 2010, 36.) Laatujärjestelmissä laatua mitataan sovituille tunnusluvuille ja sovitut tunnusluvut selventävät tulosten määrittelyä sekä helpottavat arviointia. Sovittu- ja tulosmuodossa olevia tunnuslukuja on mahdollista määrittellä tarkasti niin, että molemmat osapuolet tietävät mistä on sovittu ja mitkä ovat suorituksen tulokset. Palautetta suorituksesta saadaan muun muassa asiakkailta, työtovereilta, esimieheltä ja omilta työntekijöiltä. Tällainen suorituksesta saatava palaute on esimerkiksi työntekijästä tehty 360 arviointi. (Valpola 2000, 13.)

Suoritusarviointikeskustelusta saatu palaute antaa vertailukelpoisen tuloksen esimiehelle työntekijän saavutuksista sekä mahdollisuuden antaa tunnustusta ja kehittävää palautetta työntekijälle. Vastaavasti työntekijä saa palautetta omasta tilanteestaan ja mahdol-

lisuuden esittää perustelut saavutuksistaan. (Autio ym. 2010, 36.) Tässä keskustelussa työntekijä pystyy huolehtimaan siitä, että saa sovitut asiat hoidettua ajoissa ja saa tarvittaessa apua tehdäkseen työnsä mahdollisimman hyvin. (Valpola 2000, 13).

2.2.3 Tavoitekeskustelu

Tavoitekeskustelun päämääränä on saavuttaa molempien osapuolten, esimiehen ja työntekijän, yhteinen ymmärrys työntekijän työn tavoitteista. Tässä keskustelussa työntekijä tekee esimiehelleen ehdotuksen omiin tehtäviinsä perustuvista tavoitteista seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaan. (Autio ym. 2010, 36.)

Valpola (2000, 79 - 81) kuvaa kirjassaan Pauligin tavoite- ja kehityskeskustelua siten, että se liittyy pitkän aikavälin suunnitelmiin ja täsmentyy yrityksen vision sekä strategian mukaan. Tavoitekeskusteluun liitetään usein kehityskeskustelu, koska ne hyödyntävät samaa yrityksen lähtötietoa. Nämä keskustelut ovat kuitenkin kaksi erillistä keskustelua, koska tavoitekeskustelu on esimiehen ohjaamaa ja kehityskeskustelu työntekijän ohjaamaa. Tavoitekeskustelun alussa käydään työntekijän toimenkuva läpi ja suunnitellaan kokonaisuuden tavoitteet. Sen lopputuloksena on saada yhteinen sopimus työntekijän tavoitteista, niiden seurannasta ja arvioinnista. Kehityskeskustelun tavoitteena taas on yhdessä määritelty ja hyväksytty sopimus. Siinä tunnistetaan työntekijän osaaminen visioon ja strategiaan peilaten ja se, miten näitä osaamistarpeita kehitetään. (Valpola 2000, 79 – 81.)

Tavoitekeskustelussa esimies saa kuvan siitä, miten työntekijä näkee oman työnsä. Hän saa myös mahdollisuuden asettaa painopisteet työntekijän työlle. Työntekijä vastaavasti saa mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja keskustella työkentästään kokonaisuudessaan. Hän saa esimieheltään tietoa muun muassa siitä millainen on organisaation tilanne. Keskustelussa työntekijä saa myös esimieheltään palautetta työstään sekä rohkaisua siihen, että työt onnistuvat tavoitteiden mukaisesti. (Autio ym. 2010, 26.)

Tavoitteiden tulokset arvioidaan ja keskustellaan siitä, mitä työntekijä on saanut aikaan ja vastaako suoritus sovittua. Tässä vaiheessa voidaan keskustella myös työntekijän tavasta tehdä työtä ja yrityksen arvojen toteutumisesta. (Valpola 2002, 42.)

2.2.4 Tuloskeskustelu

Tuloskeskustelu perustuu tavoitekeskustelussa sovittuihin asioihin ja luo pohjan seuraavalle tavoitekeskustelulle. Tämä keskustelu keskittyy vain tuloksiin eikä menetelmiin. Keskustelussa jäsenetään ja arvioidaan työntekijän kehittymistarpeet sekä urasuunnitelmat. Tuloskeskustelussa esimies saa kuvan siitä miten työntekijä on onnistunut tavoitteissaan. Työntekijä saa mahdollisuuden kuvata tavoitteidensa onnistumista ja epäonnistumista. Hän saa keskustella työstään ja saa esimieheltään myös palautetta, rohkaisua sekä tukea. (Autio ym. 2010, 36 -37; Valpola 2002, 42.)

2.2.5 Osaamiskeskustelu

Osaamiskeskustelun tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen siten, että organisaatio suoriutuu tehtävästään. Se lähtee liikkeelle yrityksen visioista, strategiasta ja tavoitteista. (Sydänmaanlakka 2001, 122; Valpola 2000, 15.) Yrityksen tulee määritellä ja arvioida liiketoimintaansa tarvittava ydinosaaminen. Tämän jälkeen se analysoi nykytilan osaamista sekä sen, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan jotta yritys luo kilpailuetua organisaatiolleen. Yritys haluaa varmistaa osaamiskeskusteluilla, että henkilöstö pysyy ammattitaitoisena. (Sydänmaanlakka 2001, 122; Valpola 2000, 15.)

Osaamisen hallinnan oppaassa (eOsmo-hanke 2011) sanotaan, että osaamiskeskustelussa työntekijä ja esimies etsivät yhteisen näkemyksen työntekijän sen hetkisestä osaamisesta ja osaamisen tasosta. Tämä osaamisen arviointi on mahdollista, kun organisaatiossa on määritelty osaamiselle asetetut tavoitteet yrityksen strategian ja vision toteutumiseksi. Osaamiskeskustelun tavoitteena on myös saada kehitettyä työntekijän osaamista ja ennen kaikkea huolehtia siitä, että osaamista hyödynnetään liiketoiminnan tarpeisiin. (Häkkinen, Kukkonen, Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011; Hyppänen 2007, 124.)

Osaamiskeskustelussa esimies saa kuvan siitä, millainen työntekijän osaaminen on tällä hetkellä, millaista osaamista hän tarvitsee selviytyäkseen työtehtävistään nyt ja tulevaisuudessa sekä miten motivoitunut hän on kehittämään omaa osaamistaan. Työntekijä saa mahdollisuuden kertoa omasta osaamisestaan esimiehelleen. Työntekijä saa myös tietoa esimieheltään omasta osaamisestaan, siitä millaista osaamista tarvitaan nyt ja tu-

levaisuudessa sekä siitä, millaisia mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa osaamisen kehittämiseen. (Hyppänen 2007, 124.)

2.2.6 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelussa tavoitteena on Sydänmaanlakan (2001, 100 -101), Valpolan (2002, 72) ja Piilin (2006, 131) mukaan käsitellä kaikille osapuolille yhteisiä osuuksia, kuitenkin niin, etteivät ne korvaa henkilökohtaisia keskusteluja. He mainitsevat, että käsiteltävät osuudet ryhmän keskustelussa koskevat ryhmän perustehtävää, tavoitteita, tuloksia ja toimintatapaa. Näiden lisäksi Valpola ja Sydänmaanlakka nostavat kehittämissuunnitelman ryhmäkeskustelun käsiteltäviin osa-alueisiin.

Ryhmäkeskustelut ovat paikallaan silloin, kun esimiehellä on vastuullaan suuri yksikkö ja/tai henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä (Piili 2006, 131; Valpola 2002, 72). Valpolan (2002, 72) mukaan ryhmäkeskusteluja käytetään usein tuotannossa, varastossa ja kaupassa. Työsuoritus on tällöin ryhmän yhteinen, joten siitä kannattaa keskustella ja kehittää yhdessä. Ryhmäkeskustelujen ja henkilökohtaisten keskustelujen tavoitteena on muodostaa yhdessä kokonaisuus, jossa keskustelut tukevat toinen toistaan. (Piili 2006, 131; Valpola 2002, 72.) Ryhmäkeskustelu voi olla esimerkiksi ammattiryhmittäin, jolloin jokaisella ammattiryhmällä on sama tavoite ja samat kehittämisen osa-alueet.

2.3 Kehityskeskusteluprosessi

Tässä luvussa käsittelen kirjallisuuden pohjalta kehityskeskusteluprosessia. Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat valmistautuminen, tilanne ja jälkihoito. Jokainen vaihe on tärkeä, jotta keskustelusta saadaan paras mahdollinen hyöty. (Aarnikoivu 2011, 90.) Kehityskeskustelujen valmistautumiseen kuuluu henkilöstön mahdollinen koulutustilaisuus, ajan ja tilan varaaminen sekä valmistautumislomakkeiden laatiminen tai päivittäminen ja niiden läpikäyminen ennakkoon. Kehityskeskustelutilanne käsittelee ajan, paikan sekä vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneeseen keskusteluun. Viimeisessä vaiheessa, keskustelujen jälkihoitossa tarkastellaan, miten kehitys-

keskusteluja seurataan ja hyödynnetään sekä yksilön että yksikön kehittämisessä. (Aarnikoivu 2010, 81–103.)

2.3.1 Valmistautuminen

Kehityskeskustelun ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Valmistautuminen on keskustelun onnistumisen edellytys ja se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Sekä esimies että alainen valmistautuvat yhteiseen keskusteluun omalta osaltaan. Huolellinen valmistautuminen ja sitoutuminen edellyttävät esimieheltä ja työntekijältä että he ovat ymmärtäneet kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteen, sen miksi niitä käydään ja miksi ne ovat tärkeitä. (Aarnikoivu 2011, 91; Valpola 2000, 139–144; Sydänmaanlakka 2001, 85.)

Valmistautumisvaiheeseen voi sisällyttää henkilöstön koulutustilaisuuden. Tällainen koulutus voidaan toteuttaa esimerkiksi tiimipalaverissa. Tässä tilaisuudessa esimies käy läpi työntekijöille kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt, sisältöön ja toteutukseen liittyvät asiat sekä tähdentää valmistautumisen tärkeyttä. (Aarnikoivu 2011, 91).

Valmistautumisvaiheeseen kuuluu, että hyvissä ajoin sovitaan keskustelun ajankohta. Tähän vaiheeseen kuuluu myös, että vähintään viikkoa ennen annetaan työntekijälle selkeät valmistautumisohjeet, varataan keskustelulle rauhallinen paikka, missä ei ole häiriötekijöitä ja varataan riittävästi aikaa. (Aarnikoivu 2011, 91; Sydänmaanlakka 2001, 87- 88.) Valmistautumisvaiheeseen voi sisältyä myös kehityskeskustelun tukena olevien lomakkeiden laatiminen, mikäli niitä ei vielä ole organisaatiossa laadittu tai niiden päivittäminen ajan tasalle. (Aarnikoivu 2011, 91.)

2.3.2 Tilanne

Kehityskeskustelujen toinen vaihe on tilanne, keskustelu itsessään. Tässä vaiheessa on kaksi tärkeää asiaa mitkä pitää ottaa huomioon, että keskustelutilanne onnistuu. Ensimmäiseksi, aikaa keskustelulle pitää olla riittävästi. Toiseksi, keskustelupaikan tulee olla häiriötön. Kolmanneksi tulee huomioida, että se on esimiehen ja työntekijän välinen aito vuorovaikutustilanne, jonka tavoitteena on dialogin syntyminen keskustelijoiden välille.

(Aarnikoivu 2011, 103; Järvinen 2005, 50; Ronthy - Östberg & Rosendahl 2004, 127 – 135; Valpola 2000, 165; Wink 2006, 145.)

Kehityskeskustelujen riittävä aika määräytyy sen mukaan mikä on keskustelijoiden aikaisempi kokemus kehityskeskusteluista (Sydänmaanlakka 2001, 88). Riittävä aika keskustelun syvälliseen läpikäymiseen on Aarnikoivun (2011, 93) ja Sydänmaanlakan (2001, 88) mukaan 1,5-2 tuntia. Mikäli aikaa Aarnikoivun (2011, 93) mukaan menee enemmän, on aiheellista pohtia eikö esimies muulloin keskustele riittävästi työntekijänsä kanssa arjessa. Toisaalta jos aikaa kuluu vähemmän, voi esimies pohtia tuliko aiheita käsiteltyä riittävän syvällisesti. (Aarnikoivu 2011, 93.) Tärkeää kuitenkin on, että aika mikä keskusteluun käytetään, suunnitellaan etukäteen. Tällöin kumpikin osapuoli tietää miten kauan he voivat keskustella ja miten he käyttävät tämän ajan tehokkaasti. (Ronthy - Östberg & Rosendahl 2004, 127–128.)

Keskustelun onnistumisen näkökulmasta on myös tärkeää kiinnittää huomiota tilaan missä keskustelu käydään. Keskustelutilan pitää olla rauhallinen. Tilan tulisi olla sellainen, missä kolmansilla osapuolilla ei ole mahdollisuutta häiritä tai kuunnella kehityskeskustelun kulkua. Kehityskeskustelun sisältöön ja vuorovaikutukseen vaikuttaa myös se, kenen reviiirillä keskustelu käydään ja siksi tilan tulee olla neutraali. Neutraali paikka tukee myönteisen ja avoimen ilmapiirin syntymistä. (Aarnikoivu 2010, 143–144.)

Tilankäyttö vaikuttaa keskustelijoiden vuorovaikutukseen. Esimerkiksi, miten keskustelijat istuvat suhteessa toisiinsa ja mikä on välimatka keskustelijoiden välillä. Tämä viestii keskustelijoiden välisistä suhteista ja tilaisuuden luonteesta. (Aarnikoivu 2011, 164; Ronthy - Östberg & Rosendahl 2004, 127 - 128.) Aarnikoivun mielestä rento ilmapiiri keskustelijoiden välillä luodaan, kun keskustelijat istuvat vierekkäin ja heidän välissään on pöydän kulma (Aarnikoivu 2011, 165).

Kehityskeskustelu on ennen kaikkea kahden osapuolen, esimiehen ja työntekijän välinen aito vuorovaikutustilanne, johon liittyy monenlaisia tunteita, kuten pelkoa ja odotuksia. (Aarnikoivu 2011, 163). Molemmilla osapuolilla on yhtäläinen vastuu kehityskeskustelujen onnistumisesta. Onnistumiseen vaikuttavat keskustelijoiden aikaisemmat kokemukset sekä niihin valmistautuminen. Vanhat kokemukset keskustelun onnistumisesta tai epäonnistumisesta vaikuttavat hyvin paljon siihen, miten työntekijä jatkossa kokee kehityskeskustelutilanteen. Positiivinen kokemus keskustelusta edesauttaa kes-

kustelun onnistumista. Kielteiset kokemukset vastaavasti voivat vaikuttaa pitkäänkin negatiivisesti ja työntekijä suhtautuu epäilevästi kehityskeskustelutilanteisiin. Pahimmillaan työntekijä ottaa tavaksi epäillä esimiehen asiallista suhtautumista hänen työnsä tuloksiin. (Valpola 2002, 126.)

Vaikka molemmilla keskustelijoilla on yhtäläinen vastuu keskustelun onnistumisesta, päävastuu siitä on kuitenkin esimiehellä. Esimiehen vastuu on ensisijaisesti tuoda keskusteluun tietoa organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Esimerkiksi työntekijän heikko motivaatio työtään kohtaan voi juontaa juurensa siitä, ettei työntekijä koe omaa työpanostaan tai työtään arvostetuksi. Merkityksettömyyden tunne voi johtua siitä, ettei työntekijä tiedä mikä merkitys hänen työpanoksellaan on koko organisaatiossa. Toisin sanoen oman työpanoksen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisen välillä ei nähdä yhteyttä tai oma tekeminen koetaan irrallisena suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja tuloksiin. Jotta työntekijä ymmärtää yrityksen perustehtävän ja tavoitteet suhteessa omiin tehtäviinsä, edellyttää se esimiehen ja työntekijän välistä vuoropuhelua. Kun työntekijä on oivaltanut sen miksi organisaatio on olemassa ja mikä hänen panostuksensa on siinä, auttaa se työntekijää sitoutumaan työtehtäviin. Tämä sitoutuminen heijastuu työn tekemiseen ja panostamiseen positiivisesti. (Aarnikoivu 2010, 32; Palmu 2003, 141; Wink 2006, 143- 144.)

Esimies voi vaikuttaa omalla persoonallaan siihen, voidaanko keskustelussa ylittää mukavuusraja. Uskalletaanko keskustella henkilökohtaisista asioista, tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista, vai jäädäänkö mukavuusrajan alapuolelle, jolloin keskustellaan loogisista, järkeivistä tosiasioista, kuten päämääristä ja tuloksista. (Valpola 2000, 145; Wiik 2006, 143–144 mukaan.) Mikäli keskustelua käydään mukavuusrajan alapuolella, eivät ne Ronthy - Östberg & Rosendahlin (2004, 104) mukaan ole oikeita kehityskeskusteluja vaan normaaleja työkeskusteluja. Henkilökohtaisuuden aste vaihtelee sen mukaan, mitkä ovat keskustelijoiden välit, heidän kyvyt keskustella sekä siitä, mikä on organisaation kulttuuri (Ronthy-Östberg & Rosendahlin 2004, 147).

Vuorovaikutus ei ole pelkästään sanallista viestintää, vaan tapa millä me viestimme. Näitä sanattoman viestinnän välineitä ovat muun muassa eleet ja ilmeet, puhumattomuus sekä huomion kiinnittäminen toisiin asioihin. Toinen osapuoli todennäköisesti ajattelee tällaisesta viestinnästä, ettei hänestä olla aidosti kiinnostuneita. (Valpola 2002,

126.) Vuorovaikutustaitojaan voi kehittää kiinnittämällä huomiota viestintään sekä siihen, mitä sanoo ja miten sen sanoo (Valpola 2000, 167).

Autio ym. (2010, 76) mukaan keskustelu ei missään vaiheessa saa olla yksinpuhelua. Huono keskustelu syntyy väistämättä silloin, kun keskustelija puhuu liian pitkään, mummisee tai puhuu vaikeasti ymmärrettävillä sanoilla. Hyvä keskustelu syntyy, kun ymmärtää toista ihmistä ja osoittaa ymmärrystään selkeällä yksinkertaisella ilmaisulla. Puhenvuoroissa tulee kiinnittää huomiota siihen, mistä aiheesta keskustellaan. Aihetta valittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että siitä on hyötyä toisen ihmisen kannalta. Jokainen meistä kuitenkin tulkitsee asioita omalta kannaltaan. Keskustelun aiheita valittaessa aiheiden tulee olla sellaisia, jotka kiinnostavat ja joita kohtaan on. (Autio ym. 2010, 76.)

Hyvään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen kuuluu, että keskustelun molemmat osapuolet antavat ja vastaanottavat palautetta (Aarnikoivu 2010, 127). Aarnikoivun (2010, 127) mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kehittymisen edellytys. Sydänmaanlakan (2001, 58) mukaan palaute on myös oppimisen lähtökohta ja tärkeää niin yksilölle, yksikölle kuin yrityksellekin. Riittävän ja oikea-aikaisen palautteen antamiseen on kiinnitettävä huomiota nykyistä enemmän (Sydänmaanlakka 2001, 58). Sydänmaanlakan (2001,64) mukaan kehityskeskusteluissa palautteenanto ei välttämättä aina onnistu, jos organisaation arjessa ei ole tapana olla avoin ja antaa palautetta. Sen takia yrityksen on luotava toimiva palautejärjestelmä, joka tukee organisaation oppimista ja siihen liittyviä arvoja. Hyvä palautejärjestelmä koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, virheiden sallimisesta, runsaasta kommunikoinnista, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta. (Sydänmaanlakka 2001, 63–64.)

