

Miia Rosenlund

KEHITYSKESKUSTELU  
KUNNALLISESSA ASiantuntijaorganisaatiossa

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
2013

## KEHITYSKESKUSTELU KUNNALLISESSA ASiantuntija-ORGANISAATIOSSA

Rosenlund, Miia  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2013  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 39  
Liitteitä: 1

Asiasanat: kehityskeskustelu, kuntaorganisaatio, asiantuntijaorganisaatio

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kohdeorganisaation tämänhetkisiä kehityskeskustelukäytäntöjä. Työhyvinvointikyselyn tuloksissa oli huomattu ongelmia tällä osalla ja asiaa toivottiin tutkittavan. Kohdeorganisaationa oli Rauman kaupungin Teknisessä virastossa sijaitseva Rakennuttajayksikkö.

Tutkimuksen ajankohta oli siinä mielessä otollinen, että kohdeorganisaation johtaja oli juuri vaihtumassa. Kyseisen henkilön tehtäviin kuuluu muun muassa yksikön työntekijöiden kehityskeskustelujen pitäminen. Tätä opinnäytetyötä voi uusi johtaja käyttää apuna kehityskeskustelusuunnitelmien tekemisessä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kehityskeskustelua alaisten näkökulmasta sekä selvittää kehityskeskustelujen tämänhetkistä käytäntöä Rauman kaupungin Teknisen viraston Talotoimen asiantuntijaorganisaatiossa. Työssä pyrittiin selvittämään keskeiset ongelmakohdat kehityskeskustelukäytännöissä ja tämän perusteella luomaan kehittämisehdotuksia. Myös kohdeorganisaation työntekijöiden toiveet ja mielipiteet otettiin huomioon.

Teoriaosassa käsiteltiin kehityskeskustelun käsitettä, historiaa, tarkoitusta, tavoitteita, mahdollisuuksia sekä haasteita. Tämän jälkeen tarkasteltiin vielä kehityskeskustelun vaiheita tarkemmin. Tutkimusosio koostuu kahdeksan henkilön haastattelusta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakekyselyä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että kehityskeskustelu nykyisessä muodossaan ei vastaa kehityskeskustelun todellista tarkoitusta. Alaiset eivät ole tyytyväisiä tämän hetkisiin käytäntöihin. Erityisesti kehittämistä vaativat esimiehen asenne, keskustelujen säännöllisyys ja sisältö sekä kaikkien kehityskeskusteluun kuuluvien vaiheiden huomioiminen.

# PERFORMANCE APPRAISAL DISCUSSION IN A MUNICIPAL EXPERT ORGANISATION

Rosenlund, Miia  
Satakunta University of Applied Sciences  
School of Business Rauma  
November 2013  
Supervisor: Heinonen, Eila  
Number of pages: 39  
Appendices: 1

Keywords: performance appraisal discussion, municipal, expert organisation

---

This thesis examines the current customs of performance appraisal discussion in the target organization. The work welfare inquiry revealed problems in this area and was hoped to be studied. The target organization was a developer unit of the town of Rauma, situated in the Technical office. The unit consists of eleven experts on different fields.

The timing of the study was favorable in the sense that the target organization was about to have a new executive. One of his duties is to be responsible for the performance appraisal discussions. So this thesis can help the new executive when planning the discussions.

The purpose of this thesis was to examine performance appraisal discussion from the subordinate point of view and to find out the current customs of performance appraisal discussion in the target organization. In addition, the thesis seeks to clarify the key problematics of the discussion policies and on the basis of the findings to create improvement proposals. Also the opinions of the subordinates were taken into consideration.

The theory part consists of concepts, history, purpose, objectives, possibilities and challenges of performance appraisal discussion. The second part covers more thoroughly the stages of the discussion. The empirical data consists of interviews from eight subordinates. The research method in the thesis was form inquiry.

The research revealed that performance appraisal discussions in the present form are not equivalent to the actual purpose. The subordinates are not satisfied with the current customs. Subjects, which especially need improvement, are executive's attitude, regularity and the content of discussions and to take all the stages of the discussion into account.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITYSKESKUSTELU .....	6
2.1	Käsitteistö .....	7
2.2	Kehityskeskustelun historiaa .....	8
2.3	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet .....	10
2.4	Kehityskeskustelun mahdollisuudet.....	11
2.5	Kehityskeskustelun haasteet .....	12
3	KEHITYSKESKUSTELUN VAIHEET .....	15
3.1	Suunnittelu ja valmistautuminen.....	15
3.2	Toteutus.....	16
3.3	Seuranta.....	19
4	KOHDEORGANISAATIO .....	21
4.1	Talotoimi ja rakennuttamisyksikkö.....	21
4.2	Kuntaorganisaation piirteitä.....	22
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN .....	24
5.1	Teoreettinen viitekehys .....	24
5.2	Tutkimusongelma .....	25
5.3	Tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	26
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	28
6.1	Teema 1: Yleistä kehityskeskustelusta .....	28
6.2	Teema 2: Viimeisin kehityskeskustelusi.....	29
6.3	Teema 3: Omat toiveet ja ajatukset.....	30
7	POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET .....	32
8	EHDOTELMA KEHITYSKESKUSTELUMUISTIOKSI .....	36
8.1	Ehdotelma esimiehen muistio-lomakkeeksi .....	36
8.2	Ehdotelma alaisen kehityskeskustelulomakkeeksi .....	37
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kehityskeskustelua osana yrityksen johtamista. Kehityskeskustelut kuuluvat yrityksen perusrutiineihin. Kehityskeskustelussa arvioidaan yleensä työntekijän suoritusta ja osaamista, tarkistetaan tavoitteita, tarkastellaan ammatillista kehittymistä ja toimenkuvaa sekä suunnitellaan mahdollisesti tulevia työtehtäviä. Kehityskeskustelu pidetään luottamuksellisesti esimiehen ja alaisen välillä. Onnistunut keskustelu on motivoivaa, tuloksellista ja hyödyllistä. Kehityskeskustelun tulee johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Rauman kaupungin Teknisen viraston Rakennuttamisyksikkö. Rauman kaupungin työntekijöiden keskuudessa tehtiin vuonna 2012 työhyvinvointikysely, jonka tulokset saatiin vuoden 2013 alussa. Tuloksista kävi ilmi muun muassa, että Teknisen viraston talotoimen yksikön työhyvinvoinnissa on parantamisen varaa. Organisaatiossa toivottiin, että opinnäytetyön aihe olisi joku kehittämisprojekti koskien sellaista osa-aluetta, joka sai kyselyssä vähiten pisteitä. Aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän mielenkiinnon mukaan. Haastateltavat henkilöt ovat alaisen asemassa. Aihetta tarkastellaan muutenkin lähinnä alaisten näkökulmasta.

Teoriaosassa käydään läpi kehityskeskustelun vaiheita, tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi selvitetään kehityskeskustelun tuomia mahdollisuuksia ja haasteita sekä aiheeseen liittyvää terminologiaa. Teoriaosan tavoitteena on yhtenäinen ja informatiivinen esittely kehityskeskustelusta kokonaisuutena.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena temahaastatteluna. Työtä varten haastateltiin vapaamuotoisesti kaikkiaan kahdeksaa kyseisen asiantuntijaorganisaation jäsentä. Vastausten perusteella todettiin, että kehityskeskusteluja ei käydä tällä hetkellä kovinkaan järjestelmällisesti.

Työn tavoitteena oli kehittää nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä kyseisen organisaation työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden mukaan. Kohdeorganisaatioon laadittiin myös ehdotelmat esimiehen kehityskeskustelumuistioksi ja alaisen kehityskeskustelulomakkeeksi.

## 2 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on osa yrityksen johtamis- ja palautejärjestelmää. Sen avulla seurataan työn tuloksellisuutta ja hyvinvointia sekä työn ja osaamisen kehittymistä. Yksilöiden tavoitteet johdetaan suoraan yrityksen tavoitteista ja visioista. Tässä käytetään hyväksi yrityksen tulosohjausjärjestelmää. Kehityskeskustelusta voidaan käyttää myös nimitystä esimies-alaiskeskustelu, tavoite- ja tuloskeskustelu tai arviointi- ja palautekeskustelu. (Rauramo 2012, 139-140.)

Kehityskeskustelu tapahtuu kahden kesken, esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelu on luottamuksellinen, avoin ja vuorovaikutteinen tilaisuus. Sen kohteena on alainen ja hänen ammatillinen kehittymisensä. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 72.) Yksittäisten työntekijöiden kehittymisen myötä koko organisaatio kehittyy (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99). Kehityskeskustelut mahdollistavat työntekijän taitojen ja kykyjen löytymisen. Jo käytössä olevien taitojen lisäksi työntekijällä voi olla muitakin kiinnostuksen kohteita, joita hän ei välttämättä osaa linkittää työhönsä ilman, että niistä keskustellaan yhdessä esimiehen kanssa. Oleellista on kuitenkin se, että työntekijä on itse valmis tuomaan erityisosaamisensa työyhteisönsä käyttöön. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 83.)

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii, että molemmilla keskustelukumppaneilla on riittävä kuva organisaation toiminnasta ja tulevista päämääristä. Lisäksi alaisella tulee olla todelliset mahdollisuudet suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. (Palmu 2003, 161.)

Kehityskeskustelu ei ole sopiva paikka puuttua hälyttäviin tilanteisiin. Esimerkiksi myöhästelyihin, alisuoriutumiseen tai kiusaamiseen tulee puuttua mahdollisimman pian tilanteiden sattuessa. Kehityskeskustelun tulee tukea työntekijän ammatillista kehittymistä. Parhaimmillaan se on luova ja innostava tilanne molemmille osapuolille. (Kurttila ym. 2010, 83-84.)

