



Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittäminen Helsingin Satama Oy:lle

Oona Huovinen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin
kehittäminen Helsingin Satama Oy:lle**

Oona Huovinen
Liiketalouden Tradenomi
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2023

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Helsingin Satama Oy:n tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia. Kehittämistyön avulla pyrittiin saamaan vastauksia esihenkilöiltä ja työntekijöiltä, miten lomaketta ja prosessia voidaan parantaa. Tulosten avulla lomaketta ja prosessia hiottiin selkeämmäksi sekä vastaamaan entistä paremmin yrityksen ja henkilöstön tarpeita. Teoreettisen osuuden tavoitteena oli antaa yleiskuva yrityskulttuurin, henkilöstöjohtamisen, työyhteisöviestinnän ja kehityskeskusteluiden roolista yrityksen HR-toiminnassa.

Työn empiirisessä osuudessa esihenkilöille pidettiin haastattelu, jonka tavoitteena oli saada selville, mitä mieltä he ovat sen hetkisestä lomakkeesta, miten heidän mielestään lomake on toiminut tavoite- ja kehityskeskustelussa sekä miten lomaketta ja prosessia voidaan kehittää. Haastattelun jälkeen toteutettiin tutkimusosio, jossa lähetettiin tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta sähköinen kysely valikoiduille henkilöille. Tämä opinnäytetyö sisältää sekä tutkimuksellisen että toiminnallisen opinnäytetyön piirteitä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi uusi tavoite- ja kehityskeskustelulomake ja prosessi, jota Helsingin Satama hyödyntää tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Henkilöstö on tyytyväinen uudistetun lomakkeen ja prosessin selkeyteen. Tavoite- ja kehityskeskusteluja on helpompi käydä, kun lomake toimii keskustelun tukena. Prosessin avulla esihenkilöiden ja työntekijöiden on myös helpompi seurata tavoite- ja kehityskeskustelun prosessin kulkua. Uusia asioita lomakkeessa ovat johtamislupaukset, SMART-periaate tavoitteiden asettamiseen, kehittymissuunnitelma 70-20-10-mallin mukaisesti sekä selkeämpi painotus yrityksen strategian merkitykseen työntekijän omassa työssä. Keskeisiä sisältöjä lomakkeessa ovat palaute ja suoriutumisen arviointi, johtamislupaukset, työtehtävät ja rooli, kuluvan vuoden tavoitteet sekä osaaminen ja kehittyminen.

The objective of the thesis was to develop the Port of Helsinki Oy's goal and development discussion form and process. The development work aimed to receive answers from supervisors and employees on how to improve the form and the process. With the help of the results, the form and the process were refined to be more straightforward and better meet the needs of the company and personnel. The theoretical part aimed to provide an overview of the role of corporate culture, human resource management, work-community communication, and development discussions in the company's human resource management.

In the empirical part of the thesis, an interview was conducted with the supervisors. The interview aimed to discover what they think about the current form, how it has worked in the goal and development discussions, and how the form and process could be developed even further. After the interview, a study with an electronic survey about the goal and development discussions was implemented. The survey was sent to selected personnel. The thesis contains features of both research-based and functional thesis.

As a result of the thesis, a new goal and development discussion form and process was created, which the Port of Helsinki uses in goal and development discussions. The employees are satisfied with the clarity of the new form and the process. Goal and development discussions are more accessible when the form supports the discussion. The process also makes it easier for supervisors and employees to follow the progress of the goal and development discussion process. New elements in the form are management promises, a development plan according to the 70-20-10 model, and a more evident emphasis on the importance of the company's strategy in employees' work. The essential contents of the form are the feedback and performance evaluation, management promises, work tasks and roles, goals for the current year, and competence and development.