Palautteen antamisessa tulee ensisijaisesti kiinnittää huomiota siihen, miten palaute annetaan, koska se on hyvin henkilökohtaista. Tämä edellyttää, että henkilöstö oivaltaa mikä on palautteen merkitys oman kehittymisen kannalta. Esimiehen tulee antaa työntekijöilleen ensisijaisesti palautetta onnistumisista. Jos palautetta saadaan enemmän epäonnistumisista voi vaarana olla, että työntekijä kohdistaa palautteen itseensä henkilökohtaisesti. Tämän takia palautetta ei pystytä hyödyntämään muun muassa toimintatapojen kehittämisessä. Kuitenkin esimiehen tulee antaa myös korjaavaa palautetta, koska se mahdollistaa kehittymisen. Palautteen antamisen ohella pitää

mieltä, miten vastaanotamme palautetta. Palautteen vastaanottamisessa voisi jokainen pyrkiä suhtautumaan kaikkeen palautteeseen positiivisesti. Jotta kehityskeskustelusta saadaan kaikki mahdollinen hyöty, edellyttää se, että palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen panostetaan myös arjessa molempien osapuolten toimesta. Näin molemmat toimivat vastuullisina työyhteisön jäseninä ja edistävät sekä omaa että työyhteisön jäsenten kehittymistä. (Aarnikoivu 2010, 127–134; Sydänmaanlakka 2001, 64.)

Sydänmaanlakka (2001, 65) ja Aarnikoivu (2010, 129) ovat antaneet seuraavanlaisia ohjeita positiivisesta palautteenannosta:

- palautetta annetaan säännöllisesti ja riittävän usein
- pyydä itse palautetta yhtä usein kuin sitä annat
- palautetta annetaan heti kun siihen on aihetta
- kuuntele ja kunnioita toisen mielipidettä sekä palautetta
- korjaavaa palautetta annetaan aina kahden kesken, keskitytään asiaan ja sen vaikutuksiin, eikä syyllistetä
- positiivista palautetta annetaan pienistäkin edistymisistä ja saavutuksista
- sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten molemmat antavat palautetta toisilleen
- ole kaikessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen
- kannusta palautteella tiimisi työniloa ja onnistumisintoa, toimi itse esimerkkinä
- toimiva ja säännöllinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä johtamisen keino.

Kehityskeskustelun tavoitteena on aidon dialogin syntyminen keskustelijoiden välille. Yleisessä kielenkäytössä dialogilla tarkoitetaan monia vuorovaikutuksen muotoja, joiden ääripäät ovat esimerkiksi laaja keskustelufoorumi ja keskustelu oman itsensä kanssa. Dialogi alkaa aina ihmisestä itsestään, oli kyseessä sitten mikä tahansa määritelmä. Dialogissa jokaisen on ensin työstettävä omaa prosessiaan ja mielellään muiden tukeamana, koska se on ennen kaikkea ryhmäprosessi. Ryhmässä ihmiset yhdessä ihmettelevät kohtaamiaan asioita, aivan kuin ne olisivat uusia. Tällä tavalla dialogia rikastutetaan sosiaalisilla yhteyksillä ja samalla siitä saadaan monisyysempi ja antoisampi kommunikaatiotilanne, kuin yksin suoritettuna. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 9.)

Heikkilä & Heikkilä (2001, 56) jakaa Rossin mallin mukaisesti keskustelut neljään osaan, joita ovat debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. Debatti ja tavanomainen keskustelu keskittyvät jonkun näkökannan puolesta puhumiseen. Tällöin keskustelijat väittelevät ja tuottavat toinen toistaan vastustavia ideoita. Tällainen puhe ei ole rakentavaa keskustelua, jossa luotaisiin jotain uutta (Aarnikoivu 2011, 155). Taitava keskustelu asettuu perinteisen keskustelun ja dialogin välimaastoon, jossa pyritään siihen, että saadaan yhteinen käsitys keskustelevista asioista ja hylätään keskustelu, jossa yritetään taivutella keskustelukumppania. Taitava keskustelu on kyselevää ja tutkivaa ja siinä tehdään valintoja keskustelun kuluessa. Dialogisessa keskustelussa keksitään jotain uutta ja paljastetaan valintojen luonne ja tausta. Siinä osallistujat eivät pyri saamaan omia näkökantojaan esille tai voittamaan keskusteluita. Dialogissa pyritään tilaan, jossa useat erilaiset näkökulmat voivat tulla esille yhtä aikaa. (Aarnikoivu 2011, 155; Juuti 2005, 90.)

Winkin (2006, 145) mukaan nykyinen työelämä ja viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että kehityskeskustelujen onnistumisen edellytyksenä on dialoginen tapa olla vuorovaikutuksessa. Dialogia toivotaankin ennen kaikkea suomalaisen työelämään, erityisesti esimiestyöhön. Henkilöstö ei koe kehityskeskusteluita aina positiivisesti. Heidän mukaansa esimiehet suoriutuvat kehityskeskusteluista teknisesti oikein, ohjeita noudattamalla ja lomakkeita täyttämällä. Kuitenkin työntekijälle jää usein tunne, ettei kohtaaminen ole aitoa tai esimies ei ole oikeasti kiinnostunut keskustelemaan hänen kanssaan. Tällöin luottamuksen rakentaminen ei toteudu, koska luottamuksen puute on molemminpuolista. Keskinäinen luottamus keskustelijoiden välillä edistää työntekijän työhyvinvointia ja työkykyä. Valitettavan usein esimiehet pitävät keskustelua tärkeämpänä tuloshakuisuutta, missä kehityskeskustelujen pitäminen on yksi tulokseen vaikuttavista tekijöistä. Näin kehityskeskustelusta tulee pelkkä suoritus, joka on saatava pois alta muiden tehtävien joukosta. (Wink 2006, 144- 145.) Kehityskeskustelussa on ennen kaikkea kyse vuorovaikutussuhteesta kahden ihmisen välillä. Tämä suhde on aitoa dialogia, jota käytetään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi yksilön, yksikön ja koko yrityksen kehittämiseksi. Dialogissa ihmisten välillä vallitsee arvostuksen ilmapiiri, joka esiintyy kuunteluna ja tilan antamisena toiselle. (Aarnikoivu 2011, 141; Juuti 2005; 91; Wink 2006, 145.) Aarnikoivun (2010,136) mukaan esimiehen rooli vuorovaikutuksessa korostuu myös tässä, koska dialogisen esimiehen toimintaan liittyy aito kiinnostus työntekijöitään kohtaan ja silloin hänen työotteensa on tutkivaa, kuuntelevaa ja kysyvää.

Kehityskeskustelun onnistumisen edellytys on, että kumpikin osapuoli kuuntelee aidosti, mitä toisella on sanottavaa. Dialoginen esimies panostaa kuuntelemiseen. Vuorovaikutustilanteen epäonnistuminen johtuu usein siitä, ettei ole kuunnellut. Onnistuakseen kuuntelemisessa, ei kannata etukäteen muodostaa valmiita näkemyksiä käsiteltävistä asioista. (Aarnikoivu 2010, 136–137.) Kuuntelemista pidetään usein itsestään selvänä asiana, mutta kuitenkin se ei aina toteudu toivotulla tavalla. Siksi onkin hyvä opetella kuuntelemaan. Kuuntelemaan oppii parhaiten, kun tiedostaa mitä kuuntelee olemassa olevalla hetkellä. Aloitetaan kuuntelemalla itseä ja omia reaktioita. Mietitään samalla, miltä sinusta tuntuu, koska et voi kuunnella, jos et ole läsnä. Jotta oppisimme olemaan läsnä, tulee meidän oppia tiedostamaan mitä tunnemme tässä ja nyt. Yksinkertaisin ja tehokkain tapa kuunnella on olla aivan hiljaa ja pysähtyä. Hiljentämällä meidän ajatuksissa olevan metelin, pystymme olemaan paremmin läsnä ja kuuntelemaan. (Aarnikoivu 2010, 137; Isaacs 2001, 106, 115.)

Seuraavilla Aarnikoivun (2010, 137) vinkeillä voi opetella kuuntelemisen taitoa vuorovaikutustilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa:

1. *Ole aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistasi.*
2. *Kiinnitä koko huomiosi henkilöön, jota kuuntelet.*
3. *Keskity kuuntelemiseen.*
4. *Kuuntele ensin, tulkitse vasta sitten.*
5. *Hyväksy ja siedä tietämättömyytesi. Anna keskustelukumppanisi kertoa sinulle.*
6. *Älä kiirehdi esittämään mielipiteistäsi ja näkemyksiäsi, kuuntele ensin.*
7. *Hyödynnä kuulemaasi keskustelussa.*

Vuorovaikutuksessa esimies puhuu alaistaan vähemmän ja keskittyy enemmän kuuntelemiseen. Hän ei saa omalla puheellaan dominoida tilannetta. Esimiehen tulee antaa työntekijälleen riittävästi tilaa kommunikoida ja rohkaista häntä kommunikoimaan. Tavoitteena on saada työntekijä itse ymmärtämään, mitkä asiat motivoivat häntä työskentelemään tavoitteiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2010, 137.)

Vuorovaikutuksen syntymistä tukee avointen kysymysten esittäminen. Avoimilla kysymyksillä rohkaistaan työntekijä kommunikoimaan. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata yhdellä sanalla, vaan ne edellyttävät miettimään vastausta. Ne alkavat usein sanoilla mitä, missä, miten, mikä, milloin ja kuinka. Esimies voi ohjata kysymyksillä työntekijöitään ajattelevampaan ja oivaltavampaan suuntaan. Hän voi esimerkiksi kysyä: Mitä

haluaisit muuttaa työssäsi? Miten itse voit vaikuttaa muutokseen? Milloin olette parhaiten onnistuneet tavoitteiden toteutumisessa? Missä tehtävissä olet kokenut onnistuviasi? Mikä on auttanut vaikeassa tilanteessa? (Aarnikoivu 2010, 138–139; Palmu 2003, 136.)

Esimiehen pitää pyrkiä vuorovaikutustilanteissa yksilöllisesti ymmärtämään työntekijöidensä elämäntilannetta, kykyä vastata tunteisiin ja tarkentaa tunteiden lähteitä. Tavoitteena on, että henkilöstön hyvinvointi mahdollistaa tehtävien parhaan mahdollisen hoitamisen. Tähän päästäkseen, esimiehen tulee luoda ilmapiiriä, missä jokainen voi olla oma itsensä ja ilmaista tunteitaan avoimesti. (Palmu 2003.)

2.3.3 Jälkihoito

Kehityskeskustelu tulee dokumentoida, koska sovittujen asioiden seuranta ja kehittymisen seuranta on toimintakauden aikana mahdollista. Seuraavassa kehityskeskustelussa voidaan palauttaa mieleen nämä sovitut asiat. (Aarnikoivu 2011, 114.) Tämän takia keskustelu tulee nähdä osana suurempaa kokonaisuutta, koska jokainen yksittäinen keskustelu on jatkoa edelliselle keskustelulle (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 157). Dokumentoinnista on myös se hyöty, että keskustelun molemmilla osapuolilla on yhteinen ymmärrys sovituista asioista. Allekirjoituksilla vielä vahvistetaan sekä esimiehen että työntekijän sitoutumista kirjattuihin asioihin (Aarnikoivu 2011, 114).

Kehityskeskustelun kolmas vaihe on jälkihoito. Koska kehityskeskustelu on jatkumo ja osa johtamisjärjestelmää, se edellyttää, että dokumentoinnin avulla seurataan ja hyödynnetään kehityskeskustelujen tuloksia myös koko organisaation kehittämiseen. (Aarnikoivu 2011, 91; Valpola 2000, 144.) Se ei ole vain esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, vaan sillä tulee olla vaikutus myös organisaation johtamiseen laajemmin. Ylimmän johdon ääni kuuluu strategian, mission, vision, arvojen ja yrityskohtaisten tavoitteiden kautta henkilöstölle. Äänen tulee kuulua myös toiseen suuntaan; henkilöstöltä ylimmälle johdolle. Yrityksen ylimmän johdon täytyy saada tietoa miten henkilöstö ymmärtää nämä edellä mainitut asiat ja miten ne näkyvät työntekijöiden työssä suoriutumisessa, osaamisen arvioinnissa sekä kehittämisessä. Esimerkiksi, millaista koulutusta he tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Organisaation tulee määritellä pelisäännöt siihen kenelle ja millä tavalla kehityskeskusteluiden tietoa välitetään. Henkilöstön tulee tietää etukäteen, että osa kehityskeskustelun tuloksista on luottamuksellista ja osa

keskustelun annista otetaan käyttöön koko organisaation kehittämisen hyväksi. (Aarnikoivu 2011, 115.)

2.4 Kehityskeskustelun sisältö

Kehityskeskustelujen sisältö rakentuu tiettyjen teemojen ympärille, joita ovat työntekijän työtehtävät, tulevan kauden tavoitteista ja mittareista sopiminen, menneen kauden tavoitteiden toteutumisen arviointi sekä henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Valpola 2002, 42).

Teemojen käsittelyssä on hyvä käyttää apuna valmistautumisvaiheessa tehtyä ja käsiteltyä lomaketta, jonka avulla varmistetaan että kaikki asiat tulevat käsiteltyä sekä kirjattua ylös (Aarnikoivu 2011, 91). Näiden lomakkeiden avulla asiat pysyvät mielessä ja työntekijän on helppo huolehtia töistään. Vastaavasti esimies voi varmistaa muistiinpanoista, mitä on luvannut hoitaa alaisensa hyväksi. (Valpola 2002, 45.)

Valpolan (2002, 48) mukaan useissa yrityksissä keskustelun apuna olevat lomakkeet ja keskustelun osapuolten allekirjoittama yhteenveto on erotettu toisistaan. Näin on helpompaa sopia siitä, mikä osa keskustelusta on luottamuksellista esimiehen ja työntekijän välillä ja minkä osan yritys hyödyntää johtamisen seurannassa. Yhteenveto toimii myös hyödyllisenä tiedonvälittäjänä, kun esimies vaihtuu. Näin voidaan sujuvasti välittää tietoa uudelle esimiehelle kaikesta siitä, mitä keskusteluissa on aikaisemmin sovittu. (Valpola 2002, 49.)

Aluksi sekä esimies että työntekijä arvioivat mennyttä kautta. Menneen kauden arviointi sisältää keskustelun työtehtävistä ja toimenkuvista sekä työlle asetetuista tavoitteista. Samalla keskustellaan siitä, miten tavoitteiden arviointia ja seuranta tehdään sekä siitä, millä mittareilla tai tunnusluvuilla tavoitteita seurataan. Yhdessä käydään läpi myös arvioinnin täsmälliset kuvaukset eli mitä ne työntekijän työssä konkreettisesti tarkoittavat. Esimerkiksi, mitä yhteistyöllä tai asiakaspalvelulla tarkoitetaan työntekijän työtehtävissä. (Aarnikoivu 2011, 104; Valpola 2002, 41.)

Työntekijän tavoitteiden määrittelyssä, arvioinnissa ja seurannassa lähtökohtana on yrityksen strategia, visio ja tavoitteet. Yksikkö tekee strategian ja vision pohjalta seuraavan

kauden toimintasuunnitelman tavoitteistaan. Esimiehen tehtävä on kertoa työntekijälle yrityksen strategia, visio ja tavoitteet eli sen, minkä pohjalta toimintasuunnitelma on tehty. Tämä auttaa työntekijää hahmottamaan kokonaisuuden ja helpottaa häntä omien tavoitteidensa määrittelyssä, arvioinnissa ja seurannassa. (Valpola 2000, 145.)

Tulevan kauden suunnittelussa sovitaan työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle kaudelle (Valpola 2000, 142). Tässä keskustelussa käytetään apuna suorituskorttia, mihin on kirjattu suorituksen arviointi. Jotta työntekijä sitoutuu tulevan kauden tavoitteisiin, tulee tavoitteet määrittellä yhteistyössä työntekijän kanssa. Näin työntekijä pääsee itse kertomaan oman näkemyksensä ja mielipiteensä tavoitteista. Esimiehen pitää muistaa, että työntekijä on yleensä oman työnsä paras asiantuntija ja hänen asiantuntemustaan tulee käyttää hyväksi. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Seuraavaksi keskustelussa käydään läpi tavoitteiden toteutuminen eli tulokset, menneen kauden arviointi ja tulevan kauden tavoitteista sopiminen. Tässä vaiheessa arvioidaan tulokset ja keskustellaan siitä, mitä työntekijä on saanut aikaiseksi. Keskusteltaessa tuloksista on tärkeää, että suoriutuminen osoitetaan konkreettisesti. Tämä toteutuu, kun yhdessä arvioidaan tulokset ja keskustellaan siitä, mitä on saatu aikaiseksi ja vastaako työsuoritus sitä, mistä on sovittu. Suositeltavaa on, että työntekijä ensin itse arvioi omaa suoriutumistaan, jonka jälkeen esimies esittää omat näkemyksensä. Tämä tukee aidon vuorovaikutuksen syntymistä keskustelijoiden välillä ja näin voidaan avoimesti keskustella suoriutumisesta, vahvuuksista ja kehityskohteista.

Esimehen pitää muistaa, että hänen näkemykset perustuvat ensisijaisesti faktoihin. Faktojen lisäksi esimies voi tuoda esille myös omia näkemyksiään ja mielikuviaan, mutta siten, etteivät ne jää ainoiksi arvioinnin lähtökohdiksi. Tässä tapauksessa palautteen vaikutus vähenee ja esimiehen uskottavuus heikkenee. Suorituksen arvioinnin lisäksi on hyvä tehdä keskustelussa näkyväksi myös se, missä asioissa työntekijä on onnistunut, miten hän olisi voinut parantaa suoriutumistaan ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet suoriutumiseen. (Aarnikoivu 2010, 92–96; Valpola 2000, 142.)

Kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutuminen voi tietyiltä osin pysyä samoina vuodesta toiseen. Nämä samana pysyvät tavoitteet mittaavat suoriutumista jatkuvista vastuista ja ovat pysyviä tietyillä ammattiryhmillä. Tämän takia yrityksen on hyvä määrittellä avaintavoitteita, joihin yritys erityisesti panostaa tulevalla kaudella tai tietyllä ajanjaksolla. Ajan kuluessa näistä avaintavoitteista tulee jatkuvia vastuita. Siksi

näiden ajoittaisten tavoitteiden päivittäminen on säännöllisesti paikallaan. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi tulee käsitellä myös yrityskohtaisia ja työyhteisökohtaisia tavoitteita. Näillä tavoitteilla saavutetaan yhteistyö koko organisaatiossa. Keskusteltaessa työyhteisökohtaisista tavoitteista se ei välttämättä vaadi esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, vaan esimies voi käsitellä nämä tavoitteet esimerkiksi ryhmäkeskustelussa. (Aarnikoivu 2010, 98.)

Viimeisessä osassa tehdään oman osaamisen kehittämissuunnitelma, jossa arvioidaan työntekijän kehitystarpeet ja urasuunnitelmat. Olennaista on, että arvioidaan henkilön osaamisen nykytilaa ja kehityskohteita. Osaamiskartoitus voidaan tehdä siten, että ensin arvioidaan tehtävän suoriutumisen kannalta kriittistä osaamista ja verrataan sitä esimerkiksi numeerisesti, mikä on työntekijän taso nyt ja mikä on työlle asetettu tavoitetaso, tällöin osaamisen kehittymistä voidaan seurata konkreettisesti. (Aarnikoivu 2000, 100.) Aarnikoivun (2010, 100) mukaan osaamiskartoituksen anti toimii kehityskeskustelussa laadittavan henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tukena, joka on kehittymisen yhteenveto. Siihen kirjataan kehittämistavoitteet ja toteutettavat toimenpiteet aikatauluineen.