Kehityskeskustelu on sovittu ja suunniteltu etukäteen. Sillä on tietty päämäärä. Organisaatiossa on usein käytössä yhteinen keskustelurunko, jota käytetään hyväksi keskustelun etenemisessä. Kehityskeskusteluja käydään yleensä säännöllisin väliajoin, joko kerran tai kaksi vuodessa. Keskustelun kesto vaihtelee keskustelijoiden kokemuksen ja käsiteltävien asioiden määrän ja laajuuden mukaan. (Autio, Juuti, & Wink 2010, 29.)

## 2.1 Käsitteistö

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti aiheeseen liittyviä keskeisiä termejä.

*Dialogi* on kahden ihmisen välistä vuoropuhelua. Dialogi tulee kreikan kielen sanoista dia ja logos. Dia tarkoittaa kautta tai lävitse ja logos tarkoittaa sanan merkitystä. Dialogi on ymmärryksen virtaamista keskustelijoiden lävitse. (Autio ym. 2010, 164.)

*Empaattisuus* tarkoittaa kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää hänen tunteitaan (Autio ym. 2010, 164).

*Johtaminen* tarkoittaa selviämistä ja muiden auttamista selviämään jatkuvasti epävarmassa ympäristössä. Johtaminen on myös viestintää ja valmennusta. (Valpola 2002, 19.)

*Kehittäminen* tarkoittaa jonkin työhön tai organisoitumiseen liittyvän asian muuttamista myönteiseen suuntaan (Autio ym. 2010, 166).

*Kehityskeskustelu* on alaisen ja esimiehen säännöllinen, etukäteen sovittu yhteydenpito. Se on oleellinen osa johtamisjärjestelmää (Valpola 2002, 10).

*Kuuleminen* on kyky. *Kuunteleminen* on taito, joka sisältää sekä kielellisen viestinnän havainnoinnin että elekielen havainnoinnin. Kuunteleminen on keskittyntä, arvioivaa ja harkitsevaa kuulemistä. (Autio ym. 2010, 167.)

*Suoritusarviointi* on esimiehen ja työntekijän yhdessä suorittamaa tarkastelua siitä, mitä työntekijä työssään on saanut aikaan, millaisia menetelmiä hän on käyttänyt, millaista osaamista ja taitoja hänellä on sekä millaista potentiaalia henkilöllä on työnsä suhteen. (Autio ym. 2010, 172.)

*Vuorovaikutus* on ihmisten tapa olla keskenään kanssakäymisissä ja vaikuttaa toistensa puheisiin, käyttäytymiseen ja toimintaan vastavuoroisesti. Vuorovaikutustyyppejä ovat muun muassa pakotettu, ohjattu, vapaaehtoinen, tavoitteellinen, perinteen sitoma ja yhteistoiminnallinen. Eri kulttuureissa vuorovaikutuksen muodot poikkeavat toisistaan. (Autio ym. 2010, 173.)

## 2.2 Kehityskeskustelun historiaa

Ihmisen työsuorituksia kohtaan alkoi esiintyä kiinnostusta 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa. Armeija oli tuolloin lähes ainoa suuri ja pysyvä organisaatio, jonka pohjalta Fredrick W. Taylor kehitti vuosina 1885-1910 niin sanotun tieteellisen liikkeenjohton mallin, taylorismin. Tämän aatteen päätavoitteena oli tehostaa tuotantoa armeijatyölin mukana: pieni johtajien joukko ylhäällä antoi käskyt ja suuri joukko alhaalla toteutti ne. Motivaatiota työntekijät saivat pelkästään taloudellisesta hyödystä. Taylorismissa suunnittelu eli johtajat ja suoritus eli työntekijät erotettiin selkeästi toisistaan. (Drucker 2002, 16-17.)

Tieteellistä liikkeenjohtoa alettiin kritisoida ja 1920-luvulla sen rinnalle kehittyi ihmissuhdekoulukunta. Taylorismissa työprosessi pilkotaan pieniin osiin, kun taas ihmissuhdekoulukunta pyrki laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa sekä kierrättämään työtehtäviä. Ihmissuhdekoulukunnan synnyn taustalla olivat niin sanotut Hawthorne-tutkimukset, jotka toteutettiin Yhdysvalloissa vuosina 1924-1933. (Seeck 2012, 108, 117.) Suomessa tämän koulukunnan vaikutteita on esimerkiksi henkilöstöhallinnon vakiintuminen omaksi alakseen yritysten sisällä (Seeck 2012, 134).

Ihmissuhdekoulukunnan ajanjaksoa seurasi 1950-luvulla johtamisen rakenneanalyttinen paradigma, joka sai alkunsa Yhdysvalloissa. Rakenneanalyttisen paradigman



taustalla oli kiinnostus tutkia organisaatioita kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmasta. Organisaation kasvu aiheutti ongelmia, joihin haettiin apua tarkastelemalla suuren yrityksen toiminnan kokonaisuutta eli suunnittelua, tehtävien ryhmittelyä osastoiksi ja yksiköiksi, viestintäkanavien muodostusta sekä hierarkian ja kontrollin järjestämistä. Paradigma erosi aiemmista koulukunnista ottamalla huomioon organisaation sisäisten toimintojen lisäksi myös ympäristön. Suomessa rakenneteorioiden aikakaudella aloitettiin johtamisen systemaattinen koulutus. (Seeck 2012, 159-160, 184.)

Kulttuuriteoriaparadigma syntyi 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. Sen mukaan jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrää, miten organisaatiossa tulee toimia ja ajatella. Tämäkin paradigma on lähtöisin Yhdysvalloista. Teollisuuden tuli lisätä kilpailua, mikä aiheutti uudenlaisia ongelmia. Ratkaisuja haettiin muuttamalla työyhteisöjä joustaviksi, luoviksi ja paremmin työntekijää motivoiviksi. (Seeck 2012, 207-208.)

Suomalaisessa työelämässä pyrittiin 1970-luvulla kohti tavoitteellista toimintaa aiemman tehtäväjohtamisen sijaan. Tällä haluttiin saavuttaa vastuullisempaa ja sitoutuneempaa asennoitumista työhön. Tehtäväjohtamisessa esimies jakoi alaisilleen päivittäin tehtäviä ja valvoi niiden suorittamista. Kun työ oli tehty, alainen kävi hakemassa esimieheltään uuden tehtävän. Tavoitejohtamisessa haluttiin jakaa vastuuta työntekijöille. Vastuuhenkilöt olivat vastuussa tehtävien suorittamisesta ja raportoivat esimiehelleen tuloksista ns. tavoite- tai tuloskeskusteluissa. Näistä keskusteluista käytettiin myös nimiä suunnittelukeskustelu, henkilösuhdekeskustelu, esimies-alaiskeskustelu ja kehityskeskustelu. (Autio ym. 2010, 21.)

Termi kehityskeskustelu vakiintui vähitellen 1990-luvulla, kun jokaisen työyhteisön odotettiin kehittävän omaa toimintaansa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Myös jokaisen työntekijän tuli jatkuvasti kehittää omaa ammattitaitoaan. Vain noin kolmasosa ylemmistä toimihenkilöistä kävi 1980-luvun lopussa kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa, mutta jo 2000-luvulla tämä oli käytäntö lähes jokaisen kohdalla. (Autio ym. 2010, 21.)

### 2.3 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Kehityskeskustelun tavoitteena on päästä dialogiin, jossa ymmärretään keskustelukumppanin näkemystä ja osataan katsoa sitä toisen tilanteesta käsin (Autio ym. 2010, 31-32). Työntekijällä on kehityskeskustelun aikana mahdollisuus ilmaista ajatuksiinsa, ideoitaan ja toiveitaan. Esimies voi kertoa samalla omia toivomuksiaan ja edellytyksiä koskien alaisen työtä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.) Tarkoituksena on olla avoimen utelias keskustelukumppanin näkemyksistä ja ajatuksista sekä pyrkiä oppimaan uutta keskustelun kautta (Autio ym. 2010, 31-32).

Oleellista kehityskeskustelussa on toisen kuunteleminen ilman kritiikkiä ja selventää omaa ymmärrystä kysymysten kautta. Aidossa dialogissa keskustelun osapuolet kunnioittavat ja arvostavat toisiaan, antavat tunnustusta, motivoivat, kannustavat sekä osoittavat tunteita. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu juuri inhimillisyyden ja tunteiden osoittamisen kautta. (Autio ym. 2010, 32.)

Esimiehen kannalta kehityskeskustelu on keino kehittää organisaatiota ja pyrkiä tehokkuuteen sekä varmistaa, että kaikki pyrkivät samaan päämäärään ja että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä. Lisäksi voidaan seurata erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja. Jokainen alainen antaa myös palautetta esimiehelleen. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99.) Esimiehen tulee luoda uskoa siihen, että jokaisella on mahdollisuus kehittyä työssään. Lisäksi kehityskeskustelu motivoi hyvien tulosten saavuttamiseen. (Lahtiluoma ym. 2008, 73.)

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelun tarkoituksena on päästä puheisiin esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin. Näin alaisen on helpompi kertoa, mikä on todellinen tilanne työpaikalla ja kuinka ryhmätyö toimii, esittää ajatuksia siitä kuinka työtä voitaisiin kehittää sekä selvittää oma kehitystarpeensa ja omat henkilökohtaiset päämääränsä. Edellisiä tärkeämpää on, että kehityskeskustelu tyydyttää alaisen inhimillisiä perustarpeita kuten itsensä tarpeelliseksi tunteminen, yhteisöön kuulumisen tunne ja palautteen saaminen tekemästään työstä. Alainen saa tietää kuinka hänen työpanokseensa on suhtauduttu ja samalla hänellä on mahdollista saada tukea ja apua vaikeisiin kysymyksiin. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99-100.) Toimiva vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä vaikuttaa työntekijän

työssä jaksamiseen positiivisesti (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 18). Alaisella on mahdollisuus arvioida, ovatko hänen tekemänsä työt ja toiminnot organisaation näkökulmasta oikein ja tarkoituksenmukaisesti tehtyjä sekä miten hänen työsuorituksensa on ollut osana tulosta. (Lahtiluoma ym. 2008, 73-74.)