2.5 Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen arvioinnissa, kehittämisessä ja johtamisessa

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään osaamisen arviointia, - kehittämistä ja - johtamista, Osaamisen johtaminen alkaa organisaation strategian pohjalta tunnistettavista osaamisalueista. Osaamisalueille laaditaan osaamistavoitteet siten, että tavoitteet ovat tulevaisuudessa. Organisaation menestys riippuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Yhteiskuntamme teknologian kehitys ja muuttuvat toimintaympäristöt vaativat organisaatioilta osaamisen kehittämistä sekä yksilöiltä jatkuvaa oppimista. (Hyppänen 2007, 96–124.)

2.5.1 Osaamisen arviointi

Kun tulevaisuuden osaamistavoitteet on laadittu, niin seuraavaksi arvioidaan nykyistä osaamista. Henkilöstön arvioinnissa ja kehittämisessä tarvitaan tietoa siitä, millaista osaamista henkilöstöllä on. Arvioinnin tarkoituksena on sekä osaamisen hyödyntäminen, kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, että henkilöstön oppimismotivaation herättäminen. Arvioinnilla ylin johto saa tietää tulevien osaamisten tarpeen ja nykyisen osaamisen tilanteen. Kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijän kehittymistarpeet oman osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelun lopuksi laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon kirjataan kehitystavoitteet ja toimenpiteet. (Hyppänen 2007, 97; Viitala 2005, 153.)

Osaamisen arviointia mitattaessa tulee ottaa huomioon, että mitattavien asioiden pitäisi kohdentua toiminnan kannalta keskeisiin kohteisiin. Mitattavien asioiden tulee olla yhteisesti hyväksytyjä, yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata kahta asiaa: toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Toiminta ja työn tulokset viestittävät osaamista. Pitää muistaa, että näihin asioihin vaikuttavat myös työolosuhteet ja työssä käytettävät välineet. (Viitala 2005, 156.)

Arvioinnissa lähtökohtana on usein osaamista koskeva taso-olettaus, joka lähtee ajatuksesta, että osaaminen kertyy asteittain edeten matalalta korkealle (Viitala 2005, 156). Yksittäisissä taidoissa voi Viitalan (2005, 156) mukaan toteutua tilanne, jossa joku taito joko on tai ei ole. Esimerkiksi joku osaa pestä astioita tai sitten ei. Kuitenkin hänen mukaansa suurimmassa osassa työn vaatimaa asteittaista etenemistä aloittelijasta eksperttiin voidaan havaita (Viitala 2005, 156).

Osaamisen tasoja voidaan kuvata eri tavoin. Viitalan (2005, 157) mukaan käytetään usein sanallisia kuvauksia, varsinkin jos kohteena on laaja ammattitaitoalue. Hyppäsen (2007, 105) mukaan osaamisalueet voidaan kuvata puun muodossa, jossa puun oksat muodostavat pääosaamisalueen ja sivuhaarat tarkemman osaamisalueen. Esimerkiksi pääosaamisalue on ruuan valmistus ja tarkempi osaamisalue on ruuanvalmistuksen ajoittaminen ja jaksottaminen.

Näiden osaamisalueiden ja -tavoitteiden jälkeen arvioidaan osaamisen nykytilaa osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoitus on laaja hanke, koska kunkin

organisaation on laadittava se omien tarpeittensa mukaiseksi, jotta se palvelee tarkoitustaan. (Hyppänen 2007, 106.)

Yksittäisten taitojen kohdalla osaamisen tasoja jaotellaan Viitalan (2005, 157) mukaan erilaisilla asteikoilla, kuten esimerkiksi numeroilla tai kirjaimilla. Hyppänen (2007, 106) kutsuu näitä asteikkoja osaamiskartoitukseksi. Hänen mukaansa yksinkertaisimmillaan kartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja arvioidaan niiden nykyinen taso ja tavoitetaso numeroilla. Viitalan (2005, 157) mukaan osaamisen tasojen kuvailuun tulee kiinnittää huomiota. Niukasti selvitetty numerointiin perustuva tasoluokittelu on vaarallista työntekijän motivaation kannalta. Työntekijä ei tällaisessa tapauksessa tunne oloaan miellyttäväksi jos saa esimerkiksi asteikolla 1-5 arvion kaksi, riippumatta siitä, miten alussa on omassa osaamisessaan. Tämän takia tasokuvauksen sisällöt on hyvä kuvata selkeästi ja konkreettisesti eli mitä ne työntekijän työssä tarkoittavat. Jokaisen kirjaimen tai numeron kohdalla voidaan ilmaista tason osaaminen käytännössä ja havainnollistaa ne esimerkein. (Viitala 2005, 157.)

Hyppäsen (2007, 106) mukaan monissa organisaatioissa osaamista kartoitetaan kehityskeskusteluissa. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville nykyosaamisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero. Osaamista voidaan arvioida monella tavalla, joista Hyppänen (2007, 106) kuvailee yhtä tapaa seuraavasti ja jota olen mukailnut Viitalan (2005, 157) esimerkkien mukaisesti.

0 = Ei kuulu tehtäviin, eikä tiedä tehtävästä.

1 = Aloittelija, toteavaa ja perustuu arkitietoon, ei pysty itsenäiseen työskentelyyn ja tarvitsee ohjausta.

2 = Harjoittelija, tuntee tehtävän perusteet ja rutiinit, mutta työtä ei esimerkiksi suunnitella etukäteen.

3 = Osaaja, osaa tehtävän ja hallitsee tehtäväkokonaisuuksia, mutta tarvitsee vielä ohjausta ja tukea.

4 = Ammatilainen, osaa toimia itsenäisesti ja suoriutuu kokonaisista tehtäväalueista, työn tekeminen on jo tavoitteissa.

5 = Asiantuntija, joka pystyy kehittämään ja opastamaan, on vuorovaikutuksessa toisten ammattilaisten kanssa, keskittyy jo tavoitteisiin ja toivottuihin tuloksiin, eikä enää prosessiin tai keinoihin, joilla on etenemässä.

Viitalan (2005, 160) mukaan näiden kriteerien laadinnassa hankalinta on eritellä osaaminen, mille ei löydy sanoja ja mihin ei ole totuttu. Esimerkiksi arvioitaessa oikeaa asennetta, yhteistyökykyä ja kykyä oppia. Näiltä osin osaamisen laajempi arviointi saattaa jäädä tekemättä. Koska tätä roolia vierastetaan, osaamisen arvioinnissa pitäydytään helposti täsmennettäviin ja konkreettisiin asioihin. Mikäli edellä mainittujen asioiden arvioiminen on hankalaa, voidaan apuna käyttää erilaisia arviointijärjestelmiä. (Viitala 2005, 160.) Yksi tällainen arviointijärjestelmä on 360 arviointi, missä työntekijä saa palautetta esimieheltä, omilta työntekijöiltään, kollegoilta ja mahdollisesti myös yhteistyökumppaneilta. Toinen tapa saada palautetta on asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden kehittymisen seuranta. (Sydänmaanlakka 2001, 62.)

Yksilön arvioinnissa paras arvioitsija on kuitenkin työntekijä itse. Esimies voi auttaa työntekijää kertomalle hänelle kehittymisen toivottavan suunnan ja johtaa keskustelua siihen suuntaan, että työntekijä itse ymmärtää oman osaamisensa nykytilan ja kehittämiskohteet. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijät tekevät itsearviointia ja innostaa heitä kehittämisalueiden löytämiseen sekä kehittämistoimenpiteisiin. Esimiehen tulee olla riittävän lähellä ja sisällä työyhteisössä, että hän pystyy tukemaan työntekijöitensä tehtävien edellyttämää osaamisen kehittymistä. Hänen pitää pystyä ennen kaikkea arvioimaan, mutta myös arvostamaan, työntekijöitään kypsällä aikuismaisella tavalla. (Viitala 2005, 160–161.)

2.5.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamistavoitteiden ja -kartoituksen pohjalta syntyvät osaamisen kehittämisen tarpeet. Koska osaaminen on yksi organisaation tulevaisuuden menestystekijä, on kiinnitettävä huomiota siihen miten osaamista hankitaan ja kehitetään. Yksi keino on kehittää olemassa olevaa henkilöstöä erilaisilla menetelmillä, esimerkiksi siirtämällä osaamista yksiköistä toiseen sisäisillä siirroilla. (Hyppänen 2007, 107.)

Yleisin kehittämismenetelmä henkilöstön kehittämisessä on erilaiset koulutukset, mutta on myös olemassa suuri määrä muita menetelmiä. Kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa tulee huomioida koskevatko ne yksilöä, ryhmää tai koko organisaatiota. (Hyppänen 2007, 111.) Viitala (2005, 260) jakaa osaamisen kehittämisen Mumfordin mukaan kolmeen eri luokkaan, joita ovat täysin suunnittelemattomat ja sattumanvaraiset

oppimistilanteet, suunnitellut työn yhteydessä olevat oppimistilanteet sekä suunnitellut ja ohjelmoidut kehittämisprosessit päivittäisen työn ulkopuolella. Viitala (2005, 260) kuvaa myös Yukl:n mallia, missä hän on erotellut kehittämistoiminnan kolme erillistä lähestymistapaa. Ensimmäisenä on muodollinen valmentaminen, kuten perehdyttäminen, pitkät ja lyhyet koulutukset sekä luennot. Toisena kehittämisaktiviteetit, joita ovat työkierto, sijaisuudet ja mentorointi sekä kolmantena itseohjautuvat aktiviteetit, kuten kirjojen ja lehtien lukeminen. (Viitala 2005, 260.)

Viitalan (2005, 260) mukaan henkilöstön kehittämisessä on menossa trendi, missä ulkoisista kehittämismenetelmistä ollaan siirtymässä yrityksen sisäisiin kehittämisohjelmiin. Suuntausta hänen mukaansa on myös siinä, että enää ei ole erityisiä koulutusohjelmia vaan työkokemukseen pohjautuvia menetelmiä, kuten projektit, työkierto ja toimintaoppiminen. (Viitala 2005, 260). Näiden sisäisten koulutusohjelmien etuna on, että niissä voidaan avoimesti puhua organisaation käytännöistä ja kouluttajina voidaan käyttää organisaation omia asiantuntijoita. Sisäisten koulutusohjelmien lisäksi käytetään ulkopuolista koulutusta silloin, kun halutaan verkostoitua tai tutustua erilaisten organisaatioiden käytäntöihin. Työn ohessa myös opiskellaan joko työnantajan tukemana tai omaehtoisesti. Näitä voivat olla rinnakkaistutkinnot, jatkotutkinnot tai muut ammatilliset tutkinnot. Opiskelun harjoitustyöt ja projektit voidaan liittää omaan työyhteisöön, jolloin organisaatio saa hyödyn uuden oppimisesta. (Hyppänen 2007, 111.)

Esimies voi tukea työntekijöitään kannustamalla heitä opiskelemaan ja kehittämään itseään omatoimisesti. Hän voi myös rohkaista työntekijöitään kokeilemaan uusia toimintatapoja. Näiden lisäksi hänen tulee huolehtia, että uusia oppeja jaetaan koko tiimin käyttöön. Yhdessä tiimi voi miettiä miten näitä oppeja otetaan käyttöön ja hyödyntää arjen työssä. Esimiehen on tärkeä puhua oppimisesta ja osaamisesta arkipäivän kohtaamisissa, esimerkiksi oman oppimisen ja kehittymisen kautta. Työntekijöillä on erilaiset koulutustaustat ja osaamisalueet, jotka tuovat erilaisuutta työyhteisöihin. Eri tehtävissä vaaditaan erilaista osaamista. Toimivassa työyhteisössä jaetaan ja tuetaan tätä osaamista, esimerkiksi jakamalla koulutusmateriaali kaikkien käyttöön tai koulutuksen käynyt raportoi muille koulutuksen annin esimerkiksi viikkopalaverissa. Esimiehen tehtävä on järjestää tilaisuuksia, missä osaamista jaetaan. (Hyppänen 2007, 111–112.)

Seuraavassa olen kuvaillut muutamia työssä oppimisen menetelmiä. Action leader on menetelmä, missä työntekijä työskentelee määräajan organisaation eri yksiköissä tai tehtävissä. Sen tehtävä on laajentaa työntekijän osaamista ja hyödyntää sitä myös laajemmin organisaatiossa. Sijaisuuksien hoitaminen on yksi keino hankkia työntekijöille moniosaamista eri tehtävissä. Erityistehtävillä laajennetaan työntekijän osaamista ja vahvistetaan kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta. Yksi kehittämismenetelmä on myös erilaisiin projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen. Yleensä niissä on mukana organisaation asiantuntijat ja näin työntekijän kokonaisnäkemys kehittyy, tuntemus yrityksestä lisääntyy ja vetovastuussa olevat saavat esimieskokemusta. Kummitoiminnassa perehdyttäjä neuvoo ja ohjaa uutta työntekijää. Se voidaan nähdä myös jonkinlaisena kehityspolkuna esimiestehtäviin. (Hyppänen 2007, 113–114.)

Osaamista voidaan kehittää myös erilaisten arviointien ja palautteiden avulla. Kehityskeskustelussa arvioidaan suoritusta ja annetaan siitä palautetta. Oikealla tavalla annettu positiivinen ja rakentava palaute auttavat työntekijää parantamaan suoritustaan ja työnsä laatua. Työnkierto on myös hyvä osaamisen kehittämisen menetelmä, koska tutussa työympäristössä työskennellään totutulla tavalla, eikä siinä tapahdu enää uuden oppimista. Parasta oppimista saadaan, kun työtehtävä ja työympäristö ovat vieraat. Sparrausta voidaan pitää kehittämismenetelmänä, jonka tavoitteena on ajatusten testaaminen ja vahvuuksien saaminen omille ideoille. Sparraava esimies auttaa työntekijää löytämään ratkaisuja, joita hän voi toteuttaa ja joissa hän voi kokea onnistuvansa. Sparraus vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Sparraajan tulee osata kuunnella ja esittää oikeita kysymyksiä, ei antaa valmiita vastauksia. (Hyppänen 2007, 113–114.)

Kehityskeskustelu on myös osaamisen kehittämisen menetelmä. Osaamisen kehittämissuunnitelmat riippuvat siitä kehitetäänkö yksilöä vai esimerkiksi tiimiä. Suunnitelmia laadittaessa valitaan jokin edellä kuvattu menetelmä tai jokin muu menetelmä, mikä tukee parhaiten kehitettävää osaamista tai henkilöitä omassa yksikössä. Aikaisemmin kuvatussa osaamiskartoituksen pohjalta voidaan selvittää esimerkiksi nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välinen ero. Tämän lisäksi on otettava huomioon motivaation merkitys oppimisessa; kenellä on halu oppia ja kehittää omaa osaamistaan. Kehittämissuunnitelmat aikataulutetaan ja vastuutetaan. Tämän jälkeen toimitaan kehittämissuunnitelmien mukaisesti. Osaamista jaetaan niin, että siitä on

hyötyä myös koko organisaation kehittämiseen. Yksilöiden osaamisesta tulee koko organisaation osaamista. Kuten edellisessä luvussa seurattiin tavoitteita, niin myös osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä pitää seurata ja arvioida saavutettuja tuloksia säännöllisesti. (Hyppänen 2007, 116–124; Viitala 2005, 267.)

2.5.3 Osaamisen johtaminen

Esimiehen tehtävä on seurata ja arvioida, miten kehittymistavoitteet toteutuvat sekä tukea työntekijän oppimista päivittäisessä johtamisessa. Työntekijöiden kehittyminen on merkittävä motivaatiotekijä, johon organisaation on panostettava. Näin saadaan parhaat osaajat pysymään oman yrityksen palveluksessa. (Hyppänen 2007, 97; Viitala 2005, 153.) Osaamisen johtaminen ja esimiehen rooli osaamisen arvioinnissa, kehittymistavoitteiden seurannassa ja oppimisen tukemisessa voi olla haastavaa. Organisaatio, mikä on jaettu esimerkiksi tiimeihin voi aiheuttaa sen, että työntekijän lähiesimies ei ole päivittäin fyysisesti läsnä (Järvinen 2007, 19–20). Vaikka esimies ei ole läsnä päivittäin, tulee hänen muuten välittää siitä, miten pystyy arvioimaan, seuraamaan ja tukemaan työntekijän osaamista riittävästi (Järvinen 2007, 20).

Kehityskeskustelu on tärkeässä asemassa, kun yhdistetään organisaation liiketoiminnallisista tavoitteista johdetut osaamisen kehittämisen tarpeet työntekijöiden ja tiimien tarpeisiin. Viitala (2005, 312–313) kuvaa kirjassaan erästä kenttätutkimusta, jossa noin 1300 henkilöä arvioi oman esimiehensä aktiivisuutta osaamisen johtamisen tärkeissä asioissa. Tutkimuksesta nousi esille neljä esimiehen päätehtävää osaamisen johtamisessa. Niitä ovat oppimisen suunnan näyttäminen, oppimista edistävän ilmiöihin luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä omalla esimerkillä johtaminen. (Hyppänen 2007, 124; Viitala 2005, 312–313.)

Ensimmäiseksi esimies määrittelee työyhteisölle ja sen työntekijöille mihin yritys toimintaansa suuntaa tulevaisuudessa. Esimies auttaa ymmärtämään toiminnan tilaa ja tavoitteita sekä niiden kautta osaamisen tilaa, oppimistarpeita, -tavoitteita, syitä oppimistarpeille ja oppimisen vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Esimerkiksi asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja kokemusten esille tuominen on tärkeää toiminnan ja osaamisen suuntaamisessa. Yksi esimerkki on toiminnan tehokkuuden esille tuominen,

miksi toimintaa tehostetaan ja miten laatukriteerit täyttyvät asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. (Viitala2005, 314–315.)

Toiseksi esimiehen on huolehdittava oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisestä. Siinä on kaksi tehtävää joista toinen on koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä aikaisemmassa luvussa kertamani esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen. Oppimista edistävä ilmapiiri on avointa ja luottamuksellista. Se mahdollistaa epäonnistumiset ja virheet oppimista edistävällä tavalla. Työyhteisössä ei olla vihamielisiä, kateellisia eikä kilpailuhenkisiä. Onnistumisista uskalletaan kertoa ja osaaminen annetaan kaikkien työyhteisön jäsenten käyttöön. Tällaisessa työyhteisössä uskalletaan pyytää apua ja saada apua, jos oma osaaminen ei riitä. Palautteen antaminen sekä vastaanottamisen taito on myös hyvän ilmapiirin luomisen edellytys ja edistää parhaimmillaan oppimista. Tällöin kaikki saavat tietää omalta kohdaltaan, missä asioissa on kehitettävää ja mitkä asiat jo osataan. Kun kaikkien välillä vallitsee arvostus ja kunnioitus toinen toistaan kohtaan, näkyy se esimerkiksi toisten mielipiteiden kuuntelemisena. Esimies voi myös omalla puheellaan luoda työyhteisöön hiljaista tietoa siitä, mitä työyhteisö pitää toivottavana ja mitä ei. (Hyppänen 2007, 122.)