#### 2.4 Kehityskeskustelun mahdollisuudet

Kehityskeskustelu antaa alaiselle mahdollisuuden tuoda esille omia tarpeitaan ja ehdotuksiaan. Näin alaiselle annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Valpola 2002, 15.) Esimies puolestaan saa tietoa alaisen tavoitteista, toiveista ja asenteista (Palmu 2003, 164).

Kehityskeskusteluissa tavallisesti keskitytään alaisen toiminnan tavoitteisiin ja tuloksiin. Esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen aika mahdollistaa syvällisen keskustelun. Kehityskeskustelussa voidaan pohtia esimerkiksi työssä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä kuten johtamista ja esimiestyötä, työyhteisön toimivuutta sekä työssä tarvittavia resursseja ja osaamista. (Lindholm ym. 2012, 149.)

Ryhmäkeskustelu on vaihtoehto kahdenkeskiselle kehityskeskustelulle. Ryhmäkeskustelussa käsitellään nimenomaan ryhmätasoisia asioita kuten ryhmän suoriutumista, tavoitteita, muutos- ja kehitystarpeita sekä ryhmän toimintaa ja tiimiytymisen kehitysvaihetta. Tehokas ryhmäkeskustelu vähentää henkilökohtaisen keskustelun aiheuttamaa jännitystä ja parantaa henkilökohtaisen keskustelun laatua. (Lindholm ym. 2012, 150.)

Organisaation sisäinen vuorovaikutus syventyy avoimien ja luottamuksellisten kehityskeskustelujen myötä. Tämän seurauksena organisaatioviestintä paranee ja päivittäisten kohtaamisten yhteydessä on helpompaa puhua avoimesti asioista. Muutosjohtaminen sujuu organisaatiossa aiempaa paremmin ja yllättävät haasteet voitetaan helpommin, koska luottamus esimiehen ja alaisen välillä on vahvistunut onnistuneen kehityskeskustelun myötä. (Lindholm ym. 2012, 151-152.)

Kun kehityskeskustelu toteutetaan hyvin, yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi paranee. Tämä lisää motivaatiota, selkeyttää tavoitteita ja päämääriä, lisää sitoutumista, auttaa kehittymään, luo positiivista ilmapiiriä, lisää arvostuksen tunnetta, auttaa toiminnan suunnittelussa, mahdollistaa tulosten tarkastelun ja palautteen antamisen sekä selkiyttää rooleja ja vähentää stressiä. (Rauramo 2012, 142.)

## 2.5 Kehityskeskustelun haasteet

Suurin osa kehityskeskusteluista jää heikolle tasolle, koska ne ovat joko pinnallisia tai määrämuotoisia. Pinnallisten kehityskeskustelujen taustalla on ylempää organisaatiosta tullut käsky käydä kehityskeskusteluja. Ne ovat usein byrokraattisia tilaisuuksia, joiden tavoitteena on saada tilaisuutta varten laadittu lomake täytettyä. Jompikumpi osapuoli on dominoiva, ja keskustelu onkin usein pomon kuulustelua tai toiminnan selittelyä monologisesti. Kumpikaan osapuoli ei näe keskustelusta olevan hyötyä toiminnalle, joten tilaisuudesta halutaan päästä nopeasti pois. Osapuolet eivät näin ollen ole aidosti läsnä. (Autio ym. 2010, 22.)

Määrämuotoinen kehityskeskustelu eroaa pinnallisesta siinä, että määrämuotoisessa keskustelussa pyritään pääsemään vuoropuheluun, jossa molemmat osapuolet voivat kertoa mielipiteitään. Lisäksi yritetään asettaa yhteisiä tavoitteita ja päätöksiä toiminnan tueksi. Ongelmaksi nousee usein kuitenkin esimiehen valtasuhde alaiseen nähden, jolloin yhteisten tavoitteiden ja päätösten tekeminen on mahdotonta. Määrämuotoisessa kehityskeskustelussa ajaututaan helposti vähättelemään toisen mielipiteitä ja ideoita. (Autio ym. 2010, 22, 30.)

Työntekijät reagoivat asioihin usein samalla tavoin kuin heidän esimiehensä. Jos esimiehiä ei kiinnosta pitää kehityskeskusteluja ja asenne niitä kohtaan on negatiivinen, on vaikea saada työntekijöitäkään innostumaan aiheesta. (Lindholm ym. 2012, 17.) Alaisen motivaation puutteeseen voivat vaikuttaa myös esimerkiksi huonot kokemukset aiemmista keskusteluista, huonot välit esimiehen kanssa tai haluttomuus osallistua ylipäätään mihinkään, jolloin alainen ei usein välitä työstäänkään. Jos alaisella on huonoja kokemuksia aiemmista kehityskeskusteluista, on esimiehen etsittävä syytä siihen. Tavallisin syy on se, ettei keskustelu ole johtanut konkreettiseen muu-

tokseen. Silloin esimies voi ehdottaa, että keskusteltaisiin nimenomaan tästä aiheesta. Huonot välit esimiehen kanssa saattavat johtaa tilanteeseen, jossa alaisen on parempi puhua jonkun toisen kanssa. Pääasia on, että välinpitämättömyyteen tai pahimmassa tapauksessa kehityskeskustelusta kieltäytymiseen puututaan, jotta siitä ei tule hyväksyttyä käytöstä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 120-121, 124.)

Kehityskeskustelu käydään aina työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä kanssa. Keskustelua ei voi delegoida vaikka keskustelukumppanit olisivat hyvinkin läheisiä toisilleen. Esimiehen on osattava toimia eri tavalla töissä ja vapaa-ajalla, sillä hän kantaa vastuun oman yksikkönsä tai osastonsa kehityksestä. (Lahtiluoma ym. 2008, 77.)

Kehityskeskustelu voidaan tulkita saman toistamiseksi vuodesta toiseen. Tavoitteet ovat joka vuosi samat, koska työtehtävä ei ole muuttunut. Alaiset eivät välttämättä ole enää kovin innostuneita kehityskeskustelutilaisuuksista. Keskustelun toteutuksen ja sisällön tuleekin reagoida aikaan ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jotta se tukisi organisaation parhaan mahdollisen tuloksen syntymistä. Myös alaisen tekemistä tulee suunnata ja mitata sen perusteella, mikä kulloinkin on yritykselle tärkeää. Nämä avaintavoitteet kuvaavat asioita, joihin suunnataan energiaa ja panostuksia tietyllä ajanjaksolla. Vastuualueiden päivittäminen aika ajoin on myös paikallaan. (Aarnikoivu 2008, 136-137.)

Kehityskeskusteluun varataan usein liian vähän aikaa ja liian paljon käsiteltäviä asioita. Silloin on mahdotonta päästä minkään aiheen osalta kovin syvälliseen vuorovaikutukseen. Kehityskeskustelun pohjana onkin hyvä käyttää toimivaa rakennetta ja mallia. (Lindholm ym. 2012, 149.)

Asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen ongelmana on usein se, ettei tiedetä kuinka paljon alaiset haluavat esimiehen ohjausta. Myös palautteen vastaanottaminen esimieheltä ja työtovereilta voi olla joillekin vaikeaa. Esimiehen voi olla vastaavasti hankalaa keskustella asiantuntijan suorituksesta, koska siihen on vaikea soveltaa tunnuslukuja. Silloin keskustelu voi helposti ohjautua suorituksen sijasta arviointikriteereihin, eikä se ole kehityskeskustelun tarkoitus. (Valpola 2000, 59.)

Mikäli kehityskeskustelu venyy ajallisesti kovin pitkään, voivat keskustelukumppanit väsyä eikä keskustelusta silloin saa irti niin paljon kuin olisi tarpeen. Kehityskeskustelu voidaan myös jakaa osiin. Tämä antaa enemmän tilaa keskustelijoille ja stressinkin vähenee. Kaksiosainen haastattelu voidaan jakaa esimerkiksi alaisen viimeaikaisien suoritusten arvioimiseen ja tulevaisuuden kehitystavoitteisiin. (Sherman, Bohlander & Snell 1998, 330.)

### 3 KEHITYSKESKUSTELUN VAIHEET

Kehityskeskustelun rakenne koostuu menneen kauden ja toiminnan arvioinnista, tulevan vuoden tavoitteista ja resursseista sekä kehittämissuunnitelmasta. Menneen kauden ja toiminnan arviointi sisältää tehtävän yleiskuvauksen, työntekijän tavoitteet ja tehtävät sekä niiden saavuttamisen arvioinnin, suoritusarvioinnin, työkyvyn ja kielitaidon arvioinnin. (Suomen Kuntaliitto 2002, 89.)

Tulevalle vuodelle määritellään työntekijän tavoitteet ja tehtävät sekä resurssit niiden täyttämiseksi. Kehittämissuunnitelma sisältää työntekijän kehittämiseen ja henkilösuunnitelmaan liittyvät asiat. Myös organisaatiolle voidaan tehdä oma kehittämissuunnitelmansa, johon voidaan pyytää apua henkilöstöltä kehityskeskustelutilanteessa. (Suomen Kuntaliitto 2002, 89.)

#### 3.1 Suunnittelu ja valmistautuminen

Kehityskeskustelun ajankohta sovitaan ennakkoon, jotta sekä esimies että alainen ehtivät pohtia käsiteltäviä asioita etukäteen. On mahdollista, että ennen kehityskeskusteluja esimies järjestää orientaatiotilaisuuden, jossa hän käy läpi kehityskeskusteluun liittyvät oleelliset seikat ja motivoi alaisiaan keskustelun käymiseen. Alaisille tulee tehdä selväksi, että kehityskeskustelu on yksi työtehtävä muiden joukossa, johon kuuluu valmistautua. (Aarnikoivu 2008, 123-124.)

Kehityskeskusteluun kannattaa valmistautua kunnolla, jotta siitä tulisi mahdollisimman tehokas ja antoisa. Valmistautumiseen voidaan käyttää esimerkiksi osaamiskarttoja, kehittymistarvekartoituksia, johtamisen ja työskentelytapojen 360°-palautetta, alaisen tekemiä työtoveri- ja asiakashaastatteluja ja kyselytunteja. Ideana on kerätä tietoa monipuolisesti, jotta saadaan mahdollisimman kattava käsitys kummankin osapuolen onnistumisesta työssään. (Valpola 2002, 17.) Erilaiset lomakkeet ovat tyypillisin tiedonkeräämiskeino. Pitää kuitenkin huomioida, ettei kehityskeskustelu

pyöri pelkästään papereiden ympärillä. Paras ratkaisu on 1-2 -sivuinen lomake, jossa käsitellään kehityskeskustelun perusteemoja. Näin keskustelijoille jää riittävästi liikkumatilaa eikä keskustelua rajoiteta liikaa. (Aarnikoivu 2008, 122-123.)

Vaihtoehto lomakkeelle on muistilista. Siihen on kirjattu ne asiat, joita henkilön tulee pohtia tai tehdä ennen kehityskeskustelua. Valmistautumisvaiheessa on tarkoituksena muodostaa asioista alustava näkemys, jota tarkennetaan ja muutetaan tarvittaessa keskustelun edetessä. (Aarnikoivu 2008, 125-126.)

Esimiehen muistilistassa voi olla esimerkiksi seuraavia asioita: alaisen toimenkuvan, päävastuiden ja tulosodotusten kertaaminen, asetettujen tavoitteiden ja tulosten läpikäynti sekä seuraavan kauden tavoitteiden alustava kartoittaminen. Alaisen muistilista voi sisältää esimerkiksi seuraavia kohtia: toimenkuvan ja vastualueiden kartoittaminen, työtehtävien kartoittaminen eli mitkä tehtävät motivoivat ja mistä työtehtävistä haluaisi luopua, kuluneen kauden tavoitteiden kertaaminen, suorituksen arviointi, onnistumisten ja epäonnistumisten tai heikkojen suoriutumisten yhteenveto, uratoiveiden kartoittaminen sekä palaute esimiehelle. (Aarnikoivu 2008, 125-126.)

Kummankin osapuolen on hyvä miettiä etukäteen, mitä keskustelulta haluaa. Ennakkovalmistautuminen osoittaa, että keskusteluun suhtaudutaan vakavasti ja että keskustelukumppania kunnioitetaan. Spontaanit keskustelut ovat myös tärkeitä, mutta niillä on toinen luonne ja toinen tarkoitus. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125.)

### 3.2 Toteutus

Kehityskeskustelu tulee pitää sellaisessa paikassa, jossa esimies ja alainen saavat olla rauhassa, eikä tarvitse pelätä, että muut kuulevat. Puhelut sekä muut keskeytykset tulee estää keskustelun aikana. Paras huone on neutraali tila, joka ei ole esimiehen tai alaisen työhuone. Parasta olisi, jos käytettävissä olisi kaksi mukavaa nojatuolia ja pieni pöytä. Varsinkin vastakkain istumista tulisi välttää. Kehityskeskustelua ei tulisi pitää esimiehen kotona, ravintolassa tai työmatkalla. Normaaliin työruutiiniin kuuluva keskustelu on syytä pitää työpaikalla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 129; Foot & Hook 2011, 277.)



Kuten missä tahansa keskustelussa, myös kehityskeskustelussa kehonkielellä on suuri merkitys sen onnistumisen kannalta. Esimiehen tulee osata viestiä kehollaan ja sanojen tasolla samaa viestiä. Keholla ilmaistaan asenteita ja tunteita. Jos siis esimies ei ole kiinnostunut keskustelukumppanistaan eikä motivaatiota ole käydä kehityskeskustelua, se näkyy kehonkielessä. Hyvä keskustelutilanne vaatii positiivista asennetta niin alaista kuin tilannettakin kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 128.)

Toinen oleellinen asia kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on kuuntelutaito. Kummankin osapuolen tulee osata kuunnella aidosti toisiaan. Erityisesti esimiehen pitää olla aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistaan ja kiinnittää huomio kokonaan häneen. Kuuntelemiseen tulee keskittyä, tulkitseminen tapahtuu vasta sen jälkeen. Kuulemaansa voi hyödyntää keskustelussa. Esimiehen tulee antaa alaiselleen riittävästi tilaa kommunikoida ja rohkaista avoimeen kommunikaatioon. (Aarnikoivu 2008, 128-129.)

Vuorovaikutuksen syntymistä edesauttaa avointen kysymysten esittäminen. Niihin ei voi vastata yhdellä sanalla, vaan ne ovat usein luovia ja pohdiskelevia kysymyksiä. Keskustelutilanne pitää rytmittää oikein, jolloin kysymysten lomaan tulee aktiivista kuuntelua, yhteenvetoja, faktatiedon antamista, rohkaisua ja vahvistusta. Avoimet kysymykset tuottavat usein runsaita vastauksia, joihin on oltavaa aikaa keskittyä. (Aarnikoivu 2008, 130.)

Kehityskeskustelun aluksi esimiehen tulee kertoa työntekijälle kehityskeskustelun tarkoitus: miksi se käydään, ja mitä sillä on tarkoitus saavuttaa. Samalla on hyvä tarkentaa, että keskustelu on nimenomaan työntekijän kehityskeskustelu. (Lahtiluoma 2008, 75.)

On hyvä aloittaa sellaisilla kysymyksillä, jotka koskevat työntekijän perustehtäviä, ja hänen onnistumisiaan niissä. Tämä antaa myönteisen vaikutelman vuorovaikutustilanteesta. Työntekijältä voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Mitä ajattelet työstäsi ja millaisia tunteita se sinussa herättää? Tuletko mielelläsi töihin? Innostaako työ sinua? Miten näet oman roolisi työyhteisön jäsenenä tämän hetkisessä työtilanteessa? Tämän jälkeen voidaan siirtyä menneeseen vuoteen: Mikä meni eri-

tyisen hyvin viime vuonna? Mistä olet erityisen tyytyväinen? Mikä mahdollisti tämän onnistumisen? Mitä taitoja käytit? Kuka / mikä auttoi? (Kurttila ym. 2010, 84; Lahtiluoma ym. 2008, 75.)

Seuraavaksi voidaan puhua siitä, missä perustehtävissä työntekijän mielestä on parannettavaa ja mitä asialle voitaisiin tehdä. Työntekijä tarvitsee myös esimiehen näkemystä siitä, missä hän on onnistunut ja missä hänellä on kehitettävää. Kehut ja kehitettävät asiat kannattaa sanoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti. (Kurttila ym. 2010, 84.)

Työntekijän aiemmin mainitsemia vahvuuksia ja taitoja voidaan hyödyntää pohdittaessa työntekijän uuden kauden tavoitteita ja keinoja niihin pyrittäessä. Työntekijän tulisi itse määritellä nämä, jotta sitoutuminen niihin olisi mahdollisimman vahvaa. Myös välitavoitteiden määrittelemine on oleellista. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat taidot, tiedot ja resurssit on lisäksi hyvä käydä läpi. (Kurttila ym. 2010, 84-85.)

Kehityskeskusteluun kuuluvat myös ideat ja unelmat kuten osaamisen laajentaminen, tämänhetkisen työn kehittäminen ja tulevaisuuden toiveet työn suhteen. Mikäli suuret muutokset eivät ole mahdollisia, voidaan keskustella muista mahdollisuuksista saada lisää intoa, oppimista ja merkitystä työhön. (Kurttila ym. 2010, 85.)

On hyvä puhua myös jaksamiseen, pitkänajan suunnitelmiin sekä henkilökohtaisen elämän tilanteeseen liittyvistä asioista. Työntekijältä voi kysyä esimerkiksi, että onko vielä jotain, josta haluaa kertoa tai mitä esimiehen pitäisi tietää. (Kurttila ym. 2010, 85.) Esimiehen ei kuitenkaan sovi asettua terapeutin rooliin ja yrittää ratkoa alaisen henkilökohtaisen elämän ongelmia. Tällaisten asioiden käsittelyn tulisi olla jämäkkää ja tapahtua työsuorituksen kautta. Myöskään alaisen ei tule joutua esimiehensä terapeutiksi, mikä on suhteellisen yleinen ilmiö. Esimiehen ei pidä tukeutua alaisiinsa, vaan tuki tulee hakea muualta. Kaikesta huolimatta esimies saa olla inhimillinen suhteessa alaisiinsa. (Aarnikoivu 2008, 119-121.)

Työntekijän antama palaute esimiehelle kuuluu myös kehityskeskusteluun. Esimies voi esittää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Miten olen auttanut sinua työssäsi? Mitä toivoisit minun parantavan tai tekevän toisin? (Kurttila ym. 2010, 85.)

Lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto kehityskeskustelusta. Muistiin kirjoitettuun yhteenvetoon on helppo palata myöhemmin. Yhteenvetoon tulee kirjata ainakin sovitut asiat toimintasuunnitelman ja tulostavoitteiden muodossa, eteenpäin muulle työyhteisölle vietävät ideat sekä seuraavan kehityskeskustelun ajankohta. (Kurttila ym. 2010, 85; Dessler 2011, 202.)

Kehityskeskustelun ei tarvitse kestää tuntia kauempaa. Paras aika keskustelulle on päivän viimeinen tunti. Silloin ei palaveria tarvitse lopettaa täsmälleen ajan kuluttua umpeen, mikäli esimerkiksi tärkeä tai hankala puheenaihe on vielä kesken. Tietysti keskustelua voi jatkaa vielä seuraavanakin päivänä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 127-128.)

### 3.3 Seuranta

Jotta kehityskeskustelujen tavoitteet saavutetaan, on tärkeää pitää seurantakeskustelu esimerkiksi puolen vuoden päästä kehityskeskustelusta. Silloin tarkistetaan, miten sovitut asiat ovat edenneet ja mitä toimenpiteitä mahdolliset poikkeamat vaativat. Seurantakeskustelu pitää paremmin mielessä sovitut päätökset koko vuoden ajan. (Lindholm ym. 2012, 149.)