Alla luettelo Viitalan (2007, 320) mukaan siitä, miten esimies tietoisesti ja tavoitteellisesti luo oppimista edistävää ilmapiiriä;

- *kohtaa alaisensa ryhmänä ja yksilönä tarpeeksi usein*
- *nostaa työpaikan ilmapiirin yhteisen huomion ja vaalimisen kohteeksi*
- *tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä keskustelemalla*
- *edistää luottamusta luomalla yhteistyötä ja keskinäistä tutustumista*
- *opettelee tuntemaan työyhteisön jäsenet sekä työntekijöinä että ihmisinä*
- *luo työntekijöidensä kanssa yhteisiä pelisääntöjä työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi ja seuraa niiden toteutumista*
- *kuuntelee tarkasti ja arvostaa työntekijöiden mielipiteitä*
- *on halukas ottamaan työntekijöiltään palautetta toimintansa kehittämiseen*

Kolmanneksi esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden ja työyhteisöjen oppimisen kehittymistä. Esimiehen tehtävä on ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja työntekijän kehittymisen tukeminen. Hänen tulee ottaa huomioon, että kehitystoiveet ja kyky kehittyä ovat yksilöllisiä. Ensimmäiseksi, jotta esimies voi antaa parhaan mahdollisen tukensa ryhmälle, tulee hänen selvittää, millaista osaamista pitäisi löytyä

nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tapahtuu kirjaamalla osaamiset konkreettisesti näkyviin ja peilaamalla niitä tavoitteisiin. Sitten selvitetään, mitä osaamista pitää hankkia, mitä ryhmä ei vielä osaa ja millainen osaaminen pitää jakaa kaikkien ryhmän jäsenten käyttöön. Tämän selvityksen tarkoituksena on tuoda näkyväksi ryhmässä oleva osaaminen sekä niiden arvo yhteisen tekemisen kannalta. Työn tekeminen ei ole ainoa asia jota tulee seurata, vaan koko ajan pitää kantaa huolta siitä, onko taustalla tarvittavaa osaamista. Seuraavaksi esimies suunnittelee työntekijöidensä kanssa osaamisen kehittämissuunnitelman. Suunnitelma on työkalu sille, että asianomaiset muistavat mitä osaamista kehitetään ja kuka kehittää ja milloin. Esimies seuraa ja käsittelee säännöllisesti kehittymisen edistymistä. Hän huomaa hyvät suoritukset ja antaa niistä palautetta. Ohjaavan palautteen hän antaa rakentavasti, toista kunnioittaen. (Hyppänen 2007, 122; Viitala 2005, 321–322.)

Neljänneksi esimiehen tulee omalla esimerkillään johtaa osaamisen johtamisen tehtäväalueilla. Tärkeintä siinä on esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Tärkeää on myös esimiehen motivaatio omaan johtamistehtävään ja sitoutuminen siihen. Nämä asiat näkyvät konkreettisesti sitoutumisena työpaikan yhteisiin asioihin ja innostuksena omaan työhön sekä oman ammattitaidon kehittämiseen. (Viitala 2005, 324.) Viitalan (2005, 324) mukaan työntekijöiden motivaation on todettu lukuisissa johtamistutkimuksissa olevan yhteydessä siihen, miten esimies onnistuu johtamistehtävässään ja miten hän siinä kehittyy.

Esimiehen käyttäytyminen perustuu ennen kaikkea hänen ihmiskäsitykseensä ja siihen mitä hän itsestään ajattelee. Esimies, joka pystyy arvostamaan työntekijöitään, pystyy myös iloitsemaan heidän kehittymisestään ja laajentamaan heidän potentiaaliaan. Jotta esimies onnistuu osaamisen johtamisessa omalla esimerkillään, tulee hänen miettiä omaa rooliaan esimiehenä. Esimerkiksi osaamisen johtamisessa hän voi ajatella, että tehtäväni on auttaa työntekijöitä suoriutumaan tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen pitää myös muistaa miten hän viestii tai tekee asioita näkyväksi, koska ne tulkitaan hyväksyttäväksi tavoiksi toimia. Esimerkiksi jos esimies haluaa, että tiimin jäsenet pyytävät ja saavat apua toisiltaan, on hänen itsensä puhuttava ja tehtävä asioita samalla tavalla. Yksinkertaisesti, jos vaadit jotain työntekijöiltäsi, vaadi sitä ensimmäiseksi itseltäsi. (Viitala 2005, 324.)

3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA NIIDEN TULOKSET

Kehityskeskusteluja on tutkittu erittäin vähän Suomessa. Aktiivisesti niitä on tutkittu 1970 - 80 luvuilla. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kehityskeskusteluista on kirjoitettu koko ajan vähemmän. Vastaavasti kahdenkymmenen vuoden aikana on lisääntynyt osaamisen johtamista käsittelevä tieteellinen kirjallisuus. Näissä osaamisen johtamista käsittelevissä tieteellisissä julkaisuissa ei kuitenkaan ole käsitelty kehityskeskusteluja, vaikka se on monissa yrityksissä keskeinen osa osaamisen johtamista. (Viitala 2010, 211.)

Suomessa kehityskeskusteluja on tutkittu lähinnä korkeakoulujen ja yliopistojen opin-
näytetöissä. Tutkimuksia on tehty suuriin tai keskisuuriin yksityisiin yrityksiin ja hoito-
alalle, mutta vain vähän julkishallintoon ja vain muutama näistä ruokapalveluihin. Vii-
me vuosina kehityskeskusteluja ovat tutkineet muun muassa Wink, Berlin, Linna ja
Ruoranen väitöskirjoissaan. (Viitala 2010, 211.)

Tässä luvussa käyn läpi aikaisempia pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja kehityskes-
kustelukäytännöistä sekä sen prosessiin ja sisältöön liittyvistä aihe-alueista. Näkökulma
näissä tutkimuksissa on se, miten kehityskeskusteluja tulee kehittää, jotta ne koettaisiin
hyödyllisinä oman osaamisen ja kehittymisen kannalta.

Taru Jaakkola (2010) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan erään IT-alan yrityksen
työntekijöiden kokemuksia kehityskeskusteluiden toimivuudesta ja niiden merkityksestä
ammattillisen kasvun ja kehittymisen välineenä. Tutkimuksen aineisto on kerätty teema-
haastatteluilla ja haastateltavina oli 11 yrityksen työntekijää. Työntekijät kokivat kehi-
tyskeskustelut pääosin hyödyllisinä, mutta heidän mielestään niissä on kehittämistäkin.
(Jaakkola 2010, 2.) Jaakkolan (2010, 2) mukaan kehityskeskusteluprosessi olisi nähtävä
jatkuvana prosessina, johon kuuluu kolme eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat ennen kehi-
tyskeskustelua valmistautuminen, kehityskeskustelun aikana tapahtuva vuorovaikutus ja
kehityskeskustelun jälkeen tapahtuvat jatkotoimenpiteet.

Tuloksista käy ilmi, että työntekijät haluavat, että kehityskeskustelujen tuloksia hyö-
dynnettäisiin paremmin, esimerkiksi koulutus- ja kehitysideoita vietäisiin organisaatios-
sa eteenpäin. Henkilöstö haluaisi tämän tutkimuksen mukaan, että kehityskeskusteluissa

sovittuja asioita seurattaisiin tiiviimmin, eikä vain kerran vuodessa. Esimerkiksi pienillä välitarkastuksilla 1-2 kuukauden välein katsottaisiin työhön liittyvien kehittämiskohteiden etenemistä. Kehityskeskusteluja ei käytäisi vain koska niin on määrätty, vaan niihin panostettaisiin. Pakonomaisesti käyty keskustelu ei motivoi työntekijää. Tutkimus osoitti, että kehityskeskusteluja ei hyödynnetä ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä vaan enemmänkin työn ohjauksen keinona. Kehityskeskustelujen yhteys omaan ammatilliseen kasvuun jää useasti epäselväksi työntekijöille. (Jaakkola 2010, 52, 61.)

Tutkimus osoitti myös kehityskeskustelun hyödyllisyyteen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia ovat esimiehen ja työntekijän valmistautuminen, esimiehen suhtautuminen keskusteluihin sekä esimiehen ja työntekijän välinen avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Molempien etukäteisvalmistautumisella kehityskeskusteluun saavutetaan parempia tuloksia, koska asioita on tullut pohdittua ja jäsenneiltyä ennen varsinaista keskustelua. (Jaakkola 2010, 40 - 63.)

Johanna Mikkolan (2006) pro gradussa tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kehityskeskusteluiden toimivuutta esimiesten ja yksilön näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin case - tutkimuksena metalliteollisuudessa toimivassa sinkkitehtaassa. Se koostui yrityksen toimihenkilöiden teemahaastattelusta heidän omassa työympäristössään. (Mikkola 2006, 2.)

Tuloksista käy ilmi, että kehityskeskustelujen toimivuus on tärkeää niistä saatujen hyötyjen kannalta. Kehityskeskustelujen toimivuuteen vaikutti kolme eri asiaa: kehityskeskustelujen vaiheet, kehityskeskustelujen sisältö ja vuorovaikutus esimiehen sekä työntekijän välillä. Nämä samat vaiheet näkyivät myös esimiehen ja yksilöiden odotuksissa kehityskeskusteluita kohtaan. Tuloksien mukaan kehityskeskusteluiden toimivuudella katsottiin olevan yhteys työhyvinvointiin. (Mikkola 2006, 2.)

Berlin Satu (2008) on tutkinut väitöskirjassaan alaisten kokemuksia sekä näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla 47:ää hyvin eri aloilla työskentelevää työntekijää. Haastattelut keskittyivät esimiehen kanssa koettuun merkitykselliseen palautekokemukseen. (Berlin 2008, 3.)

Tutkimuksessa ilmeni, että esimiehen ja työntekijän välisessä palautetapahtumassa palautteen tulkitseminen ja vuorovaikutus olivat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Yhdessä ne muodostavat palautevuorovaikutuksen. (Berlin 2008, 197.) Berlinin (2008, 198) mukaan onnistunut palautevuorovaikutus tarkoittaa tilanteen, palautteen sisällölle annettavien merkityksien sekä rakentavan ja kannustavan vuorovaikutuksen yhteispeliä. (Berlin 2008, 198.)

Palautevuorovaikutuksen ensimmäinen keskeinen tekijä on palautteen tulkitseminen. Tutkimuksessa ilmeni neljä palautetyyppiä. Näitä ovat palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava palaute. Tutkimuksessa palaute koettiin sen mukaan, miten yhdenmukaista tai eroavaa vastaanotettu palaute oli aikaisempiin käsityksiin nähden. Näkemykset palautteen perusteista sekä esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä yhdistyivät niiden tulkitsemiseen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään esimiehen ja työntekijän välisiä palautetapahtumia kehityskeskustelujen ja spontaanien palautetapahtumien näkökulmasta. Onnistuneimmat palautekokemukset tutkimuksen tuloksissa liittyivät palkitsevan palautteen saamiseen, jossa haastateltavien käsitys oli yhdenmukainen saatuun positiiviseen palautteeseen. Se synnytti haastateltavissa menestymisen tuntemuksia ja hyvää mieltä. Vastaavasti haastavassa palautteessa koettiin hankalaksi se, että ne poikkesivat omasta menestymisen käsityksestä ja siksi ne koettiin negatiivisina. Haastava palaute annettiin haastateltavien mukaan usein ilman riittäviä perusteluita ja aiheettomasti. (Berlin 2008, 198–201.)

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että spontaanissa palautekokemuksessa sekä kehityskeskusteluissa positiivinen palaute kosketti tunnetasolla ja tuntui rehelliseltä kiitokselta tehtyä työtä kohtaan. Positiivisen palautteen kannustavaa vaikutusta heikensi kuitenkin liian tuttu kehityskeskustelurunko ja halu saada kriittistä palautetta positiivisen sijaan. (Berlin 2008, 198.)

Tutkimuksessa tuli esille myös dialoginen tapa keskustella palautteesta kehityskeskustelussa. Siihen kuuluu molemminpuolinen vuorovaikutus, jossa esitetään kysymyksiä, luodaan positiivinen keskusteluilmapiiri sekä halukkuus ymmärtää vastakkaisia näkemyksiä. Haastateltavat kokivat esimiehen tavan käydä dialogista palautekeskustelua myönteiseksi, rauhalliseksi ja tasa-arvoiseksi. Näissä tilanteissa esimies toimi enemmänkin kollegana kuin hierarkkisesti ylempänä olevana henkilönä. (Berlin 2008, 203.)

Tutkimuksen tulosten perusteella työyhteisöissä olisi hyödyllistä kehittää järjestelmiä, jotka tukevat aiheellisen, kannustavan ja kehittävän palautteen antamista, niin spontaanisti kuin kehityskeskusteluissa. (Berlin 2008, 199) Berlinin (2008, 199) mukaan tällaisia työkaluja voisi olla esimerkiksi organisaation tavoitteet ja strategia sekä palautteenantamiskulttuuri, jotka voisivat ohjata esimiesten käsityksiä työsuoritusten arvioimisesta ja palautteen antamisesta. Hänen mukaansa vuorovaikutusta arvostavassa ja osallistuvassa työyhteisössä palautteen antaminen on yksi esimiehen tehtävistä. Esimiehen tehtäviin kuuluu palautteen antaminen osana päivittäistä esimiestyötä. Näiden lisäksi esimies sitoutuu organisaation johtamisjärjestelmiin, kuten kehityskeskusteluihin, jossa hän voi antaa työntekijöilleen hyödyllistä palautetta. (Berlin 2008, 199.)

Heini Wink (2007) on tutkinut väitöskirjassaan erään metsäteollisuuden organisaation kehityskeskusteluja. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata miten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä todellisuutta esimiehen ja työntekijän välille. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada ymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta ja tuottaa uutta teoreettista tietoa kehityskeskusteluilmiöstä. Tarkastelu kohdistui kehityskeskustelujen erilaisiin diskursiivisiin puhekäytäntöihin. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, voivatko keskustelut olla dialogisia. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Kehityskeskusteluista tallennettiin kahdeksan eri videotallennetta johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöjen yhteydessä. (Wink 2007, 7.)

Tutkimuksen tulosten perusteella kehityskeskusteluista löytyi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia. Nämä kehityskeskustelun lajit olivat dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Tutkimus osoitti, että keskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan ja rakensivat erilaista sosiaalista todellisuutta esimiehen ja työntekijän välillä. Dialogisessa keskustelussa dialogi synnytti luottamuspuhetta, monologinen puhe vaatimuspuhetta, debatti pelikuvio puhetta ja tavanomainen keskustelu epäsuoraa vihjailua. (Wink 2007, 7.)

Analysoidun aineiston pohjalta löytyi dialogisia keskusteluja kolme. Näitä keskusteluja yhdisti merkittävästi keskustelun osapuolten hyväksymisen ja arvostuksen osoitus koko kehityskeskusteluprosessin ajan sekä eri aiheita käsiteltäessä. Tavanomaisia keskusteluja kehityskeskusteluissa löytyi kaksi. Näissä keskusteluissa keskustelu oli sujuvaa vuoropuhelua esimiehen ja työntekijän välillä. Niissä näkyi arvostuksen ja

hyväksymisen osoitusta, vahvistusta näkemyksille, tarkentavia kysymyksiä sekä uusia polkuja avaavia mielipiteitä. Kuitenkin toisessa keskustelussa oli havaittavissa keskustelijoiden eriarvoisuutta, joka näkyi esimerkiksi siinä, että esimiehen kysymykset olivat johdattelevia ja alainen ei uskaltanut olla eri mieltä asioista. Tämän vuoksi keskustelu jäi hyvin pinnalliseksi. (Wink 2007, 198–210.)

Kahta analysoiduista keskusteluista leimasi monologinen puhe. Toisessa keskustelussa esimiehen ja työntekijän puhe jakautui epätasaisesti. Esimies otti kyselijän roolin ja käytti valtaansa hyväksi, jolloin työntekijä oli altavastajan roolissa. Toisessa keskustelussa taas työntekijä osoitti kielteistä suhtautumista organisaatiota kohtaan, eikä esimies pystynyt kääntämään työntekijän suhtautumista, hyvistä yrityksistään huolimatta. Yksi kehityskeskusteluista analysoitiin debatiksi, jossa esimiehen moite alaistaan kohtaan heikensi dialogin syntymistä. Esimiehen puheessa korostui kielteinen suhtautuminen alaiseen toimintaa kohtaan, mikä näkyi käskemisellä ja kehotuksilla. Työntekijä vastaili esimiehen puheeseen myöntävästi ja toistamalla esimiehen sanoja, jolloin hän toimi kaikuna. (Wink 2007, 198–210.)

Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut voivat olla dialogisia ja voimaannuttavia. Ne voivat olla myös tavanomaisia ja rutiininomaisia keskusteluja. Tutkimuksessa tunnistettiin myös alistavia monologisia tai debatinomaisia keskusteluja. Winkin (2008, 8) mukaan tämän päivän johtamisessa ei riitä tavanomaisen keskustelun käyminen. Hänen mukaansa kehityskeskustelussa ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä työntekijöiltä odotetaan, vaan käytetään epäsuoria vihjauksia. Hänen mukaansa tavanomainen keskustelu ei synnytä mitään uutta, vaan siinä toistetaan hyviksi koettuja asioita ja tekoja. Tämän päivän kehityskeskustelut tarvitsevat dialogia, mikäli halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa. Dialogisessa keskustelussa tarvitaan luottamusta ja luottamuspuhe rakentuu dialogista. (Wink 2007, 8.)

Raija Maukonen (2005, 2) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan Helsingin kaupungin erään terveystieteiden keskuksen hoitotyön johtajia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista tietoa johtajat olivat saaneet työntekijöiden kanssa käymistään kehityskeskusteluista. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten johtajat hyödynsivät saamaansa tietoa osaamisen johtamisessa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla ja haastateltavina oli kymmenen ylihoitajaa. (Maukonen 2005, 2.)

Tutkimustulokset osoittivat, että kehityskeskusteluista saatiin osaamisen johtamiseen tietoa. Tietoa saatiin työntekijän kokonaistilanteesta, tavoitteista, osaamisesta ja ammattitaidosta. Näiden tietojen pohjalta hoitajat hyödynsivät saamaansa tietoa työntekijän mahdollisuuksista työskennellä nykyisissä ja tulevaisissa tehtävissä. Kohdeorganisaatiossa käytettiin osaamiskartoitus- ja työnvaativuuden arviointilomakkeita apuna ammattitaidon sekä osaamisen arvioinnissa. Näiden avulla kehityskeskustelussa laadittiin erilaisia kehittämissuunnitelmia. Tutkimuksessa ilmeni myös, että työntekijöiltä tuli paljon hyviä kehittämisideoita työn kehittämiseen ja ammattitaidon parantamiseen. Näitä ideoita hyödynnettiin viemällä niitä erilaisiin kehittämistyöryhmiin ja kokouksiin jatkotoimenpiteitä varten. Organisaation visiota ja strategioita käsiteltiin vaihtelevasti, koska ne olivat työntekijöille vaikeasti ymmärrettäviä asioita. Maukonen (2005, 2) toteaa, että tutkimuksen perusteella kehityskeskustelusta saatua tietoa hyödynnettiin pääasiassa yksilötasolla. Kuitenkin hänen mukaansa kehityskeskusteluista saatua tietoa voidaan hyödyntää koko yhteisön hyväksi. Tämä tukisi tiedon ja osaamisen leviämistä, luottamusta, innovatiivisuutta ja yhdessä oppimista koko organisaation hyväksi. (Maukonen 2005, 2)

4 KEHITYSKESKUSTELUT TAMPEREEN ATERIASSA

4.1 Tampereen Ateriasta yleistä

Tampereen Aterian palvelukeskus perustettiin 1.7.2005. Tätä ennen ruokapalvelut olivat toimineet kaupungin eri yksiköissä ja toimialueilla hajautetusti. Ruokapalveluiden keskittämällä yhdeksi palvelukeskukseksi haluttiin varmistaa kaupungin oman ruokapalvelun tehokkuus, asiakaslähtöisyys ja laadunhallinta. Palvelujen tehostumisen arvioitiin tapahtuvan johtamista parantamalla, toiminnan päällekkäisyyksiä poistamalla, palvelujen laatua yhdenmukaistamalla, henkilöstöä kehittämällä ja toimintatapoja uudistamalla. Tässä vaiheessa tavoitteeksi asetettiin, että vuoden 2007 alusta alkaen toiminta organisoitaisiin liikelaitosmuotoon ja 1.1.2007 Tampereen Ateria aloittaisi toimintansa Tampereen kaupungin sisäisenä liikelaitoksena. Vuodesta 2009 alkaen Tampereen Ateria on ollut kuntalain mukainen liikelaitos, jonka toiminta perustuu Tampereen kaupungin liikelaitosten johtosääntöön. (Talous- ja strategiaryhmä 2011, 11; Tampereen Ateria 2013.)