Mikäli kehityskeskustelusta ei seuraa mitään ja sovitut asiat laiminlyödään, ei kehityskeskustelulla ole mitään merkitystä eikä motivaatiota enää ole seuraaviin keskusteluihin. Seurannan puuttuminen siis vaikuttaa myös valmistautumiseen, ja huono valmistautuminen vaikuttaa keskustelun antiin. Huonon kehityskeskustelun noidankehä on näin valmis. (Aarnikoivu 2008, 132.)

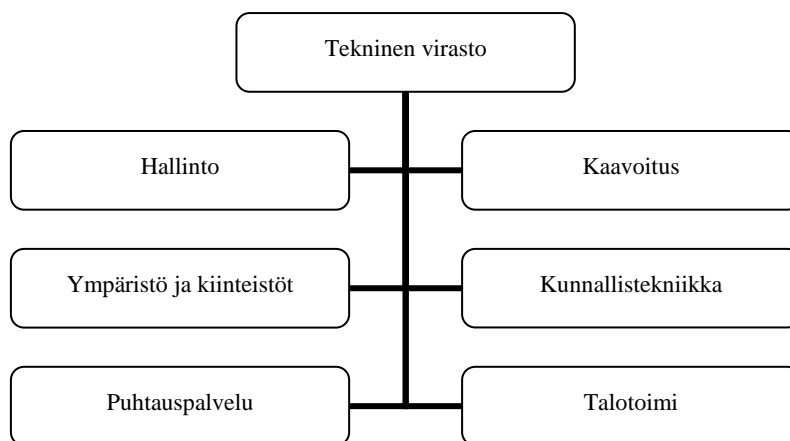
Jälkihoito voidaan suorittaa myös ryhmätasolla. Silloin esimies koostaa kehityskeskustelukierroksen jälkeen työyhteisöä koskevat kommentit, kuten parannus- ja kehittämisehdotukset. Esimies esittelee nämä työyhteisölle ja kuvaa mahdollisen etenemi-

sen ja toimenpiteet jatkossa. Näin esimies kehittää toimintaa ja sitouttaa henkilöstöä kehityskeskusteluun osoittaen, että sillä on merkitystä. (Aarnikoivu 2008, 132.)

Kehityskeskustelu voidaan myös jakaa pienempiin osiin esimerkiksi neljännesvuositain tai jopa kuukausittain pidettäväksi. Käsiteltävät asiat voidaan silloin ryhmitellä, mutta edelleen jokainen pidettävä kehityskeskustelu vaatii huolellista etukäteissuunnittelua. (Lindholm ym. 2012, 149.)

#### 4 KOHDEORGANISAATIO

Rauman kaupungin Teknisen viraston organisaatioon kuuluvat seuraavat yksiköt: Talous ja hallinto, Kaavoitus, Ympäristö ja kiinteistöt, Kunnallistekniikka, Puhtauspalvelu sekä Talotoimi. Edellä mainittujen lisäksi Teknisen viraston alaisuudessa ovat myös liikelaitokset Rauman Vesi ja Rauman seudun jätehuoltolaitos. Teknisen viraston toimintaa ohjaa Tekninen lautakunta. Kuvio 1 esittää Rauman kaupungin Teknisen viraston organisaatiota. (Rauman kaupungin www-sivut 2013.)

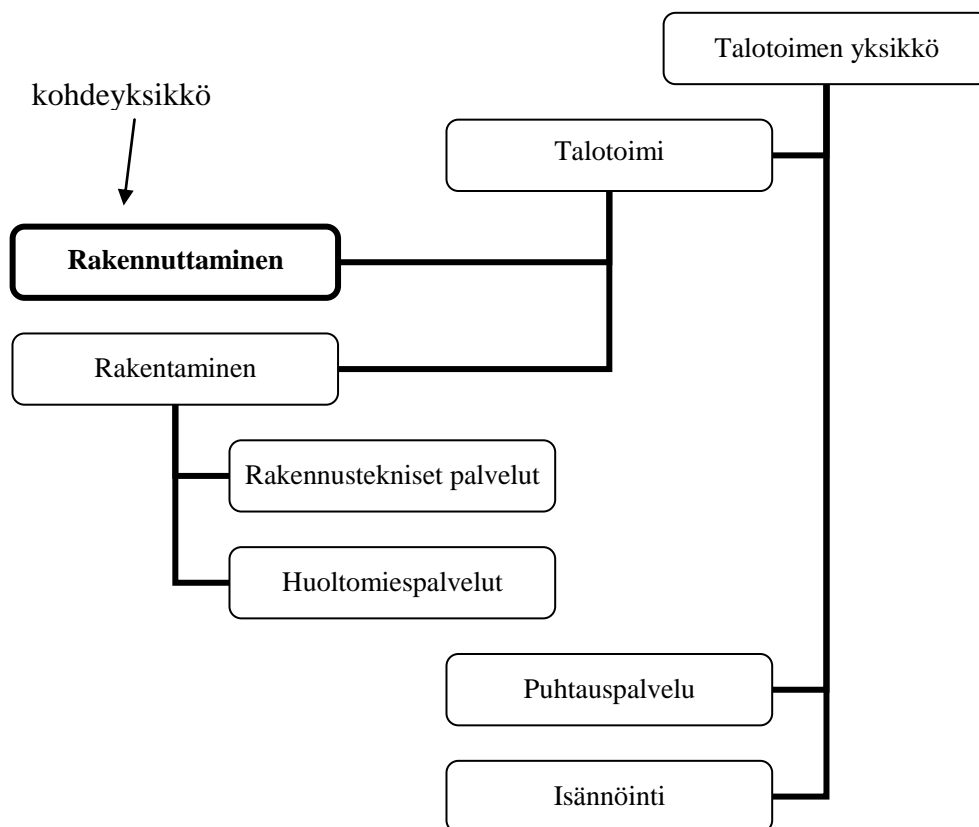


Kuvio 1. Rauman kaupungin Teknisen viraston organisaatiokaavio (Rauman kaupungin www-sivut 2013).

##### 4.1 Talotoimi ja rakennuttamisyksikkö

Talotoimen organisaation alaisuudessa ovat Talotoimen, Puhtauspalvelun ja Isännöinnin yksiköt. Talotoimen yksikkö jakaantuu edelleen Rakennuttamisen ja Rakentamisen yksiköihin. Rakentaminen on vielä jaettu Rakennusteknisiin palveluihin ja Huoltomiespalveluihin. Rakennuttamisyksikön tehtävänä on rakennuttamisen lisäksi myös tilahallinto. Tämän tutkimuksen kohteena on Rakennuttamisyksikkö. Siinä työskentelee 11 eri teknisen alan asiantuntijaa kuten arkkitehtejä, rakennuttajainsi-

nöörejä, sähkö- ja lvi-alan insinöörejä sekä toimitilainsinööri. Kuviossa 2 on esitetty talotoimen organisaation rakenne. (Rauman kaupungin www-sivut 2012.)



Kuvio 2. Talotoimen organisaatio (Rauman kaupungin www-sivut 2012).

Talotoimen yksikkö hoitaa kaupungin suorassa omistuksessa olevien talokiinteistöjen ja osakehuoneistojen omistajan tehtävät. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi tilojen hankkiminen käyttäjien tarpeisiin, rahoituksen esitykset ja rakennuttaminen. Lisäksi yksikössä suunnitellaan, toteutetaan, myydään ja vuokrataan tiloja. Tehtäviin kuuluvat myös rakennusten purkamisesta huolehtiminen sekä kaupungin suorassa omistuksessa olevien kiinteistöjen ja kiinteistöyhtiöiden isännöinti. (Rauman kaupungin www-sivut 2009.)

#### 4.2 Kuntaorganisaation piirteitä

Kunnalliset organisaatiot ovat rakenteeltaan lähinnä joko linjaorganisaatioita tai linja-esikuntaorganisaatioita. Ongelmaksi muodostuvat pitkät komentoketjut, josta seu-

raa huono tiedonkulku ja useita osa-alueita sisältävä hallinto. Tästä taas aiheutuu re-  
viirien puolustamista ja yhteistyön puutetta eri hallinnonalojen välillä. Hallinnon  
monimutkaisuutta ja vaativuutta lisää kunnallishallinnon kaksinainen periaate, jonka  
mukaan päätösvalta kuuluu valtuustolle, mutta toimeenpanovalta ja hallinto hallituk-  
selle ja muille alemmille toimielimille sekä se, että hallinnosta vastaa kaksoisorgani-  
saatio eli luottamus- ja virkamiesorganisaatio. (Oulun yliopiston www-sivut 2003.)  
Tämän työn kohdeorganisaation malli muistuttaa lähinnä linjaorganisaatiota.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN

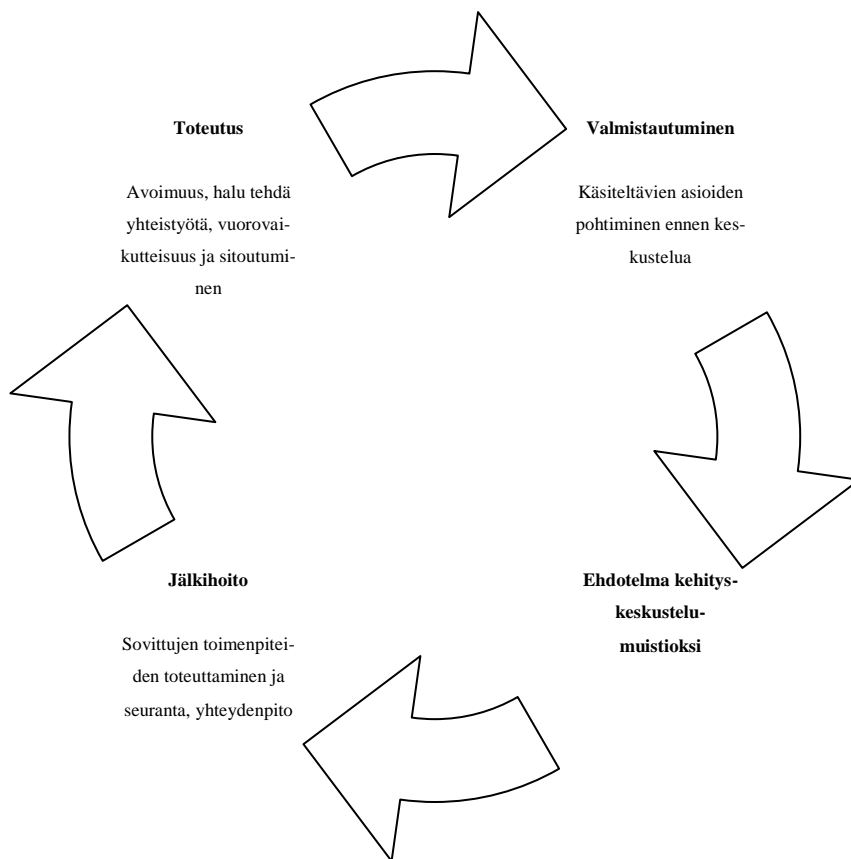
Opinnäytetyön teoriaosion tarkoituksena on tarkastella kehityskeskustelun kokonaisuutta vaiheineen sekä sen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Tutkimusosiossa tarkoituksena on haastatella kohdeorganisaation henkilöstöä ja selvittää näin heidän ajatuksiaan ja toiveitaan kehityskeskustelujen suhteen. Saatujen vastausten perusteella laaditaan yhteenveto sekä toimintaehdotuksia tulevaisuuden kehityskeskusteluihin. Lisäksi tehdään ehdotelma kehityskeskustelulomakkeeksi.

Työn tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation kehityskeskustelukäytäntöjä. Toimintaehdotusten lähtökohtana ovat yksikön henkilöstön omat ajatukset ja ehdotukset. Huomioimalla työntekijöiden mielipiteet, heidät saadaan mukaan kehittämisprosessiin, jolloin tehostetaan motivaatiota kehityskeskusteluja kohtaan.

### 5.1 Teoreettinen viitekehys

Kehityskeskustelun prosessi alkaa valmistautumisella, etenee toteutukseen ja päättyy kehityskeskustelun jälkeiseen seurantaan. Edellisessä keskustelussa sovitaan seuraavan kehityskeskustelun ajankohta sekä tavoitteet, jolloin prosessi jatkuu katkeamattomana seuraavaan valmistautumisvaiheeseen. Jokainen viitekehyyksen osio on yhtä tärkeä onnistuneen kehityskeskustelun aikaansaamiseksi. Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 3.





Kuvio 3. Kehityskeskustelu prosessina (mukailten Aarnikoivu 2008, 122).

## 5.2 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään kehityskeskustelun pääpiirteitä sekä kehittämään kehityskeskustelukäytäntöjä kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön päätutkimustehtävä on kartoittaa kehityskeskusteluun liittyvää tietoutta ja organisaa- tion henkilöstön näkemyksiä asiasta.

Tutkimusongelma tarkentuu kahdessa alatutkimuskysymyksessä, jotka ovat:

1. Mitä kehityskeskustelu on teorian ja haastateltavien mielestä?
2. Minkälaisista vaiheista kehityskeskustelu koostuu ja miten haastateltavat sen kokevat?
3. Minkälaisia näkemyksiä talotoimen henkilöstöllä on kehityskeskustelusta?

### 5.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tämä menetelmä valittiin, koska haastateltavia oli määrällisesti vähän eikä näin ollen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä olisi ollut mahdollinen. Kvalitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelman määrittämisestä. Tämän jälkeen laaditaan tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastaukset erilaisten aineistojen avulla. Yksinkertaisimmin laadullinen tutkimus tehdään haastatteleamalla asianosaisia henkilöitä. (Kananen 2010, 36-38.)

Tämä tutkimus toteutettiin laatimalla haastattelulomake tutkimuskysymyksien avulla teoriaosaa mukaillen. Aluksi oli tarkoituksena haastatella jokaista asianosaista henkilöä henkilökohtaisesti. Organisaatiossa kesälomakausi oli silloin jo alkanut, joten paikalla olleiden työtaakka oli normaalia suurempi. Tämä aiheutti ongelmia haastattelujankohtia suunniteltaessa. Lopulta vastaukset päätettiin antaa kirjallisesti, kukin omaan tahtiinsa, kuitenkin tiettyyn määräaikaan mennessä.

Haastattelukysymykset laadittiin opinnäytetyön teoriaosan mukaisesti kolmeen teemaan. Ensinnä kartoitettiin tämänhetkinen tilanne kehityskeskustelujen suhteen. Tämän jälkeen käsiteltiin viimeisintä kehityskeskustelutilannetta ja lopuksi kysyttiin vastaajan toiveita tulevaisuuden kehityskeskusteluista. Kohdeorganisaation yhdestätoista vastaajasta kahdeksan täytti lomakkeen. Loput kolme estyivät vastaamasta kesälomensa vuoksi.

### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Vastaajien oli mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin kysymys aiheuttaisi epäselvyyksiä. Näin myös tehtiin, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Kohdeorganisaatiossa on urallaan eri vaiheissa olevia henkilöitä, joten mitään yleistä yhteenvedoa ei vastauksista pysty tekemään. Tosin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä ei edes ole tavoitteena (Kananen 2010, 70). Toiset vastaajat ovat olleet organisaation jäseninä kauemmin kuin toiset, joten kokemuksen määrä kehityskeskustelusta vaihtelee.

Kyselyn ajankohta oli huono kesälomien vuoksi. Vastausten määrä on siksi hyvinkin tyydyttävä. Tutkimustulosten voidaan olettaa olevan samanlaisia, jos tutkimus tehdäisiin uudelleen samankaltaisessa tapauksessa. Tutkimusta voidaan pitää näin ollen luotettavana.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Raportointi tehtiin teemoittain, koska haluttiin, ettei vastaajia voi tunnistaa tai yksilöidä. Kyseessä on kuitenkin tavallaan arka aihe, ja henkilöstöä on organisaatiossa vähän.

### 6.1 Teema 1: Yleistä kehityskeskustelusta

Tämä teema sisälsi viisi kysymystä. Ensimmäiseksi kysyttiin vastaajan mielipidettä nykyisistä kehityskeskustelukäytännöistä työpaikalla. Toisena tiedusteltiin kehityskeskustelukertojen tiheyttä ja kolmanneksi viimeksi käydyn keskustelun ajankohtaa. Tämän jälkeen kysyttiin vastaajan mielipidettä esimiehen asenteesta kehityskeskusteluja kohtaan ja viimeisenä esimiehen perustelut kehityskeskustelujen käymiselle. Tavoitteena oli saada yleinen käsitys alaisten tuntemuksista ja esimiehen asenteesta aiheita kohtaan.

Lähes jokaisen vastaajan mielestä nykyinen kehityskeskustelukäytäntö ei toimi. Ohjeet kyseiseen toimintaan tosin ovat olemassa, mutta käytännössä kehityskeskusteluja ei käydä. Muutama vastaajista on käynyt kehityskeskustelun, mutta siitä on noin 2-3 vuotta aikaa.

Esimiehen asenteesta kehityskeskusteluja kohtaan oltiin montaa mieltä. Toisten mukaan esimies piti keskusteluja tarpeettomina tai pakkona, kun taas toisten mielestä esimiehen asenne oli myönteinen. Muutama vastaaja kertoi esimiehen pitävän kehityskeskusteluja tarpeen mukaan. Eräs vastaaja piti kehityskeskustelujen pitämistä vain pakollisena kaupungin käytäntönä. Todellisia perusteluja kehityskeskusteluille ei ole edes kerrottu.

## 6.2 Teema 2: Viimeisin kehityskeskustelusi

Tämä teema sisälsi 11 kysymystä, jotka käsittelivät kehityskeskustelun sisältöä. Ideana oli saada käsitys kehityskeskustelun kulusta ja asioiden käsittelytavasta. Ensimmäinen kysymys koski kehityskeskusteluun valmistautumista. Tämän jälkeen kysyttiin keskusteluun varatusta paikasta ja tilanteen yleisestä ilmapiiristä. Seuraavaksi tiedusteltiin kehityskeskustelun aloituksesta, käsitellyistä asioista sekä mahdollisuuksista vaikuttaa keskustelun kulkuun ja sisältöön. Tämän jälkeen kysyttiin esimiehen tapaa arvioida alaisensa työsuoritusta sekä alaisen mahdollisesta palautteesta esimiehelle kehityskeskustelun aikana. Viimeiset kysymykset koskivat kehityskeskustelun pituutta, siitä saatua hyötyä ja seuranneita toimenpiteitä sekä mahdollista seurantakeskustelua. Viisi vastaaja vastasi näihin kysymyksiin. Muut eivät olleet koskaan käyneet kehityskeskustelua.

Suurin osa vastaajista ei ollut valmistautunut kehityskeskusteluun mitenkään. Osa vastaajista oli täyttänyt kehityskeskustelulomakkeen ja sen pohjalta miettinyt omaa työtään ja kehittämistarpeita. Paikkana oli useimmiten ollut esimiehen huone. Kehityskeskustelu aloitettiin yleisimmin suoraan lomakkeen ensimmäisestä kohdasta. Yhden vastaajan kanssa esimies oli aloittanut keskustelun kertomalla yleisesti kehityskeskustelun tarkoituksesta. Toisen kanssa oli aloitettu puhumalla kevyesti yleisistä asioista.