Tampereen Aterian tavoitteena on lähinnä tarjota asiakkailleen monipuolisia ja laadukkaita ateriapalveluita asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti. Sen ydinpalveluita ovat lasten- ja nuorten ateriat, hoitoalan ateriat sekä ravintolapalvelut. Tampereen Aterialla on 150 keittiötä, joista yli puolet on tuotantokeittiöitä jotka tuottavat aterioita saman talon asiakkaille tai läheisiin toimipaikkoihin. Palvelukeittiöitä on vähän alle puolet keittiöistä. Palvelukeittiöt saavat pääruuan alueellisesta tuotantokeittiöstä ja valmistavat siellä itse lounaan lisäkkeet ja huolehtivat muun muassa asiakaspalvelusta ja astiahuollosta. Tampereen Ateria valmistaa aterioita päivittäin noin 35 000 annosta ja huolehtii 71 päiväkodin siivouksesta. (Talous- ja strategiaryhmä 2011, 11; Tampereen Ateria 2013.)

Tampereen Ateriassa on noin 560 työntekijää, joista 97 prosenttia työskentelee palvelutuotannon asiakasrajapinnassa. Suurimpia ammattiryhmiä ovat ruokapalvelutyöntekijät, ruoka- ja puhdistuspalvelutyöntekijät sekä kokit. (Talous- ja strategiaryhmä 2011, 13.) Ruokapalveluesimiehiä, ruokapalvelupäälliköitä ja tiimiesimiehiä mukaan lukien on Tampereen Ateriassa koko työntekijämäärästä noin 10 prosenttia (Tampereen Ateria 2013b).

Tampereen Aterian liikelaitoksen palvelutoiminta on organisoitu liiketoiminta-alueille. Liiketoiminta-alueet ovat lasten- ja nuorten ateriat, hoitoalan ateriat sekä ravintolapalvelut. Liiketoiminta-alueilla on vastuu ateriapalveluiden sekä muiden palveluiden tuottamisesta palvelusopimusten mukaisesti, sekä vastuu toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Sen toiminnan johtaminen ja kehittäminen on vastuutettu prosesseittain. Ydinprosesseja ovat tilaus-valmistus-toimitus ja asiakkuuksien hallinta. Näistä prosesseista vastaa asiakkuuspäälliköt ja tuotantopäällikkö. Tampereen Ateriaa johtaa toimitusjohtaja ja sen ylin päättävä elin on johtokunta. (Talous- ja strategiaryhmä 2011, 13; Tampereen Ateria 2013.)

Tampereen Aterian henkilöstön keski-ikä on n. 47 vuotta ja ammatillinen osaaminen on kehittynyt pääasiassa pitkän työkokemuksen kautta. Tampereen Ateria on aktiivisesti tukenut henkilöstöä omatoimiseen kouluttautumiseen sekä järjestänyt oppisopimuskoulutusta. Tämän vuoksi noin puolella työntekijöistä on jokin alan tutkinto suoritettuna. (Talous- ja strategiaryhmä 2011, 11 - 14.) Talous- ja strategiaryhmän selvityksessä (2011, 13) on viitattu henkilöstökyselyyn, jonka mukaan jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tärkeyden ymmärtäminen on lisääntynyt henkilöstön keskuudessa.

4.2 Kehityskeskustelujen tavoite Tampereen Ateriassa

Tampereen Ateriassa käytetään kehityskeskusteluista nimeä osaamis- ja kehityskeskustelu. Käytän tässä ja seuraavissa Tampereen Ateriaa käsittelevissä luvuissa käsitettä kehityskeskustelu, koska tämä nimike kattaa kaikilta osin erilaiset keskustelutyypit. Kehityskeskustelun tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, mitkä ovat Tampereen Aterian tavoitteet sekä sen, minkälaisen kokonaisuuden osana kukin omaa työtänsä tekee (Tamiola Tiina, 2010; Tampereen Ateria 2013a). Tavoitteena on myös täsmentää työntekijän työtehtäviä ja osaamisen kehittämisen tavoitteita sekä kartoittaa hänen koulutus- ja kehittymistarpeita että mahdollisuutta osaamisen laajentamiseen. Kehityskeskusteluissa esimiehen tehtävä on motivoida työntekijää ja sitä kautta parantaa hänen tulostaan. Esimiehen tehtävänä on myös keskustelujen kautta saada esiin työntekijän yksilölliset voimavarat ja vahvuudet. Molemmilla osapuolilla, esimiehellä ja työntekijällä, on myös mahdollisuus parantaa keskinäistä viestintää ja vuoropuhelua. (Tamiola Tiina, 2010; Tampereen Ateria 2013a.)

Tampereen Aterian osaamisen arvioinnin oppaassa (Tampereen Ateria 2012, 3) sanotaan, että kehityskeskusteluiden tavoitteena on tuoda suunnitelmallisuutta, järkevyyttä ja tavoitteellisuutta osaamisen kehittämiseen ja ammattitaidon uudistamiseen. Sen tavoitteena on myös antaa työkaluja henkilöstön koulutuksen suunnitteluun, rekrytointiin ja perehdytykseen sekä työntekijän oman työn kehittämiseen (Tampereen Ateria 2012, 3).

4.3 Kehityskeskustelu prosessi Tampereen Ateriassa

Tässä luvussa kuvailen ensin tiimiäni, koska siitä saa käsityksen millainen on Tampereen Aterian organisaatiomalli lasten- ja nuorten liiketoiminta-alueella. Tämän jälkeen kuvailen Tampereen Aterian kehityskeskustelujen prosessia nykytilan näkökulmasta, ensin Tampereen Aterian valmistautumis-oppaan kautta ja sen jälkeen omien kokemuksieni kautta. Viimeiseksi kuvailen prosessia asiakkuuspäällikön näkemysten kautta. Asiakkuuspäällikkö vastaa osaavasta ja kehittyvästä henkilöstöstä organisaatiossamme. Rajaan prosessin käsittelemään pääasiassa lasten- ja nuortenliiketoiminta-alueen. Käsittelemättä jätän pois tukitoiminnot, joihin kuuluu talous ja laskutus sekä tuotannon ohjaus ja kehitys.

Työskentelen itse tiimiesimiehenä lasten- ja nuorten liiketoiminta-alueella ja tämän liiketoiminta-alueen kehityskeskusteluprosessista minulla on omakohtaista kokemusta. Lasten- ja nuorten liiketoiminta-alue sisältää päiväkotit-, koulu- ja opiskelijaruokailua sekä päiväkotien puhdistuspalvelua. Olen ollut Tampereen Ateriassa tiimistä vastaavana esimiehenä reilun neljän vuoden ajan. Tiimiini kuuluu yhteensä 16 toimipistettä, joista kouluja on 6 ja päiväkoteja 10. Päiväkodeilla ruokapalvelujen lisäksi hoidamme myös puhdistuspalveluja. Tiimini toimipisteistä 15 on palvelukeittiöitä ja yksi tuotantokeittiö. Tiimissäni on yhteensä 31 työntekijää, joista yksi ruokapalveluesimies toimii lähiesimiehenä koulussa. Itse toimin lähiesimiehenä muissa yksiköissä sekä esimiehenä lähiesimiehelle. Kehityskeskusteluja olen pitänyt urani aikana karkeasti laskettuna 130 kertaa. Lasten- ja nuorten liiketoiminta-alueella työskentelee minun lisäkseni 8 muuta tiimiesimiestä ja heidän vastuullaan on 14–16 toimipistettä. (Tampereen Ateria 2013c.)

Tampereen Aterian kehityskeskusteluprosessin vaiheisiin kuuluu valmistautuminen, tilanne ja jälkihoito. Valmistautumisohjeiden (Tampereen Ateria 2013c) mukaan

työntekijän tulee ennakkoon tietää keskustelun tarkoitus ja se miksi keskustelu käydään. Valmistautumiseen kuuluu, että molemmilla osapuolilla on valmistautumislomake ja osaamisen arvioinnin opas käytössä ja että niihin tutustutaan huolellisesti ennen keskustelua. Työntekijä miettii omalta osaltaan miten liiketoiminta-alueen tavoitteisiin päästään ja täyttää henkilökohtaiset tavoitteet ennen keskustelua. Kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen täyttämällä valmistautumislomakkeen sekä arvioimalla oman työtehtävän mukaiset osaamisalueet. Yhdessä pohditaan edellisen kauden tavoitteiden toteutuminen. Ohjeessa sanotaan, että esimies varaa ajankohdan työntekijän kanssa viikkoa ennen keskustelua ja aikaa keskusteluun käytetään 1-2 tuntia. Keskusteluun varataan rauhallinen paikka ja aika, niin ettei mikään ulkopuolinen häiritse tai keskeytä keskustelua. Molemmat osapuolet huolehtivat lisäksi myönteisestä ja kiireettömästä ilmapiiristä. (Tampereen Ateria 2013a.)

Kehityskeskustelut toteutetaan suunnitelmallisesti ja säännöllisesti. Niihin sisältyy kerran vuodessa pidettävä varsinainen kehityskeskustelu, 2-3 kertaa vuodessa pidettävät lyhyemmät arviointikeskustelut ja seurannat, esimerkiksi sparrauksien yhteydessä. Keskustelussa sovitut asiat kirjataan kehityskeskustelulomakkeeseen, josta jää omat kappaleet keskustelun molemmille osapuolille. Työntekijä kirjaa vielä omat osaamisensa Sap Hr -järjestelmään kehityskeskustelun jälkeen. Esimiehet kokoavat käymistään kehityskeskusteluista yhteenvedon omalle esimiehelleen, jossa ei käsitellä työntekijöiden henkilökohtaisia asioita, vaan keskustelujen pohjalta organisaatiota yleisesti koskevia asioita. Nämä asiat ovat sellaisia, joihin oman vastualueen, liiketoiminta-alueen ja koko organisaation tulee kiinnittää huomiota toimintaa sekä osaamistarpeita suunniteltaessa. (Tampereen Ateria 2013a.)

Tällä hetkellä, minun kokemuksen mukaan, kehityskeskustelut aloitetaan jokaisella liiketoiminta-alueella yleensä vuoden alussa. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että toimitusjohtaja pitää päälliköille kehityskeskustelut. Tämän jälkeen keskustelut etenevät päälliköiltä esimiehille ja esimiehiltä työntekijöille.

Oman kokemuksen mukaan esimiehet ottavat yhteyttä joko sähköpostilla tai puhelimitse toimipisteisiin vähintään viikkoa ennen ja antavat ohjeet valmistautumiseen. Samalla he sopivat ajankohdan keskusteluun ja sopivat sen, kuinka kauan keskustelu kestää. Mikäli toimipisteessä ei ole tallennettu tai tulostettu osaamisen arvioinnin opasta lähetetään se toimipisteeseen sähköpostilla. Samalla lähetetään

päivitetty valmistautumisohje sekä kehityskeskustelun valmistautumislomake. Opas ja lomake sisältävät seuraavan vuoden toiminnan toteutuksen suunnittelun omassa tiimissä/toimipisteessä, edellisen kauden tavoitteiden toteutumisen seurannan, oman osaamisen kehittymisen arvioinnin, oman osaamisen kehittämissuunnitelman ja henkilökohtaisten tavoitteiden suunnitelman tulevalle vuodelle (Tampereen Ateria 2012; Tampereen Ateria 2013a). Esimiehet kehottavat työntekijöitä tutustumaan valmistautumisohjeisiin huolellisesti ja toimimaan niiden mukaisesti.

Valmistautumisohjeissa sekä osaamisen arvioinnin oppaassa (Tampereen Ateria 2012; Tampereen Ateria 2013a) on kerrottu kehityskeskusteluiden tarkoitus ja tavoite sekä, miten niihin valmistaudutaan etukäteen täyttämällä valmistautumislomakkeet. Esimiehen pyynnöstä työntekijä varaa kehityskeskustelulle paikan omasta toimipisteestään. Tilana voi toimia esimerkiksi ruokasali, keittiö, päiväkodin kahvihuone, esimiehen toimisto, päiväkodin johtajan toimisto tai vapaana oleva luokkatila. Aikaa keskusteluille varataan vaihtelevasti puolesta tunnista jopa kolmeen tuntiin.

Alla on lueteltuna omien kokemuksieni pohjalta ajankäyttöön vaikuttavia tekijöitä

- Tuntevatko keskustelijat ennestään?
- Onko kyseessä uusi työntekijä?
- Onko kehityskeskustelua käyty aikaisemmin?
- Onko saavutetut tavoitteet saavutettu jo aikaisemmin, esimerkiksi siinä tapauksessa, jos työntekijä on jäämässä eläkkeelle?
- Mikä on keskustelijoiden motivaatio keskustelua kohtaan?
- Ymmärtävätkö keskustelijat mikä on keskustelun tarkoitus ja tavoite?
- Mitkä ovat keskustelijoiden keskinäiset välit?

Kehityskeskusteluja käydään tällä hetkellä käsitykseni mukaan kerran vuodessa. Vuoden aikana esimiehet pitävät työntekijöilleen vaihtelevan määrän sparrauksia, missä henkilöstöltä kysellään kuulumiset, motivaatio työn tekemiselle ja se, onko päästy sovittuihin tavoitteisiin. Mielestäni keskustelu jää tällöin kovin pinnalliseksi, koska tilanteessa harvoin on esimerkiksi kehityskeskustelulomaketta, mistä voi tarkistaa mitä on sovittu tai mitkä olivat tulevan kauden tavoitteet.

Oman kokemukseni mukaan molemmat osapuolet tekevät keskustelun aikana muistiinpanoja ja allekirjoituksilla vielä vahvistetaan molempien sitoutuminen

sovittuihin asioihin. Esimiehet kokoavat käytyjen kehityskeskustelujensa pohjalta tiedot koulutustarpeista asiakkuuspäällikölle, joka vastaa organisaation osaavasta ja kehittyvästä henkilöstöstä. Tällä hetkellä esimiehet eivät ole keränneet omalta henkilöstöltään näitä koulutustarpeita, vaan ainoastaan tiimiesimiehet keräävät vain niiltä, joiden kanssa keskustelun ovat käyneet. Tiimiesimiehet hyödyntävät kehityskeskusteluissa saamiaan tietojaan myös henkilöstösuunnittelussa ja rekrytoinnissa.

Tällä hetkellä kehityskeskusteluihin valmistautuminen on ohjeistettu osana kehityskeskustelun valmistautumislomaketta. Asiakkuuspäälliköllä on sellainen näkemys, että kehityskeskusteluihin eri yksilöiden osalta valmistaudutaan vaihtelevasti. Hänen mukaansa osa työntekijöistä valmistautuu hyvin ja osa ei ollenkaan. Parhaiten kehityskeskusteluihin valmistautuu hänen käsityksensä mukaan esimiehet.

Asiakkuuspäällikön mielestä kehityskeskusteluun on hyvä käyttää aikaa noin 1-2 tuntia. Tavoitteena on hänen mukaansa saada avoin ja luottamuksellinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välille. Luottamuksellinen suhde keskustelijoiden välille luodaan hänen mukaansa, kun työntekijällä on tunne, että asiat keskustellaan ainoastaan kahden kesken ja asiat jäävät keskustelijoiden välisiksi asioiksi. Avoimen keskustelun luomiseksi ilmapiirin tulee olla myös kiireetön. Tavoitteena asiakkuuspäällikön mukaan on myös varata keskustelulle rauhallinen ja häiriötön paikka. Hänen näkemyksensä on, että näin ei aina tapahdu, vaan keskusteluja käydään avoimessa tilassa, jossa esimerkiksi puhelin tai kyselijät saattavat häiritä keskustelua.

Asiakkuuspäällikkö korostaa myös keskustelijoiden välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Hänen mukaansa onnistuneen vuorovaikutuksen ehdoton edellytys on oltava molemminpuolinen läsnä oleminen. Vuorovaikutuksen tulee myös olla kannustavaa, avointa ja rehellistä. Palautteen antamiseen tulee hänen mukaansa kiinnittää myös huomiota. Palautteen tulee olla kannustavaa, innostavaa ja perustua aina todellisiin faktoihin. Palaute tulee aina olla myös perusteltua ja huomioida, että se on kehittävää. Hänen mukaansa palautetta tulee antaa aina, kun siihen on aihetta. Palautteen antamista ei hänen mukaansa kannata odottaa vain kehityskeskusteluihin, vaan sen antaminen olisi oltava jatkuvaa ja luontevaa. Hänen mukaansa myös esimiesten on kysyttävä palautetta esimiestyöstään.

Asiakkuuspäällikön näkemys on, että kehityskeskustelujen tavoitteiden toteutumisen seuranta tapahtuu vuositasolla ainoastaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Hänen mielestään niitä pitää seurata myös puolen vuoden päästä kehityskeskustelusta osana sparrauskeskustelua. Tavoitteiden seuraamisesta asiakkuuspäällikön mukaan on se hyöty, että se edesauttaa niiden toteutumista. Työntekijälle tulee tunne, että kehittymistä oikeasti tapahtuu ja keskustelulla on työntekijälle itselleen jokin merkitys.

Asiakkuuspäällikön mukaan kehityskeskustelun tuloksia hyödynnetään organisaatiotasolla, kun suunnitellaan henkilöstölle koulutuksia. Yksilötasolla tuloksia hyödynnetään jonkin verran esimerkiksi koulutus-, työtehtävän- tai toimipisteen muutostoiveiden kautta. Toimipisteissä tuloksia hyödynnetään jonkin verran, mutta tämä on pääosin esimiesten vastuulla. Asiakkuuspäällikön mielestä kehityskeskustelun tuloksien hyödyntämistä toimipisteissä tuleekin jatkossa kehittää.

Asiakkuuspäällikön tiedon mukaan organisaatiossa ei erikseen seurata tavoitteiden toteutumista eli tuloksia, muuta kuin suunniteltaessa organisaation sisäisiä koulutuksia ja oppisopimuskoulutusta. Organisaatiossa seurataan kehityskeskustelujen pitämistä. Kehityskeskusteluja on pidetty organisaatiossa jokaisella liiketoiminta-alueella erittäin hyvin. Esimerkiksi viimevuonna lasten- ja nuorten liiketoiminta-alueella niitä pidettiin sata prosenttisesti.

4.4 Kehityskeskustelun sisältö Tampereen Ateriassa

Tässä luvussa tuon esille Tampereen Aterian kehityskeskustelujen sisältöä ensin Tampereen Aterian osaamisen arvioinnin oppaan kautta ja sen jälkeen omien kokemuksieni kautta. Viimeiseksi kuvailen kehityskeskustelujen sisältöä haastattelemani osaavasta ja kehittyvästä henkilöstöstä vastaavan asiakkuuspäällikön näkemyksien kautta.