Vastaajat kertoivat kehityskeskustelussa käytyjä asioita olleen työyhteisön asiat, palkka-asiat, omat tuntemukset työstä, osaston asiat, työilmapiiri, koulutuksen tarve, uusien ohjelmien hankinta ja työolojen muutostarpeet. Yksi vastaaja kertoi kehityskeskustelussa läpikäytyjen asioiden olleen kaikki kehityskeskustelulomakkeessa olleet asiat. Useimmat olivat saaneet vaikuttaa keskustelun kulkuun ja aiheisiin. Yksi oli saanut vaikuttaa kulkuun, mutta ei aiheisiin.

Esimies oli arvioinut useimpia vastaajia antamalla heille palautetta työstään. Useimmat olivat myös itse antaneet palautetta esimiehelle. Kehityskeskustelut olivat kestäneet 15 minuutista yli kahteen tuntiin.

Muutaman vastaajan mielestä kehityskeskustelusta ei ollut mitään hyötyä. Yksi kertoi yhteistyön parantuneen, toisen mielestä ilmapiiri puhdistui. Yksi vastaajista kertoi kehityskeskustelun auttaneen oman työnsä jäsenetelemisessä ja työskentelytavassa.

Kehityskeskustelusta seuranneita toimenpiteitä olivat palkan nousu tai pienet muutokset palkassa, työergonomian parantuminen sekä uusi tietokoneohjelma. Yhden vastaajan mielestä kaupungin organisaatiossa ei työntekijällä ole mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Seurantakeskustelua ei pidetty kenenkään vastaajan kanssa.

### 6.3 Teema 3: Omat toiveet ja ajatukset

Kolmosteemassa kysyttiin vastaajien omia toiveita kehityskeskustelun sisällöstä, arvioinnista, kestosta sekä siitä, miten usein ja missä paikassa keskustelu tulisi pitää. Lisäksi kysyttiin kehityskeskustelujen tärkeydestä. Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa muita toivomuksia tulevaisuuden kehityskeskustelujen suhteen. Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää vastaajien omia toivomuksia kehityskeskusteluista ja näin saada pohja kehityskeskustelujen kehittämiseksi.

Useimmat vastaajat toivoivat kehityskeskusteluja pidettävän kerran vuodessa. Kahden vastaaja mielestä kerta kahdessa vuodessa riittää. Vain yksi vastaaja ei haluaisi kehityskeskusteluja ollenkaan. Paikalta toivottiin lähinnä rauhallisuutta ja sitä, ettei puhelimia otettaisi ollenkaan mukaan. Muutama halusi, että keskustelu käytäisiin työpaikan ulkopuolella. Parin vastaajan kohdalla paikalla ei ollut väliä.

Vastaajat toivoivat, että kehityskeskustelussa käsiteltäisiin yksikön sisäisiä asioita, konkreettisia asioita, kehittämistarpeita, työsuorituksia, omaa työtä ja jaksamista, osaston organisaatiota, työn jakoa, työn määrää, olosuhteita, virkistytymistilaisuuksia sekä tulevaisuuden asioita omaan työhön liittyen. Erään vastaajan mielestä kaupungin oman kehityskeskustelulomakkeen kohdat sopivat kehityskeskustelussa käsiteltäviksi asioiksi.

Työsuorituksen arvioijaksi vastaajat toivoivat enimmäkseen omaa esimiestä. Toiset toivoivat, että esimiehen esimies toimisi arvioijana, kun taas toiset halusivat, että

oman alan tunteva esimies arvioisi työsuorituksen. Kehityskeskustelu ryhmässä ei saanut juuri kannatusta. Ryhmäkeskustelun kannalla olleet toivoivat, että tilaisuuteen osallistuisi myös esimiehen esimies. Kehityskeskustelun keston toivottiin joustavan tarpeen mukaan. Muutaman vastaajan mielestä 1-2 tuntia on riittävä aika.

Kehityskeskustelun tärkeyttä kysyttiin asteikolla yhdestä viiteen. Keskiarvoksi tuli 2,4. Useimmilla vastaajilla ei ollut erityisiä toivomuksia tulevaisuuden kehityskeskustelujen suhteen. Toivottiin, että niitä käytäisiin edes joskus. Myös esimiehen asennetta kehityskeskusteluja kohtaan toivottiin myönteisemmäksi. Lisäksi oman osaamisen kehittämiseen toivottiin esimiehen kannustusta ja tukea.

## 7 POHDINTA, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTASUOSITUKSET

Kyselytulokset kertovat selvästi, että alaiset eivät ole tyytyväisiä tämän hetkiseen kehityskeskustelukäytäntöön. Ohjeet kehityskeskustelujen pitämiseen ovat olemassa, mutta niitä ei noudateta. Jokaista kaupungin organisaatiota veloitetaan pitämään kehityskeskustelut ohjeiden mukaan, mutta käytännössä tätä ei valvota riittävästi. Toisaalta tiukka valvonta saattaa tehdä kehityskeskustelujen käymisen välttämättömäksi pahaksi, jolloin niiden tarkoitus hämärtyy. Tästä seuraa se, että kehityskeskustelutilaisuudessa käydään vain mahdollisimman nopeasti läpi kehityskeskustelua varten laadittu lomake eikä näin tapahdu kehitystä.

Kehityskeskusteluja ei tällä hetkellä käydä säännöllisesti. Vastauksista kävi ilmi, että kehityskeskustelujen käymiseksi on alaisen oltava itse aktiivinen. Keskustelu siis käydään, mikäli alainen sitä esimieheltään pyytää. Esimiehen puolelta aloitetta kehityskeskustelun käymiselle ei juuri tule.

Kaikkia kehityskeskusteluun kuuluvia vaiheita ei ollut sisällytetty kokonaisuuteen. Vain muutama oli valmistautunut keskusteluun pohtimalla omaa työtään ja työympäristöään. Jos kehityskeskusteluun menee valmistautumatta, ei voi odottaa tilaisuudelta kovinkaan paljon. Valmistautumisen ideana on juuri se, että asioita ehtii miettiä ennen varsinaista keskustelua. Silloin esimies pystyy paremmin tukemaan alaistaan tämän kehityssuunnitelmissa.

Kehityskeskustelut oli pidetty esimiehen huoneessa eli huonoimmassa mahdollisessa paikassa. Tilan tulisi olla neutraali, ”ei kenenkään huone”, jolloin kumpikaan keskustelun osapuoli ei olisi niin sanotusti tilanteen herra. Esimiehen huoneessa pidetty kehityskeskustelu aiheuttaa väistämättä pikapalaverimaisen tilanteen. Saapuvat puhelut ja sähköpostit sekä muiden työntekijöiden keskeytykset katkaisevat keskustelun eikä silloin päästä kovin syvällisiin aiheisiin. Jos työpaikalta ei haluta lähteä pois, paras vaihtoehto on esimerkiksi kokoustila, jossa kalusteet on sijoitettu kehityskeskustelua ajatellen.



Kehityskeskustelu tulee aina aloittaa kertomalla kehityskeskustelun idea, tarkoitus ja tavoitteet. On hyvä selventää työntekijälle, että tilaisuus on häntä varten. Työntekijää pitää rohkaista kertomaan ajatuksiaan ja tunteitaan työstään. Kehityskeskustelu on kehittävää vuoropuhelua, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijä ja esimies ovat mukana tasavertaisesti.

Kohdeorganisaatiossa käytyjen kehityskeskustelujen sisältö on ollut pääosin hyvä. Ainoastaan palkka-asioita ei tulisi sisällyttää kehityskeskusteluun. Syynä on se, että tämältyyppiseen keskusteluun liittyy yleensä vastakkainasettelua, jota onnistuneessa kehityskeskustelussa tulee välttää. Molemminpuolinen avoimuus on tällöin vaikeaa.

Esimies on antanut palautetta alaisilleen, mikä on hieno asia. Vastauksista ei käy ilmi, millaista palaute on ollut. Palautteen antamisessa on huomioitava asioiden ilmaisutapa. Lisäksi pitää varmistaa, että palautteen saaja on ymmärtänyt asian oikein. Myös alaisen on hyvä antaa palautetta esimiehelle. Jotta esimies saisi palautetta mahdollisimman paljon, hänen kannattaa itse antaa usein positiivista palautetta, pyytää sitä suoraan eri tilanteissa sekä ottaa saatu palaute rakentavasti vastaan. Mikäli esimies on muutos- ja kehityshaluinen, hän ottaa rakentavasta palautteesta opiksi ja muuttaa käyttäytymistään toivottavampaan suuntaan.

Kehityskeskustelujen kesto on vaihdellut paljon. 15 minuuttia kestävä keskustelu on ehdottomasti aivan liian lyhyt, koska siinä ajassa ei ehdi kuin raapaista asioiden pintaa. Hyötyä siitä ei kummallekaan osapuolelle ole.

Seurantakeskustelua ei ollut käyty yhdenkään vastaajan kanssa. Tästä voidaan päätellä, ettei luontaista jatkumoa kehityskeskustelulle ole vaan keskustelut ovat yksittäisiä tapahtumia vuoden aikana. Kun keskustelun jälkeistä aikaa ei seurata, ei kehittymisestä välitetä. Tämä voi aiheuttaa työntekijöille sellaisen olon, ettei kehityskeskustelusta todellisuudessa ollut mitään hyötyä. Kaikenlaisesta saatettiin keskustella, mutta loppujen lopuksi sovitusta asioista ei pidetty kiinni. Seurantakeskustelu on ehdottoman tärkeä osa kehityskeskustelua. Se on hyvä pitää noin puolen vuoden kuluttua kehityskeskustelusta.

Vaikka kohdeorganisaation työntekijöiden asenne oli melko negatiivinen kehityskeskusteluja kohtaan, vain yksi vastaaja ei halunnut käydä niitä ollenkaan. Useimpien mielestä kerta vuodessa oli paras tiheys kehityskeskusteluille. Asiantuntijat suosittelivat keskusteluja käytäväksi mielellään kaksi kertaa vuodessa. Mikäli organisaatiossa onnistutaan saamaan kehityskeskustelu luontevaksi osaksi sisäistä vuorovaikutusta, voi tämäkin olla mahdollista.