Tampereen Aterian kehityskeskustelun sisältö on työn tavoitteissa ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Siinä on molemmilla osapuolilla, esimiehellä ja työntekijällä tilaisuus vaihtaa kokemuksia ja näkemyksiä työstä, työntekijän tavasta tehdä työtä sekä työtehtävien vaatimusten mukaisesta osaamisesta. Keskustelun kohteena ovat työsuoritukset ja työntekijän oman osaamisen ammattitaidon kehittäminen. Tarkoitus ei ole

pelkästään puhua päivittäisestä työn tekemisestä, vaan keskustelulla tähdätään lähinnä työn tekemisen tavoitteiden kirkastamiseen. (Tampereen Ateria 2013a.)

Tampereen Ateriassa on käytössä kehityskeskustelun valmistautumista varten osaamisen arvioinnin opas. Sen tarkoituksena on kuvata sekä ruokapalvelu- että puhdistuspalveluhenkilöstön tehtävissä tarvittavaa osaamista käytännössä. Oppaan tarkoituksena on antaa ohjeita ja työkaluja työntekijälle oman osaamisen arviointia varten.

Tampereen Aterian tavoitteet perustuvat yrityksen strategiaan ja visioon. Valmistautumislomakkeessa on yrityksen strategian ja vision perusteella asetettu seuraavan vuoden tavoitteet Tampereen Aterialle ja liiketoiminta-alueille. Näiden tavoitteiden pohjalta työntekijä kirjaa ennakkoon, ennen varsinaista keskustelua, oman tiimin ja toimipisteen toiminnan suunnitelman eli mitä hänen on tehtävä, että edellä mainitut tavoitteet saavutetaan. Tämän lisäksi lomakkeeseen arvioidaan edellisessä kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden toteutuminen ja se, miten omien tavoitteiden toteutuminen vaikutti oman toimipisteen ja tiimin toimintaan sekä tulokseen. Ennakkoon täytetään myös arviointi oman osaamisen kehittymisestä ja apuna käytetään osaamisen arvioinnin opasta. Oppaassa on määritelty työhön vaaditut osaamisvaatimukset eri ammattiryhmille (Tampereen Ateria 2012).

Oman kokemuksen mukaan varsinaisessa keskustelussa käsitellään ensimmäiseksi mitä nuo tavoitteet konkreettisesti tarkoittavat työntekijän omassa työssä ja vasta tämän jälkeen yhdessä kirjataan, miten tavoitteet ovat saavutettavissa. Seuraavaksi käsitellään edellisen kauden tavoitteiden toteutuminen. Usein on käynyt niin, ettei työntekijä muista mitä tavoitteita hänelle oli asetettu, eikä hän löydä lomaketta tarkistaakseen, mistä asioista oli sovittu. Mikäli esimies on valmistautunut hyvin keskusteluun, on hän ottanut oman kappaleensa edellisestä keskustelusta ja käy nämä tavoitteet läpi työntekijän kanssa, jolloin hän voi kertoa, miten tavoitteet toteutuivat. Joskus on käynyt myös niin, että tämä osuus on jäänyt käsittelemättä, koska esimieskään ei ole tietoinen edellisellä kaudella sovituista tavoitteista. Näin voi käydä esimerkiksi esimiesvaihdoksen takia, jolloin tiedot eivät ole siirtyneet uudelle esimiehelle.

Oman osaamisen kehittymisen arviointi toteutuu mielestäni suhteellisen hyvin. Suurin osa työntekijöistä on täyttänyt oman arviointinsa etukäteen. On myös niitä, jotka joko

eivät ole osanneet tai eivät ole ehtineet täyttämään omaa arviotaan. Ne, jotka eivät ole osanneet täyttää omaa arviotaan ovat selittäneet asiaa niin, etteivät he joko tiedä tehtävälle asetettuja tavoitteita tai eivät ymmärrä konkreettisesti, mitä ne tarkoittavat. Tässä on ollut käytäntönä, ettei esimies pidä kehityskeskustelua, mikäli lomake on tältä osin jäänyt täyttämättä, koska silloin työntekijä ei ole valmistautunut omalta osaltaan keskusteluun, eikä kehityskeskustelun anti kaikilta osin ole hyödyllinen. Lomakkeen täyttämistä on saatettu pitää perehdytyskeskustelu, mikäli sitä ei ole osattu täyttää. On myös käynyt niin, että etukäteen esimies ja työntekijä ovat sopineet, ettei kyseistä osiota tarvitse täyttää. Onnistuessaan tämä osio toteutetaan siten, että työntekijä itse kertoo ensimmäiseksi omat näkemyksensä sekä arvionsa ja tämän jälkeen esimies. Näiden arviointien perusteella tehdään molempien osapuolien yhteinen arvio perusteluineen.

Kehityskeskustelussa arvioidaan kehittymistarpeet suhteessa tehtävien vaatimuksiin. Kehittämialueita osaamisen kehittämisen suunnitelmaan tulee valita kolme ja näiden kehittymistarpeiden lisäksi pitää asettaa tavoitetaso, toimenpiteet miten ne saavutetaan, aikataulu milloin ne on saavutettu ja koska tavoitteita seurataan toimintakauden aikana. Kolmanneksi kirjataan, omassa työssä kolme tärkeintä tavoitetta tulevalle kaudelle sekä tarvittavat toimenpiteet, resurssit ja aikataulut niiden saavuttamiseksi. (Tampereen Ateria 2013a.)

Kehittymistarpeet käsitykseni mukaan osataan arvioida hyvin, mikäli selvästi pystytään osoittamaan, ettei työntekijä suoriudu jostain tehtävästä tai tehtävä vaatii osaamista mitä ei aikaisemmin ole ollut. Toinen asia on, kuinka motivoitunut työntekijä on oikeasti opettelemaan uutta asiaa, esimerkiksi siivousta päiväkodissa, jos hän on ollut aikaisemmin keittiötyössä. Yksi kehittymistarpeen arviointiin vaikuttava tekijä on myös se, jos tavoitteet on jo saavutettu, eikä kehittämiskohteita enää löydetä. Sama pätee, kun asetetaan henkilökohtaisia oman työn tavoitteita.

Oman kokemukseni mukaan viimeaikoina esimiehet ovat käyttäneet lopussa tilaisuuden hyväkseen ja pyytäneet työntekijöiltä palautetta omasta johtamisestaan. Esimiehet ovat kysyneet, miten työntekijä haluaa itseään johdettavan, että tavoitteet saavutetaan. Tänä vuonna työntekijä ja esimies ovat myös arvioineet käydyn kehityskeskustelun hyödyllisyyttä oman osaamisen ja kehittymisen kannalta. Suurin osa on kokenut keskustelut hyödyllisinä. Vastaavasti ne, joilla tavoitteet ovat jo saavutettu, eivät koe, että keskustelu antaa mitään uutta.

Johdon näkemyksen mukaan kehityskeskustelu on yrityksen strategian jalkauttamisen väline ja yksilön osaamisen kehittämisen väline. Asiakkuuspäällikön näkemyksen mukaan työntekijät ovat ymmärtäneet oman tehtävänsä organisaatiossa, mutta tavoitteiden asettaminen ja keinot niihin pääsemiseksi on ollut vaikeasti ymmärrettävissä kehityskeskustelun valmistautumislomakkeessa. Lomakkeessa on kerrottu Tampereen Aterian ja liiketoiminta-alueen strategiset tavoitteet seuraavalle vuodelle ja tämän pohjalta työntekijöiden pitää määritellä oman työyhteisön ja tiimin tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Asiakkuuspäällikön mielestä on hyvä, että nämä asiat ovat lomakkeessa, mutta teksti olisi muotoiltava enemmän yksinkertaisemmaksi ja maanläheisemmäksi. Näin työntekijät ymmärtäisivät konkreettisemmin, mitä nämä strategiset tavoitteet tarkoittavat heidän oman työnsä kannalta.

Osaamisen arviointiin on tehty osaamisen arvioinnin opas, joka perustuu vaadittaviin osaamisen vaatimuksiin. Asiakkuuspäällikön näkemyksen mukaan työntekijöillä on käsitys tämän hetken ja tulevaisuuden osaamisvaatimuksista. Kuitenkin hän mainitsee, että henkilöstön ja organisaation osaamisen kehittämisen tarpeet eivät aina kohtaa. Hänen tietojensa mukaan henkilöstö esimerkiksi haluaa kehittää IT taitoja, jotka ovat hänen mukaansa kyllä tärkeitä, mutta pelkkä kouluttaminen ei kuitenkaan riitä, jos taitoja ei pidetä yllä jatkuvasti. Henkilöstö haluaa hänen mukaansa myös kehittää nykyistä ammatillista osaamistaan, mutta se ei ole tällä hetkellä osa yrityksen strategiaa. Hänen mukaansa yrityksen osaamisen tarpeet ajoittuvat strategisen suunnittelun pohjalta pidemmälle tulevaisuuteen uuden liiketoimintamallin mukaiseen osaamisen kehittämiseen.

Asiakkuuspäällikön mukaan organisaatio tarjoaa tällä hetkellä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen monenlaisia mahdollisuuksia. Hän mainitsee esimerkiksi, työkierron erilaisissa ammatillisissa tehtävissä sekä vastuu- ja asiantuntijatehtäviä oman osaamisen ja mahdollisuuksien mukaan. Hänen mukaansa myös osajia voidaan hyödyntää esimerkiksi vertaisvalmentajina IT taitojen opastamisessa. Työnantaja järjestää myös organisaatioin sisäistä koulutusta ja kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen koulutukseen. Organisaatioin sisäinen koulutus asiakkuuspäällikön mukaan toteutetaan aina niin, että se tukee Tampereen Aterian strategisia tavoitteita ja yksilön omaa työtä. Asiakkuuspäällikön mukaan omaa, yksikön ja yrityksen osaamistaan voi kehittää myös pohtimalla yhdessä osaamista, osaamistarpeita ja kehittämällä yhdessä toimipisteen työtä sekä tekemällä kehitysideoita.

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄ JA TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen menetelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Tampereen Aterian henkilöstö kokee kehityskeskustelut hyödyllisinä oman osaamisen ja kehittymisen kannalta. Tavoitteena oli myös selvittää, miten kehityskeskusteluja tulee kehittää, että ne koettaisiin hyödyllisinä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksissa ja kunta -10 kyselyssä on ilmennyt, ettei henkilöstö koe kehityskeskusteluja hyödyllisinä (Tampereen Ateria 2011; Tamiola 2013).

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä kyselytutkimusta. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että se korostaa syyn ja seurauksen lakeja. Kaikki tieto on peräisin suorista aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä. Keskeistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on käsitteiden määrittely ja mittarien luonti. Vastaajien valinnassa määritellään perusjoukko, jolta vastaukset halutaan saada. Nämä vastaukset tallennetaan taulukkomuotoon ja käsitellään tilastollisesti. Tämän lisäksi tulokset analysoidaan. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2001, 129.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on aineiston ja analyysin kuvaus ilman numeroita (Eskola & Suoranta 2003, 13). Eskola & Suoranta (2003, 13) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on toisella tavalla keskeinen, kuin tilastollisessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Oma työkokemukseni esimiestehtävissä ja ylimmän johdon näkemykset antavat suuren painoarvon kohdeorganisaation nykytilan analysoimisessa. Nämä näkemykset on pyritty erittelemään selvästi tekstistä, että lukija ymmärtää, että ne perustuvat tutkijan omiin tai asiakkuuspäällikön kokemuksiin.

Tutkimuksen aihetta, kehityskeskusteluja käsitellään laajasti teoreettisesti alan kirjallisuuden avulla. Hirsjärvi ym. (2001, 134) mukaan tutkimus on tieteellinen silloin, kun siinä käytetään teorioita tutkimuksen lähtökohtana. Lähteinä olen käyttänyt pääasiassa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia kehityskeskusteluista. Teoria koostuu kehityskeskustelukäytännöistä, sen tavoitteista, prosessista, sisällöstä ja osaamisesta. Omien kokemuksieni yrityksen esimiehenä ja ylimpää johtoa edustavan asiakkuuspäällikön näkemyksien kautta kuvaan kohdeorganisaation

Tampereen Aterian kehityskeskustelujen toteutumista tällä hetkellä. Tässä luvussa käsitelen henkilöstölle tekemäni tutkimuskyselyn tuloksia. Tutkimuksen johtopäätöksissä pyrin käymään vuoropuhelua teorian ja empirian välillä, jolloin vahvistan tutkimuksen luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2003, 244).

5.2 Tutkimuksen toteutus

Kysely tehtiin ZEF -ohjelmalla, jota Tampereen kaupunki käyttää kyselyissään. Kysely lähetettiin Tampereen Aterian 536 työntekijälle, toimipisteiden sähköpostiin. Sähköposti linkkejä lähetettiin, niin monta kuin arveltiin olevan työntekijöitä toimipisteessä. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Muistutuksia lähetettiin kaksi kertaa niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn määräajan umpeuduttua. Kyselystä jätettiin pois toimitusjohtaja, päälliköt ja toimistotyöntekijät sekä suunnittelijat. Kyselyyn vastasi 212 henkilöä ja vastausprosentti oli 39,6 %. Lähetettyjen linkkien määrä oli joissain toimipisteissä liian monta ja joissain liian vähän. Tämä tulos voi vääristää vastausprosenttia jonkin verran.

Kysymyksiä oli yhteensä 12, joista kolme oli avoimia palautteita. Kysymykset laadittiin teemoittain. Teemat olivat taustatiedot, tavoitteet, tavoitteiden toteutuminen, kehityskeskustelulomake ja kehityskeskustelu tilanne. Kyselylomakkeeseen lisäsin ja muokkasinkin kysymyksiä työnantajan ehdotusten mukaisesti.

ZEF -ohjelma, millä kysely tehtiin kerää tiedot sinne syötetyille ryhmille. Vastaukset voidaan analysoida erilaisina raportteina, sen mukaan, mitkä ovat tarpeet tutkimuksen kannalta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Taustatiedot

Kyselyssäni ensimmäiseksi selvitin henkilöstön työsuhteen keston, liiketoiminta-alueen ja ammattinimikkeen. Suurimmalla osalla vastaajista työsuhteen kesto oli yli 20 vuotta (40 %). Vastaajista 32 % oli 11 -20 vuotta. 13 % 6-10 v. sekä 1-5 v. ja loput 2 % alle vuoden (kuvio 1).



KUVIO 1. Työsuhteen kesto (n=209)

Vastaajista suurin osa, 83 %, työskenteli Lasten ja nuorten liiketoiminta-alueella joko koulujen keittiöissä tai päiväkodeissa keittiö- ja puhdistuspalvelutehtävissä. Henkilöstöravintoloissa ja palvelukeskuksissa (Rapa) työntekijöitä vastaajista oli 9 %. Sairaaloiden ja vanhainkotien (Hoiva) keittiöissä työskentelee 2 % vastaajista. Liiketoiminta-alue nähdään kuviosta 2.



KUVIO 2. Liiketoiminta-alue (n=202)

Ammattinimikkeeltään suurin osa vastaajista oli ruoka- ja puhdistuspalvelutyöntekijöitä, 28 %. Seuraavaksi suurin ryhmä oli ruokapalvelutyöntekijät 20 %. Näissä ammattiryhmissä työskentelee suurin osa Tampereen Aterian työntekijöitä. Vastaajista 18 % oli ruokapalveluesimiehiä. 16 % ruokapalveluvastaavia ja 14 % oli kokkeja. Pienin ammattiryhmä vastaajista oli tiimiesimiehet 2 %. Ruokapalvelupäälliköt, joita on yhteensä kaksi, eivät vastanneet kyselyyn lainkaan (kuvio 3).



KUVIO 3. Työtehtävä (n=207)

6.2 Kehityskeskusteluprosessi

Seuraavaksi kysyttiin onko osaamis- ja kehityskeskustelulomake mielestäsi toimiva? Vastaajista 54 % oli sitä mieltä, että on ja 46 % sitä mieltä, että ei ole (kuvio 4).



KUVIO 4. Onko Osaamis- ja kehityskeskustelulomake mielestäsi toimiva? (n=195)

Kehityskeskustelua kehittäisi 136 henkilöä. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että valmistautuminen keskusteluun koettiin tärkeänä. Henkilöstö halusi myös, että aikaa keskustelulle pitää olla riittävästi ja paikan tulee olla rauhallinen.

6.3 Kehityskeskustelun sisältö

Seuraavaksi kysyin, tiedätkö oman tiimisi (kuvio 5) ja Tampereen Aterian tavoitteet vuodelle 2012. Kysyin myös, ovatko tavoitteet osaamiseesi nähden realistiset (kuvio 6). Näihin kysymyksiin sekä oman tiimin että Tampereen Aterian tavoitteisiin kyllä vastauksia tuli suurin osa 94 % ja ei vastauksia 6 %. Suurin osa vastaajista, 92 %, oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat realistiset ja 8 %, että eivät ole. Avoimista palautteista ilmenee myös, että henkilöstölle on selvää oman tiimin ja Tampereen Aterian tavoitteet.



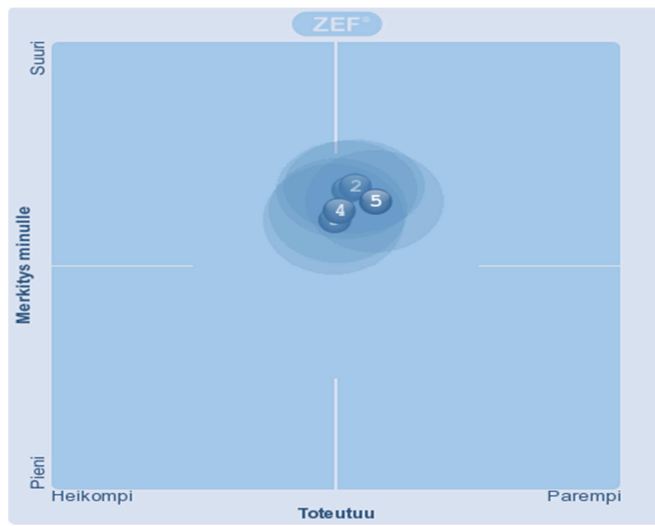
KUVIO 5. Tiedätkö oman tiimisi tavoitteet vuodelle 2012? (n=203)



KUVIO 6. Onko vastualueesi tavoitteet osaamisesi nähden realistiset? (n=199)

Kuviosta 7, nähdään, miten tavoitteiden toteutumiseen vastattiin väittämällä nelikenttään. Väittämät olivat seuraavat: voin vaikuttaa omien tavoitteiden määrittelyyn (n= 201), kehittymistarpeeni on otettu huomioon työssäni (n= 199), kehityskeskustelu on osaamiseni ja kehittymiseni kannalta hyödyllinen (n= 203), kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteitani seurataan säännöllisesti (n= 201) ja valmistautuminen kehityskeskusteluun on riittävää (n=196). Osaan väittämistä kaikki vastaajat eivät vastanneet. Vastaajista osa vastasi väittämiin, eivät osaa sanoa. Kuitenkin näiden vastaamatta jääneiden osuus on vain muutama henkilö, eikä se mielestäni heikennä merkittävästi tulosta.

Väittämiin voin vaikuttaa omien tavoitteiden määrittelyyn, kehittymistarpeeni on otettu huomioon sekä valmistautuminen kehityskeskusteluun on riittävää, vastaajat olivat sitä mieltä, että merkitys heille on tärkeää ja ne toteutuvat suhteellisen hyvin.