Kehityskeskustelussa toivottiin olevan mukana oman esimiehen lisäksi myös esimiehen esimies sekä vastaajan oman alan tunteva esimies. Tämä osoittaa sen, että monen alan asiantuntijoista koostuvaa organisaatiota on yhden henkilön vaikea johtaa. Kehityskeskusteluja olisikin hyvä pohtia myös jokaisen oman alan kautta. Organisaation johtaja voi näin ollen pyytää konsultaatioapua.

Kehityskeskustelut on otettava osaksi organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Jokaiselle työntekijälle on tehtävä selväksi, että asiaan on suhtauduttava tosissaan. Määrätyin väliajoin tapahtuva keskustelu tuo kehittymiselle jatkuvuutta. Ennakkovalmistautuminen kehityskeskusteluun antaa esimiehelle paremmat mahdollisuudet auttaa työntekijää kehittymään tarvittavissa ja toivottavissa asioissa. Palautteen antaminen sekä esimiehelle että työntekijälle on tärkeää, jotta tiedetään oma onnistuminen ja kehittymistarpeet. Seurantakeskustelun avulla tarkistetaan, onko sovituista päätöksistä pidetty kiinni ja onko kehitys lähtenyt liikkeelle sovitulla tavalla.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla palautteen antaminen. Se on yksi esimiestaidoista, jossa tarvitaan tunneälyä ja jämäkkyyttä. Toisena aiheena voisi tutkia organisaation erilaisia motivointitapoja kuten toiminnan energisointia, ihmisten tukemista ja palkitsemista, valmentamista ja suorituskyvystä huolehtimista.

Tämän opinnäytetyön tekeminen onnistui kohtuullisen hyvin. Mikäli tutkimus suoritettaisiin uudellaan, tulisi haastattelut tehdä kasvokkain. Tässä tapauksessa se oli mahdotonta kesälomakauden ja kasaantuneiden töiden vuoksi. Tutkimustuloksista oli kuitenkin huomattavissa, että työlle oli tarvetta.

Työn tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation nykyisiä kehityskeskustelukäytäntöjä päätutkimustehtävän ja kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Tässä tavoittees-

sa onnistuttiin. Tutkimus osoitti, että kehityskeskustelukäytännöt vaativat ehdottomasti uudistamista. Annettujen ohjeistuksien ja ehdotelmien kautta vastuu kehityskeskustelukäytäntöjen muutoksista siirtyy esimiehelle.

## 8 EHDOTELMA KEHITYSKESKUSTELUMUISTIOKSI

Esimiehellä ja alaisella on osittain toisistaan poikkeava asema kehityskeskustelussa. Siksi molemmille pitää tehdä oma muistio- ja lomake-ehdotelmansa. Muistion tehtävänä on olla taustatukena, jotta kohdehenkilö muistaa tehdä kaikki tarvittavat asiat. Muistiosta voi aina rastittaa suoritettua kohdan. Näin on helppo nähdä, mitkä asiat ovat vielä hoitamatta.

### 8.1 Ehdotelma esimiehen muistio-lomakkeeksi

Esimiehen kehityskeskustelun valmistautumisprosessiin kuuluu sekä järjestely- että pohdintatehtäviä. Siksi esimiehelle laadittiin yhdistetty muistio-lomake. Toiset kohdat voi rastittaa, kun ne on tehty, toiset vaativat pohtimista ja vastausten kirjoittamista lomakkeelle. Jokaista alaista varten esimies laatii oman muistio-lomakkeen.

#### **Valmistautuminen**

Sovi kehityskeskustelu aika alaisen kanssa.

Varaa neutraali huone keskustelua varten.

Määrittele omat tavoitteesi kehityskeskustelussa.

Määrittele osaston tavoitteet.

Mihin haluat, että keskustelu johtaa alaisesi kanssa?

Mitä uskot alaisesi haluavan keskustelusta?

Tee yhteenveto alaisesi työpanoksesta.

Mitkä olivat edellisen keskustelun tavoitteet?

#### **Tehty**

**Keskustelu**

- Kerro alaiselle kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet
- Käy läpi edellisellä kerralla sovittuja tavoitteita
- Käy läpi edellisellä kerralla sovittuja toimenpiteitä
- Arvioi alaisen työpanosta
- Kysy alaisesi käsitystä nykytilanteesta
- Kerro, kuinka sinä haluat kehittää toimintaa
- Tee yhteenveto uusista tavoitteista
- Tee kehitys- ja toimintasuunnitelma
- Dokumentoi keskustelu ja pyydä allekirjoitus

**Seuranta**

- Varaa seurantakeskustelu-aika puolen vuoden päähän
- Arkistoi kehityssuunnitelma sekä muu dokumentointi
- Seuraa sovittujen toimintasuunnitelmien toteutumista

## 8.2 Ehdotelma alaisen kehityskeskustelulomakkeeksi

Alaisen ehdotelma on laadittu lomakemuotoon. Alainen voi vastata suoraan kunkin kysymyksen alle ja ottaa lomakkeen mukaan kehityskeskusteluun.

**Nykyiset työtehtävät ja niiden kehittäminen**

Mitkä ovat tärkeimpiä työtehtäviäsi?

Haluatko muuttaa nykyisten tehtäviesi painotusta? Miten?

Mitkä ovat mielestäsi nykyisen tehtäväkuvasi keskeisiä kehittämisalueita?

Mistä nykyisistä työtehtävistäsi pidät eniten ja mistä vähiten?

Kuuluuko tehtäväkuvaasi mielestäsi turhia tehtäviä, joista voisit kuvitella luopuvasi?

Missä asioissa työmääräsi on **kasvanut** huomattavasti kuluneen vuoden aikana?

Missä asioissa työmääräsi on **vähentynyt** huomattavasti viimeksi kuluneen vuoden aikana?

### **Oma osaaminen ja kehitys**

Miten ja missä asioissa olet parhaiten voinut hyödyntää omaa osaamistasi?

Onko sinulla sellaista osaamista / kokemusta / taitoa, jotka ovat jääneet kokonaan tai osittain hyödyntämättä?

### **Työssä onnistuminen**

Onko asetettuihin tavoitteisiin päästy?

kyllä  ei

Pohdi syitä, mikäli tavoitteisiin ei ole päästy.

Missä asioissa on ollut vaikeuksia tai hankaluksi, miksi?

Onko työlläsi mielestäsi selkeät tavoitteet?

kyllä  ei

Missä asioissa olet mielestäsi onnistunut tehtäviesi hoidossa viimeksi kuluneen vuoden aikana?

Miten olet mielestäsi viihtynyt sekä työssäsi että työympäristössäsi?

Kerro kokemuksistasi edelliseltä toimikaudelta. Mitä opit?

**Esimies- ja johtotyö**

Mitä esimiehesi tulisi mielestäsi tehdä

1. paremmin ja / tai enemmän?
2. Mikä voisi jäädä vähemmälle?
3. Mikä voisi jatkua entisenlaisena?

Mihin esimiehesi tulisi lähitulevaisuudessa erityisesti kiinnittää huomiota?

Mitkä ovat mielestäsi työyhteisön keskeiset kehittämiskohteet?

**Muita huomioita ja tärkeäksi kokemiasi asioita, joita haluat tuoda esille**

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy.
- Dessler, G. 2011. A framework for human resource management. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- Drucker, P. F. 2002. Druckerin parhaat. Helsinki: WSOY.
- Foot, M. & Hook, C. 2011. Introducing human resource management. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. 2002. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact Oy.
- Oulun yliopiston www-sivut. 2003. Viitattu 29.5.2013. <http://www.oulu.fi>
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 26.3.2013. <http://www.rauma.fi>.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. 1998. Manage human resources. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.



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

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 139-153.

# HAASTATTELUKYSYMYKSET

## Yleistä kehityskeskustelusta

1. Mitä mieltä olet nykyisistä kehityskeskustelukäytännöistä työpaikallasi?
2. Kuinka usein kehityskeskusteluja käydään?
3. Milloin olet viimeksi käynyt kehityskeskustelun?
3. Millainen asenne esimiehelläsi on kehityskeskusteluja kohtaan?
4. Miten esimiehesi on perustellut kehityskeskustelujen käymisen?

## Viimeisin kehityskeskustelusi

5. Miten kehityskeskusteluun valmistauduttiin?
6. Missä kehityskeskustelu pidettiin? Millainen tilanne yleisesti oli?
7. Miten kehityskeskustelu aloitettiin?
8. Mitä asioita kehityskeskustelussa käsiteltiin?
9. Saitko itse vaikuttaa keskustelun kulkuun ja aiheisiin?
10. Miten esimiehesi arvioi työsuoritustasi?
11. Annoitko palautetta esimiehellesi kehityskeskustelun aikana?
12. Miten pitkään kehityskeskustelu kesti?
13. Mitä hyötyä kehityskeskustelusta oli?

14. Mitä konkreettisia toimenpiteitä kehityskeskustelusta seurasi?

15. Pidettiinkö kehityskeskustelun jälkeen seurantakeskustelu? Kuinka pitkä aika kehityskeskustelusta silloin oli?

Omat toiveet ja ajatukset

16. Kuinka usein haluaisit käydä kehityskeskustelun?

17. Missä paikassa haluaisit käydä kehityskeskustelusi?

18. Mitä asioita haluaisit käsitellä omassa kehityskeskustelussasi?

19. Kenen toivoisit arvioivan työsuoritustasi?

20. Toivoisitko kehityskeskustelun tapahtuvan osittain ryhmässä?

21. Miten pitkään kehityskeskustelun tulisi mielestäsi kestää?

22. Kuinka tärkeänä pidät kehityskeskustelujen käymistä asteikolla 1-5 (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)?

1

2

3

4

5

23. Mitä muita toivomuksia sinulla on tulevaisuuden kehityskeskustelujen suhteen?