KUVIO 7. Keskiarvo väittämiin tavoitteiden toteutuminen

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilöstön työhyvinvointi on yksi osa-alue työssä viihtymiselle ja työssä jaksamiselle (Wiik 2011, 30). Osaamis- ja kehityskeskustelussa esimiehet saavat selville, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitä häneltä odotetaan, mitä hän toivoo tulevaisuudelta sekä millaisia ideoita tai ehdotuksia hänellä on käytäntöjen kehittämiseen (Villilä-Vakkilainen 2011). Villilä-Vakkilainen toteaa Tampereen kaupungin kokoamassa julkaisussa (2011, 10) seuraavaa ” *jotta kehityskeskustelut koetaan hyödyllisiksi, esimiehen tulee tarttua keskustelussa nouseviin asioihin*”. Keskusteluja tulee kehittää siihen suuntaan, että mahdollisimman moni kokee ne hyödyllisinä oman työnsä kannalta (Wiik 2011, 30).

Jaakkolan (2010) ja Mikkolan (2006) pro gradu tutkimuksissa kohdeorganisaatioiden kehityskeskustelukäytännöistä kävi ilmi, että kehityskeskustelujen toimivuus on tärkeää, niistä saadun hyödyn kannalta. Niin myös oman tutkimukseni tuloksista voidaan päätellä. Mikkolan (2006) mukaan kehityskeskustelujen toimivuuteen vaikuttaa kehityskeskustelujen vaiheet, kehityskeskustelujen sisältö sekä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelun vaiheisiin Jaakkolan (2006, 2) mukaan kuuluu ennen, aikana ja jälkeen vaiheet. Nämä vaiheet ovat samat, kuin tutkimuksessani kehityskeskustelun prosessin vaiheet; valmistautuminen, tilanne ja jälkihoito.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että valmistautuminen kehityskeskusteluun koettiin tärkeänä ja se oli riittävää. Aarnikoivu (2011, 91) Valpola (2000, 139–144) ja Sydänmaanlakka (2001, 85) ovat sitä mieltä, että valmistautuminen on keskustelun onnistumisen edellytys. Henkilöstö toivoi vastausten perusteella kuitenkin, että esimies lähettää kehityskeskusteluiden valmistautumislomakkeen ajoissa keskustelua varten. Näin työntekijä ehtii ajoissa perehtymään käsiteltäviin aiheisiin ja täyttämään lomakkeen etukäteen. Minun ja asiakkuuspäällikön mukaan kehityskeskusteluihin valmistaudutaan tällä hetkellä vaihtelevasti. Osa työntekijöistä valmistautuu hyvin ja osa ei lainkaan. Tämä johtuu siitä, että henkilöstö joko ei kerkiä tai ei osaa täyttää lomaketta. Henkilöstön mielestä lomake on liian laaja, aikaa vievä ja vaikeasti tulkittava sekä toistaa monissa kohdissa samoja asioita. Mielestäni valmistautumisen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Samoin kuin Aarnikoivu (2011, 91), Valpola (2000, 139–144) ja Sydänmaanlakka (2001, 85), niin myös minun mielipiteeni on, että huolellinen valmistautuminen ja sitoutumi-

nen edellyttävät keskusteluun osallistujilta, että he ovat ymmärtäneet kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteen. He ymmärtävät myös miksi kehityskeskusteluja käydään ja miksi ne ovat tärkeitä.

Kehityskeskustelutilannetta halusi tutkimuksessani kehittää suurin osa vastaajista. Tässä vaiheessa on kolme tärkeää asiaa, mitkä vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen. Ensimmäiseksi ja toiseksi Järvinen (2005, 50) mainitsee, että aikaa keskustelulle tulee olla riittävästi ja paikka, missä keskustellaan tulee olla rauhallinen. Kolmas tärkeä asia on molempien keskustelijoiden vuorovaikutus, jonka tavoitteena on aidon dialogin syntyminen keskustelijoiden välille (Aarnikoivu 2011, 103; Vesterinen, P. (toim.) 2006, Winkin 145 mukaan.) Avoimissa vastauksissa vastaajat halusivat, että aikaa keskustelulle pitää olla riittävästi. Sydänmaanlakka (2001, 93) mainitsee, että aika kehityskeskusteluun määräytyy sen mukaan, mikä on keskustelijoiden aikaisemmat välit ja valmistautuminen keskusteluun. Riittävä aika keskusteluun hänen mukaansa kestää 1,5 tuntia kahteen tuntiin. Asiakkuuspäällikön mielestä riittävä aika on 1-2 tuntiin. Omien kokemuksieni mukaan kehityskeskusteluun käytetty aika tällä hetkellä on puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Joka tapauksessa keskusteluun käytettävä aika suunnitellaan huolellisesti etukäteen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 127). Molemmat osapuolet valmistautuva omalta osaltaan keskusteluun ohjeiden mukaisesti ja käyvät keskustelun aiheet läpi syvällisesti (Aarnikoivu 2011, 93). Olen samaa mieltä Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 94) kanssa siitä, että vuodessa kannattaa käydä useampi kehityskeskustelu. Silloin hänen mukaansa keskustelun voi aloittaa tunnista ja jatkaa sen jälkeen puolen tunnin keskusteluilla. Jokainen yksittäinen keskustelu on hänen mukaansa jatkoa edelliselle keskustelulle (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 157).

Kehityskeskusteluprosessin onnistumiseen vaikuttava tekijä on myös tila, missä kehityskeskustelu käydään. Työntekijöiden mielestä tilan pitää olla rauhallinen. Moni vastaajista toivoikin, että se voisi olla jossain muualla, kuin omassa toimipisteessä. Näin ei tarvitse miettiä tekemättömiä töitä tai sitä, että joku muu tekee työt. Tällä hetkellä keskusteluja pidetään henkilöstölle heidän omissa työpisteissään ja usein myös koulujen henkilökunnalle koulun ruokasalissa. Harvoissa toimipisteissä on sellaista huonetta, missä voidaan keskustella rauhassa. Monesti myös aika on rajallinen ja työntekijän siirtyminen toimipisteestä toiseen vie varsinaiselta kehityskeskustelulta aikaa. Asiakkuuspäällikön mukaan myös puhelut saattavat häiritä keskusteluja. Tässä henkilökohtainen mielipiteeni on, että esimiehet ovat viime vuosina kiinnittäneet erityistä huomiota tähän

ja puhelimia ei ole otettu keskustelutilanteisin mukaan. Olen myös sitä mieltä, että esimiesten tulee varmistaa, että tekemättömät työt tulevat tehtyä sinä aikana, kun työntekijä on kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelutilannetta toivottiin vapaamuotoisemmaksi. Vastaajien mielestä tärkeää on, että keskustelutilanne on innostava ja motivoiva. Kysymykseen vastattiin myös, että keskustelu on hyvä ja ettei sitä tarvitse muuttaa. Kehityskeskustelu on mukava tilanne, missä tiimiesimiehen voi tavata rauhassa. Avoimista vastauksista ei ilmennyt miten keskustelijoiden välinen vuorovaikutus sujuu. Asiakkuuspäällikön mukaan tämä on kuitenkin tärkeää. Siinä hänen mukaansa tärkeää on nimenomaan molempien keskustelijoiden läsnä oleminen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Isaacsin (2001, 106) mukaan läsnä olemisen edellytys on oppia kuuntelemaan toista osapuolta. Winkin (2007, 8) mukaan dialogisessa keskustelussa tarvitaan luottamusta ja luottamuspuhe rakentuu dialogista. Dialoginen keskustelu synnyttää luottamuspuhetta, jossa keskustelun osapuolet hyväksyvät ja arvostavat toinen toistaan. Tämän päivän kehityskeskustelu tarvitsevat dialogista vuorovaikutusta, joka synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luo uutta toimintaa. (Wink 2007, 8) Luottamuksellinen suhde luodaan myös keskustelijoiden välille asiakkuuspäällikön mukaan, kun työntekijällä on tunne, että asiat keskustellaan kahden kesken ja jäävät keskustelijoiden välisiksi asioiksi. Aarnikoivun (2011, 115) mukaan henkilöstön tulee tietää etukäteen, mikä osa keskustelusta on luottamuksellista ja mikä ei. Mielestäni avointa ja luottamusta edistävän ilmapiirin edellytys onkin, että esimies pyytää työntekijältä luvan hänen asioidensa käsittelyyn muiden kanssa. Esimerkiksi silloin, kun työntekijän esimies vaihtuu ja aikaisemman kehityskeskustelun antia pitäisi pystyä hyödyntämään tavoitteiden seuraamisessa.

En saanut vastauksia myöskään siihen miten sujuu esimiehen ja työntekijän molemmin puolinen palautteen antaminen. Aarnikoivun (2010, 127) mukaan hyvään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen kuuluu, että annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Samoin, kuin Aarnikoivu (2010, 127), niin myös minä ja asiakkuuspäällikkö olemme sitä mieltä, että se on kehittymisen edellytys. Sydänmaanlakan (2001, 58) mukaan se on myös oppimisen lähtökohta. Onnistuakseen sydänmaanlakan (2001, 58) mukaan pitää organisaatiossa luoda palautejärjestelmä. Myös Berlinin (2008, 199) tutkimustulosten perusteella työyhteisöissä olisi hyödyllistä kehittää järjestelmiä, jotka tukevat aiheellisten, kannustavan ja kehittävän palautteen antamista. Hyvä palautejärjestelmä syntyy avoimuudesta, luottamuksesta, mutta ennen kaikkea yksilön kunnioittamisesta, virhei-

den sallimisesta, toisten tukemisesta ja hyvästä yhteishengestä. Jos nämä asiat eivät ole kunnossa organisaation arjessa, ei palautteen antaminen tai vastaanottaminen anna toivottavaa tulosta myöskään kehityskeskusteluissa. (2001, 64.) Berlinin (2008, 199) mukaan vuorovaikutusta arvostavassa ja osallistuvassa työyhteisössä esimiehen tehtävä on antaa palautetta osana päivittäistä esimiestyötä. Mielestäni palautteen antaminen korostuu kehityskeskusteluissa erityisesti silloin, kun arvioidaan työntekijän tavoitteiden toteutumista ja silloin kun arvioidaan vaatimusten mukaista osaamista. Minun tietoni mukaan esimiehet ovat kehityskeskusteluissa pyytäneet työntekijöiltä palautetta omasta johtamisestaan. Minun mielestäni päästäkseen Sydänmaanlakan ja Berlinin kuvailemiin palautejärjestelmiin organisaatiossa, on ylimmän johdon jalkautettava omalla esimerkillään se koko organisaation käyttöön.

Viimeinen vaihe kehityskeskusteluprosessissa on jälkihoito. Jaakkola (2010, 52) mainitsee tutkimuksessaan, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seurattaisiin tiiviimmin, jolloin työhön liittyvien kehittämiskohteiden tavoitteiden etenemistä voidaan seurata paremmin. Jaakkolan mukaan myös tuloksia tulisi hyödyntää paremmin viemällä esimerkiksi koulutusideoita ja kehitysideoita organisaatiossa eteenpäin. Tampereen Aterian valmistautumisohjeissa (Tampereen Ateria 2013a) ohjeistetaankin, että kehityskeskustelut toteutetaan säännöllisesti. Niihin sisältyy varsinainen kehityskeskustelu ja 2-3 kertaa vuodessa pidettävä lyhyempi arviointikeskustelu esimerkiksi sparrauksen yhteydessä. Tampereen Aterian henkilöstön mielestä kehityskeskustelun tavoitteiden toteutumista keskustelun jälkeen pitää seurata aktiivisesti. Muutama kokikin kehityskeskustelun hyödyttömänä siksi, ettei seuranta tavoitteiden toteutumisesta tehdä. Tämä johtui heidän mukaansa siitä, että työpisteet ja esimiehet vaihtuivat liian usein. Asiakkuuspäällikön tietojen mukaan vuoden aikana kehityskeskustelujen tavoitteiden toteutumista ei seurata, niin kuin on ohjeistettu. Hänen mukaansa seuranta on riittävää, kun se toteutetaan puolen vuoden päästä kehityskeskustelusta, esimerkiksi sparrauksen yhteydessä. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että sparrauskeskustelu on parempi kuin kehityskeskustelu. Toiveena oli, että kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa ja muuten keskityttäisiin sparrauskeskusteluihin muuna aikana vuodesta. Heidän mielestään sparrauskeskustelu on hyödyllisempi. Muutama oli kuitenkin sitä mieltä, että keskustelun voisi pitää vain silloin, kun siihen löytyy tarvetta, esimerkiksi, joka toinen vuosi. Olen kuitenkin sitä mieltä, niin kuin Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 157, että kehityskeskustelu tulee nähdä osana suurempaa kokonaisuutta. Samoin olen sitä mieltä, niin kuin Aarnikoivu (2011, 115), että kehityskeskustelun antia pitää pystyä hyödyntämään laajem-

min johtamisessa ja sen tulee olla siksi koko vuoden kestävä prosessi. Se ei saa olla vain organisaation strategisten tavoitteiden jalkauttamisen väline ylhäältä alas, vaan sen tulee toimia myös toisin päin alhaalta ylös. Organisaation ylimmän johdon täytyy myös tietää, miten työntekijät ymmärtävät strategiset tavoitteet ja miten ne näkyvät työntekijän työssä suoriutumisessa, osaamisen arvioinnissa ja -kehittämisessä. (Aarnikoivu 2011, 115.)

Kehityskeskustelun tuloksia asiakkuuspäällikön mukaan hyödynnetään organisaatiossa. Organisaation sisäinen koulutus toteutetaan hänen mukaansa niin, että se tukee Tampereen Aterian strategisista tavoitteita ja yksilön omaa työtä. Tutkimuksessani henkilöstö oli kuitenkin sitä mieltä, ettei kehityskeskustelun tuloksia hyödynnetä yksittäisten yksilöiden toiveiden mukaisesti. Esimerkiksi silloin, kun työntekijä haluaa jotain koulutusta. Asiakkuuspäällikkö toteaaakin, että koulutukset suunnitellaan siten, että ne tukevat Tampereen Aterian strategisia tavoitteita ja yksilön omaa työtä. Kuitenkin minun mielestäni, niin että mahdollisimman moni yksilö hyötyy koulutuksesta. Lasten ja nuorten liiketoiminta-alueella tiimiesimiehet keräävät kerran vuodessa henkilöstönsä koulutustarpeista koonnin asiakkuuspäällikölle. Käsitykseni mukaan, tiedot kerätään ainoastaan niiltä, joille tiimiesimies on pitänyt keskustelun. Näistä tiedoista puuttuu esimerkiksi alueellisen tuotantokeittiön esimiehen pitämien keskustelujen tiedot. Kuitenkin tämä on pieni osa henkilöstöstä, mutta sitäkin tärkeämpi, koska alueellisissa tuotantokeittiöissä työskentelee työntekijöitä monella eri ammattinimikkeellä.

Kehityskeskustelun sisältö rakentuu Valpolan (2002, 42) ja Aarnikoivun (2011, 91–104) mukaan kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa sovitaan tavoitteet ja mittarit millä tavoitteita arvioidaan. Toisessa vaiheessa arvioidaan suoritusta ja kolmannessa tehdään henkilökohtainen kehittämissuunnitelma.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Tampereen Aterian ja tiimin tavoitteet vuodelle 2012 oli henkilöstölle selvät. Tavoitteet olivat vastaajien mielestä myös osaamiseen nähden realistiset. He olivat sitä mieltä, että aika hyvin toteutuu myös se, että he voivat vaikuttaa tavoitteiden määrittelyyn ja heidän kehittymistarpeet otetaan huomioon. Asiakkuuspäällikön mukaan työntekijät tietävät oman tehtävänsä organisaatiossa. Kehityskeskustelun valmistautumislomakkeessa hänen mukaansa tavoitteiden asettaminen ja keinot niihin pääsemiseksi on ollut vaikeasti ymmärrettävissä. Tämän takia minun kokemukseni mukaan ne täytetään vasta kehityskeskustelussa, vaikka ne ohjeissa ohjeiste-

taan täyttämään etukäteen. Asiakkuuspäällikön mukaan ohjeistus on muotoiltava enemmän yksinkertaisemmaksi. Niin, että työntekijät ymmärtävät, mitä tavoitteet tarkoittavat heidän oman työnsä kannalta. Olen Valpolan (2000, 145) kanssa samaa mieltä siitä, että esimiehen tehtävä on kertoa työntekijälle mitä yrityksen strategiset tavoitteet tarkoittavat. Hänen mukaansa se auttaa työntekijää hahmottamaan kokonaisuuden ja helpottaa tavoitteiden määrittelyssä, arvioinnissa ja seurannassa.

Avointen vastausten perusteella henkilöstö piti numeroarviointia turhana, eikä sitä haluttu oman osaamisen arviointiin. Vastaajat halusivat arvioida mieluummin sitä, miten he suoriutuvat jokapäiväisistä työtehtävistä. Muutama halusi myös, että kehittymistarpeissa otetaan huomioon kehittyminen oman työn kannalta. Tutkimuksessani kävi ilmi, samoin kuin Viitalan (2005, 157) mukaan, osaamisen tasojenkuvailuun pitää kiinnittää huomiota, koska niukasti selvitetty numerointiin perustuva tasoluokittelu on vaarallista työntekijän motivaation kannalta. Esimerkiksi silloin, kun työntekijän arviot laskevat edellisestä keskustelusta, vaikka hän olisi panostanut työhönsä yhtä paljon. Tällaisten tapausten välttämiseksi Viitalan (2005, 157) mukaan on tasokuvauksen sisällöt hyvä kuvata selkeästi ja konkreettisesti, niin että työntekijä ymmärtää mitä ne tarkoittavat. Jokaisen numeron kohdalla pitäisi tason osaaminen ilmaista käytännössä ja havainnollistaa ne esimerkein. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että jos esimies ei ymmärrä mitä nämä kuvaukset tarkoittavat ei voi olettaa, että työntekijäkään ymmärtää.

Henkilöstön mielestä, tällä hetkellä kehityskeskustelussa keskitytään enemmän ruokapalveluiden osaamisen arviointiin. Kuitenkin ruoka- ja puhdistuspalveluille toivottiin selkeästi omat lomakkeet. Oman osaamisen arviointi on helpompaa, kun kaikilla ammattiryhmillä on selkeät tasokuvaukset, mitä ne työntekijän työssä tarkoittavat. Niillä henkilöillä, joilla on jo tavoitteet saavutettu, toivoivat, että lomaketta päivitetään uusilla kysymyksillä ja näin on helpompi miettiä omia kehittymistarpeita. Henkilöstö toivoi myös, että keskusteluun perustuva kehityskeskustelu olisi parempi. Kehitysehdotuksena oli, että esimiehellä olisi ennalta määritellyt kysymykset, joihin osaan kysymyksistä vastattaisiin etukäteen ja osaan vasta kehityskeskustelussa. Aarnikoivu (2010, 138–139) ja Palmu (2003, 136) mainitsevat niin sanotut avoimet kysymykset, joilla esimies voi ohjata työntekijää ajattelevampaan ja oivaltavampaan suuntaan. Avoimilla kysymyksillä rohkaistaan työntekijää kommunikoimaan ja se tukee vuorovaikutuksen syntymistä keskustelijoiden välillä.

Tampereen Ateria tarjoaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen monenlaisia mahdollisuuksia. Asiakkuuspäällikkö mainitsee muun muassa työkierron, vastuu- ja asiantuntija-tehtävät sekä vertaisvalmennuksen. Asiakkuuspäällikkö mainitsee vielä organisaation sisäisen koulutuksen, oppisopimuskoulutuksen ja omaehtoisen koulutuksen. Viitalan mukaan organisaatioiden suuntaus nykyisin onkin organisaation sisäiset kehittämissuunnitelmat, joihin lukeutuu asiakkuuspäällikön luettelemat mahdollisuudet. Olen samaa mieltä Hyppäsen (2007, 111) kanssa siitä, että näissä sisäisissä kehittämissuunnitelmissa ja koulutuksissa on se etu, että niissä voidaan puhua avoimesti organisaation käytännöistä ja kouluttajina tai valmentajina voidaan käyttää organisaation omia asiantuntijoita. Tällainen järjestely mielestäni tukee myös avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä organisaation sisällä.

Esimiehen rooli on erittäin tärkeässä asemassa osaamisen johtamisessa. Kehityskeskusteluissa Maukosen (2005, 2) tutkimuksen mukaan saatiin osaamisen johtamiseen tietoa. Tietoa saatiin työntekijän kokonaistilanteesta, tavoitteista, osaamisesta ja ammattitaidosta. Näitä tietoja hyödynnettiin työntekijän mahdollisuuksista työskennellä nykyisissä ja tulevaisissa tehtävissä. Maukosen (2005, 2) tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöillä oli paljon hyviä ideoita toiminnan, työn kehittämiseen ja ammattitaidon lisäämiseen. Hänen mukaansa tietoa hyödynnettiin pääasiassa yksilötasolla, mutta koko organisaation hyväksi hyödynnetty tieto tukisi tiedon ja osaamisen leviämistä, luottamusta, innovatiivisuutta ja yhdessä oppimista. Kuitenkin jonkin verran yrityksessä vietiin ideoita eteenpäin erilaisiin kehittämistyöryhmiin. Olen samaa mieltä Tampereen Aterian asiakkuuspäällikön ja Maukosen (2005, 2) kanssa siitä, että Tampereen Ateriallakin työntekijän, yksikön ja yrityksen osaamista voidaan kehittää osaamisen johtamisen kautta. Yhdessä tulee pohtia osaamista ja osaamistarpeita. Lisäksi yhdessä kehitetään toimipisteiden työtä esimerkiksi, tekemällä kehitysideoita.

8 KEHITYSKESKUSTELUIDEN KEHITTÄMINEN

Mielestäni tässä tutkimuksessa käy hyvin selville se, että henkilöstö pitää kehityskeskusteluja tärkeinä ja siksi kehityskeskusteluja pitää päivittää säännöllisesti. Kehittämistoimenpiteiden tulee olla konkreettisia ja realistisia siten, että ne ovat toteutettavissa. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että lomaketta pitää uudistaa aika ajoin, jotta se olisi toimiva. Se pitää uudistaa kevyempään suuntaan ja huomioida se ammattiryhmittäin.

Keskustelujen tulee olla mielestäni säännöllisiä. Kerran vuodessa pidetään varsinainen kehityskeskustelu ja vähintään puolen vuoden päästä sparrauskeskustelussa seurataan miten tavoitteet ovat toteutuneet. Keskustelutilan tulee olla häiriötön, eikä sinne oteta mukaan puhelinta. Toimipisteestä varataan mahdollisuuksien mukaan jokin huone missä keskustelu voidaan käydä rauhassa. Esimiehen tulee myös varmistaa, että tekemättömät työt tulevat tehtyä sinä aikana kun keskustelu käydään. Ne eivät saa häiritä keskustelijoita.

Myös ennakkoon valmistautuminen on onnistuneen kehityskeskustelun edellytys. Tämän vuoksi valmistautumislomake täytyy lähettää henkilöstölle hyvissä ajoin. Keskustelutilanteen tulee olla myös innostava ja motivoiva. Yksi tärkeä asia on käyttää kehityskeskusteluja hyödyksi osaamisen arvioinnissa, kehittämisessä ja johtamisessa. Esimiehellä on tässä prosessissa tärkeä tehtävä. Hänen tulee johtaa työntekijöitään ennen kaikkea omalla esimerkillään.

Kehittämistoimenpiteitä Tampereen Aterian kehityskeskustelukäytäntöihin tämän tutkimuksen tuloksien perusteella tuli paljon. Nämä kehittämistoimenpiteet löytyvät tarkemmin alla olevasta taulukosta (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Kehityskeskusteluiden kehittäminen

AIHE	KEHITTÄMISKOHDE	TOIMENPIDE	TOTEUTUS
Valmistautuminen	Kehityskeskusteluiden tavoite	Perehdyttämiskoulutustilaisuus; henkilöstölle kerrotaan kehityskeskusteluiden tarkoitus ja tavoite miksi niitä käydään ja miksi ne ovat tärkeitä.	Ammatillinen tiimipalaveri tai tiimipalaveri
Valmistautuminen; Kehityskeskusteluiden valmistautumislomake	Lomakkeen uudistaminen; <ul style="list-style-type: none"> toimipisteen ja tiimin (ammattiryhmän) tavoitteet osaamisen arviointi 	Toimipisteen, tiimin (ammattiryhmän) tavoitteisiin selkeämpi, helpommin ymmärrettävä teksti; mitä tavoitteet tarkoittavat työntekijän oman työn kannalta Osaamisen arviointi tiivistää, esimerkiksi osataskuvauksista korvata avoimilla kysymyksillä ja sisällöt kuvata konkreettisemmin käytännön työn kannalta, esimerkeillä	Esimiespäivässä; ryhmätyönä
Valmistautuminen	Lomakkeiden täyttäminen	Perehdyttämiskoulutustilaisuus, missä kerrotaan mitä tarkoittavat organisaation strategiset tavoitteet ja kehityskeskusteluiden valmistautumislomake opetetaan täyttämään	Ammatillinen tiimipalaveri tai tiimipalaveri
Valmistautuminen	Lomakkeiden lähettäminen	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen arvioinnin opas on jokaisessa toimipisteessä tallennettuna ja tulostettuna Kehityskeskustelun valmistautumislomake lähetetään ammattiryhmälle ja työntekijöille vähintään kahta viikkoa ennen varsinaista keskustelua 	
Tilanne; aika ja seuranta	Aikaa keskusteluun varataan riittävästi	Koko vuoden prosessi; <ol style="list-style-type: none"> keskustelu; perehdyttämiskoulutustilaisuus keskustelu; ammatillinen ryhmäkeskustelu keskustelu; henkilökohtainen sparraus keskustelu; seuranta ammattiryhmä sparraus keskustelu; seuranta henkilökohtainen 	<ol style="list-style-type: none"> keskustelussa kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite sekä organisaation strategiset tavoitteet keskustelussa ammattiryhmän mukaiset työtehtävät, strategiset tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi sekä kehittämistoimenpiteet, että osaaminen tehtävässä onnistuu (kehitysideat, koulutusehdotukset) keskustelussa henkilökohtaisesti osaamisen arviointi ja osaamisen kehittäminen seurataan miten tavoitteet ovat toteutuneet seurataan miten osaaminen on kehittynyt
Tilanne; paikka	Häiriötön paikka	Keskustelulle varataan mahdollisimman häiriötön paikka, mielellään erillinen huone, jossa saa oven kiinni. Puhelimia ei oteta mukaan keskusteluun. Esimies varmistaa, että tekemättömät työt tulevat tehtyä keskustelun aikana.	
Tilanne	Vuorovaikutus Palautevuorovaikutus Omalla esimerkillä johtaminen	<ol style="list-style-type: none"> Tutustutaan aiheeseen Luennoidaan aiheesta Jalkautetaan aiheet ylimmältä johdolta henkilöstölle 	Esimiespäivä Liiketoiminta-alueiden johtoryhmät Ammatilliset tiimipalaverit Tiimipalaverit Sparraukset, Henkilöstöpäivä
Jälkihoito; Tulosten hyödyntäminen	Koulutusehdotukset	Tiedot kerätään kaikilta	

9 POHDINTA

Lähdekirjallisuudessa käytetään erilaisia nimityksiä erilaisille kehityskeskusteluille, sen mukaan, mikä on niiden tavoite ja tarkoitus. Samoin kuin Aarnikoivu (2010, 15) ja Aution ym. (2010, 35) mukaan, niin myös minun mielestäni kehityskeskustelu nimike kattaa kaikki kehityskeskustelutyypit. Olen perustellut sen käyttöä jo aikaisemmissa luvuissa. Kehityskeskustelu nimike kuvaa hyvin keskustelun kehittävää tavoitetta, niin yksilön, yksikön kuin koko yrityksen näkökulmasta. Sillä kuvataan myös Juuti & Vuorelan (2002, 107–108) mukaista esimiehen ja työntekijän välisen suhteen kehittämistä.

Olen ottanut myös erilaisten keskustelujen tavoitteisiin ryhmäkeskustelut mukaan. Ryhmäkeskustelut voisi Tampereen Ateriassa ottaa käyttöön siten, että siellä käsitellään kaikille osapuolille yhteisiä osuuksia. Ryhmäkeskustelut olisi hyvä ottaa käyttöön esimerkiksi ammattiryhmittäin. Keskustelussa käydään läpi ammattiryhmän tehtävän mukaiset työtehtävät, Tampereen Aterian strategiset tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi ammattiryhmittäin sekä minkälaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan, että osaaminen tehtävissä onnistuu. Valpolan (2002,72) mukaan ryhmäkeskustelussa työsuoritus on ryhmän yhteinen, joten siitä kannattaa yhdessä keskustella ja kehittää. Mielestäni tämä auttaisi yksilöitä paremmin hahmottamaan kokonaisuuden ja helpottaisi heitä henkilökohtaisissa keskusteluissa määrittelemään tavoitteensa, arvioimaan sekä kehittämään osaamistaan. Kehityskeskusteluun käytetty aika tulisi tässä tapauksessa myös hyödynnettyä tehokkaammin, koska asioita on käsitelty jo aikaisemmin. Ryhmäkeskustelu tulee mielestäni tältä osin hyvin myös henkilökohtaisia keskusteluja.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kyselytutkimuksen, koska tutkimuksen aihe kehityskeskustelut koskevat koko henkilöstöä organisaatiossa. Näin varmistettiin, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Kyselyyn vastanneiden määrä oli mielestäni hyvä ja samanlaisia vastauksia saatiin näin ollen paljon. Tämän vuoksi tutkimuksen reliabelius on hyvä. Vastaukset ovat joltain osin subjektiivisia, johtuen käsiteltävästä aiheesta ja voivat muuttua sen mukaan mitä yksilö kulloinkin kokee vastaus hetkellä, esimerkiksi kehityskeskustelutilanteessa osaamisen arvioinnista. Kyselytutkimuksesta rajasin pois toimitusjohtajan, päälliköt, suunnittelijat ja toimistotyöntekijät, koska vastaus haluttiin nimenomaan suorittavassa työssä olevilta työntekijöiltä ja heidän esimiehiltään.

Kyselylomakkeessa (liite 1) kysymyksiä ei ollut paljon. Kyselyssä käytettiin monipuolisesti eri kyselytekniikoita. Avoimilla kysymyksillä haluttiin tietää vastaajien todellinen mielipide lomakkeen toimivuuteen, siihen miksi kehityskeskustelu ei ole hyödyllinen ja siihen, miten henkilöstö haluaa kehittää kehityskeskustelutilannetta. Avoimista vastauksista saatiin paljon aineistoa tähän tutkimukseen ja tutkittavan aiheen kehittämiseen. Vastaamatta jääneiden osuus kuitenkin kasvoi avointen kysymysten kohdalla, mutta ei merkittävästi.

Suurin osa kysymyksistä oli laadittu niin, että vastaajat olivat ymmärtäneet ne samoin kuin olen ne ajatellut. Ainoastaan kehityskeskustelutilanteeseen olisin halunnut vastauksia siitä, miten vuorovaikutus ja palautteen antaminen sujuu. Vaikka en saanutkaan toivomaani vastausta kehityskeskustelutilanteen vuorovaikutuksesta ja palautteesta on tutkimuksen validiteetti täyttynyt muilta osin. Lomake laadittiin joltain osin etukäteen ennen lopullista teoriataustaan perehtymistä. Tästä johtuen, ei kysymysten ymmärrettävyys kaikilta osin toteutunut. Kysymys olisi pitänyt muotoilla selkeämmin, että vastaaja ymmärtää mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Lomake testattiin muutamalla henkilöllä ennen lähettämistä henkilöstölle.

Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja vastaukset on käsitelty niin, ettei yksittäinen ihminen tunnista omia vastauksiaan. Asiakkuuspäälliköltä olen saanut henkilökohtaisen luvan käyttää hänen vastauksiaan, kuitenkin niin, ettei ne ole suoria lainauksia. Päädyin myös hänen näkemysien kohdalla käyttämään ainoastaan titteliä, joten anonyymi säilyy hänenkin osaltaan.

Kehityskeskusteluista on paljon tehty kirjoja. Pääasiassa ne ovat oppaita, missä kerrotaan miten kehityskeskusteluja tulee käydä, että ne onnistuvat. Tämän tutkimuksen teoriaan tutustuminen oli haasteellista, koska kehityskeskustelu käsittää monia eri osaluokkia aina käytännöstä johtamiseen asti. Siksi opinnäytetyön rajaaminen on ollut koko opinnäytetyön prosessissa haasteellista ja niin sanotun punaisen langan löytyminen vaikeaa. Olen kuitenkin tyytyväinen saamaani aineistoon ja tämän työn tuloksia voi työnantajani hyödyntää kehittäessään kehityskeskustelukäytäntöjä.

Tämä opinnäytetyö on antanut itselleni myös paljon ajateltavaa omaan esimiestyöhöni. Valitettavan usein kehityskeskusteluja käydään, kun niin on määrätty. Se koetaan yhtenä tehtävänä muiden joukossa ja sen käyminen on tulokseen vaikuttava tekijä. Kuiten-

kin kehityskeskustelu tulee nähdä osana johtamisjärjestelmää, jossa esimiehellä on keskeinen rooli. Kehityskeskusteluiden avulla esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä työssä suoriutumiseen, osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Iso osa kehityskeskusteluista on myös keskustelun osapuolten välinen vuorovaikutus. Onnistuakseen kehityskeskustelussa esimiehen tulee kiinnittää huomiota omiin vuorovaikutustaitoihinsa ja viestintään sekä siihen, miten hän itse asennoituu kehityskeskusteluita kohtaan. Kehityskeskustelut tuleekin mielestäni nähdä koko vuoden käsittävänä prosessina ja organisaation strategian jalkauttamisen välineenä. Kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa myös työntekijän työssä viihtymiseen. Tämän opinnäytetyön aihe on ollut mielenkiintoinen ja se antaa myös työkaluja oman esimiehisiyyteni kehittämiseen kehityskeskusteluiden avulla.

Tämän opinnäytetyön kehittämis ehdotusten toimenpiteiden jälkeen voisi henkilöstöltä kysyä uudelleen, miten he kokevat kehityskeskustelut hyödyllisinä. Näin saataisiin selville onko kehittämistoimenpiteillä ollut toivottavaa vaikutusta. Itseäni henkilökohtaisesti kiinnosti tämän opinnäytetyön aikana keskustelijoiden välisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen. Minua kiinnostaa myös, keskustelijoiden molemminpuolisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikutus kehityskeskusteluiden antiin. Näistä aiheista voisi tehdä tutkimuksen esimerkiksi siitä, miten nämä asiat vaikuttavat työntekijöiden työssä viihtymiseen ja tätä kautta kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden kokemuksiin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2.uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut keskusteleva johtaminen. tuloksellinen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Väitöskirja. Luettu 16.5.2013
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi-avain innovatiivisuuteen. 1.-2.painos. Helsinki: WSOY
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Häkkinen, M., Kukkonen, T., Puhakka, A., Sihvo, P. & Väyrynen, K. 2011. Osaamisen hallinnan opas. eOsmo-hanke. Luettu 7.5.2013.
<http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra14-2.html>
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillman, M. Helsinki: Kauppakamari.
- Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT -alan yrityksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Luettu 8.5.2013. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04487.pdf>
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5. painos. Helsinki: WSOY
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Helsinki: Ekonomialiitto ja WSOY.
- Maukonen, R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Luettu 8.5.2013. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01105.pdf>.

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

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Suom. Kyrö, M. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Talous- ja strategiaryhmä. 2011. Tampereen kaupunki. Tampereen Aterian liikelaitoksen organisointitavan selvittäminen. Tampere: Tampereen kaupunki

Tampereen Ateria. 2011. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset 2011. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti. 2.5.2013. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti 2.5.2013. Ei julkinen.

Tampereen Ateria. 2012. Osaamisen arvioinnin opas. Päivitetty 2.2.2012. Luettu 26.4.2013. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti 2.5.2013. Ei julkinen.

Tampereen Ateria. Luettu 3.5.2013.
<http://www.tampere.fi/tampereenateria/tampereenateria.html>.

Tampereen Ateria. 2013a. Tampereen Aterian osaamis- ja kehityskeskustelut 2013. Tulostettu 8.3.2013. Luettu 9.5.2013. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti 2.5.2013. Ei julkinen

Tampereen Ateria. 2013b. Käydyt kehityskeskustelut. Luettu 26.4.2013. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti 2.5.2013. Ei julkinen.

Tampereen Ateria. 2013c. Lasten- ja nuorten liiketoiminta-alueen tiimiesimiesten tiimijako. Tulostettu 8.3.2013. Luettu 9.5.2013. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti 2.5.2013. Ei julkinen.

Tamiola, T. 2010. Kehity osaamis- ja kehityskeskustelussa. Tampereen Aterian henkilöstön valmennuspäivä 9.8.2011. Tampere. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti 2.5.2013. Ei julkinen.

Tamiola, T. 2013. Kunta 10 -kysely 2012. Tulokset ja kehittämistoimenpiteet. Esitelmä. Tampereen Aterian johtoryhmä 21.3.2013. Tampere. Lupa tietojen käyttöön henkilökohtaisesti 2.5.2013. Ei julkinen.

Työterveyslaitos. 2012. Kehityskeskustelu. Päivitetty 13.11.2012. Luettu 20.5.2013. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. painos. Helsinki: WSOY

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

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

Viitala, R. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita saamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Villilä-Vakkilainen, J. 2011. Tampereen kaupunki. Tarinoita terveen Tampereen tekijöiltä. Työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tampereen kaupunki. Ei julkinen.

Wiik, M. 2011. Kehityskeskustelu on kasvun paikka. Motiivi (4), 30–31.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaus-tutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

				Rastita oikea vaihtoehto			
				Arvio1-4(1= täysin eri mieltä, 2= eri mieltä, 3= samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä)			
				1	2	3	4
4. Voin vaikuttaa omien tavoitteideni määrittelemiseen							
5. Kehittymistarpeeni on otettu huomioon työssäni							
6. Osaamis- ja kehityskeskustelu on osaamiseni ja kehittymiseni kannalta hyödyllinen							
7. Kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteitani seurataan säännöllisesti							
8. Valmistautumiseni osaamis- ja kehityskeskusteluun on riittävä							
9. Jos vastasit väittämään 6.täysin eri mieltä tai eri mieltä, niin miksi?							
				Rastita oikea vaihtoehto			
					Kyllä	Ei	
10. Onko osaamis- ja kehityskeskustelulomeke mielestäsi toimiva							
11. Jos vastasit kysymykseen ei, niin miksi ei?							
12. Miten kehittäisit osaamis- ja kehityskeskustelutilannetta?							
Kysely palautetaan viim. Tampereen Ateria/Kauppi/Katja Tuominen							