Keywords: development discussion, human resource management, corporate culture

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
2	Toimeksiantajan esittely	10
2.1	Helsingin Satama Oy	10
2.2	Yrityksen arvot	10
3	Mitä yrityskulttuuri käytännössä tarkoittaa?	11
3.1	Työntekijäymmärrys	13
3.2	Työntekijäkokemus	14
4	Henkilöstöjohtamisen kenttä ja käsitteet	15
4.1	Kumppanuusjohtaminen osana esihenkilötyötä	17
4.2	Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ja kulmakivet	18
4.3	Valmentava johtaminen oleellisena osana nykypäivän esihenkilötyötä	20
5	Työyhteisöviestintä johtamisen tukena	22
6	Kehityskeskustelut	23
6.1	Kehityskeskusteluun vaikuttavat trendit.....	24
6.2	Kehityskeskustelun vaiheet	26
6.3	Kehityskeskustelujen haasteet ja hyödyt	29
6.4	Kehityskeskustelut johtamisen tukena	31
7	Tutkimuksen toteutus	32
7.1	Tutkimusmenetelmä	32
7.2	Opinnäytetyön prosessi.....	33
7.3	Ryhmähaastatteluiden laatiminen	34
7.4	Sähköisen kyselytutkimuksen laatiminen	34
7.5	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut ja aineiston kerääminen	35
7.6	Tutkimuksen luotettavuus	37
8	Tulokset	37
8.1	Ryhmähaastattelun tulokset.....	37
8.2	Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset ja tulokset.....	39
8.2.1	Kummassa roolissa toimit?	39
8.2.2	Kuinka toimivaksi koet nykyisen lomakkeen asteikolla 1-5?.....	40
8.2.3	Mikä lomakkeessa toimii hyvin?.....	41
8.2.4	Mikä lomakkeessa toimii huonosti?.....	41
8.2.5	Onko nykyisessä lomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka tulisi poistaa?	42
8.2.6	Onko nykyisessä lomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka ehdottomasti tulee olla lomakkeessa?	42

8.2.7 Miten kehittäisit nykyistä lomaketta?	43
9 Tavoite- ja kehityskeskustelulomake ja prosessi	44
10 Tutkimuksen johtopäätökset	48
11 Yhteenveto	50
Lähteet	53
Kuviot	59

1 Johdanto

Huolellisesti suunnitelluista sekä toteutetuista tavoite- ja kehityskeskusteluista on suuri hyöty niin organisaatiolle, johdolle, esihenkilöille kuin työntekijöille. Tavoite- ja kehityskeskustelu antaa esihenkilölle tilaisuuden kuulla työntekijää sekä antaa palautetta työntekijän suoriutumisesta ja toisin päin. Esihenkilöt saavat myös tavoite- ja kehityskeskustelujen kautta tärkeää tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä, kehittymishaluista sekä muista asioista. Työntekijä puolestaan saa tavoite- ja kehityskeskustelussa tietoa organisaation tilanteesta, tavoitteista ja johdon sekä esihenkilöiden näkemyksistä. Työntekijän rooli ja merkityksellisyys työhön lisääntyy ja selkeytyy, kun hän saa palautetta omasta työstään sekä hänelle sovitaan selkeät tavoitteet. Työntekijä saa tilaisuuden kertoa omalle esihenkilölleen työstään, työssä jaksamisestaan, kehitystoiveistaan sekä keskustella asioista omasta näkökulmastaan. (Aarnikoivu 2016, 13-17.)

Idea tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämiseen sai alkunsa siitä, kun olin HR-harjoittelijana Helsingin Satamalla ja sain kuulla, minkälaisia projekteja heillä on meillä sekä minkälaisia projekteja vuosille 2022-2023 on suunniteltu. Yksi ajankohtaisista asioista Helsingin Satamalla on kehittää heidän tavoite- ja kehityskeskustelulomakettaan ja prosessiaan. Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkeä osa johtamista sekä HR:ää, joten siksi päädyin valitsemaan sen opinnäytetyön aiheeksi.

Koko henkilöstöllä on käytössä sama tavoite- ja kehityskeskustelulomake riippumatta roolista tai työtehtävistä. Tavoitteena on, että tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen sisältö palvelee keskustelun sujuvuutta ja toimii keskustelun tukena. Tavoitteena on myös sisällyttää lomakkeeseen olennaiset asiat. Helsingin Satamalla tavoite- ja kehityskeskustelu pidetään noin kaksi kertaa vuodessa. Yleensä ensimmäinen keskustelu sijoittuu vuoden alkuun. Toinen keskustelu tapahtuu noin puolen vuoden kuluttua, jossa käydään läpi vuoden alussa asetetut tavoitteet ja kehityssuunnitelman tilanne. Uusi tavoite- ja kehityskeskustelulomake halutaan pitää mahdollisimman lyhyenä, koska edellinen lomake koettiin liian pitkäksi. Tavoitteena on myös kuvata prosessi uudestaan.

Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin on tärkeä vastata organisaation ja henkilöstön tarpeita. Näin tavoite- ja kehityskeskusteluista saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Lomakkeen ja prosessin kehittämisestä ja tuloksista hyötyy koko organisaatio ja henkilöstö. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden pitäminen on tärkeä osa organisaation toimintaa ja henkilöstön kehittymistä. Esihenkilöillä ja työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Opinnäytetyötä voidaan pitää merkityksellisenä, koska tavoite- ja kehityskeskustelut koskettavat jokaista työnantajaa ja työntekijää.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön teoreettinen osuus kertoo yrityskulttuurista, henkilöstöjohtamisesta, työyhteisöviestinnästä osana johtamista sekä kehityskeskusteluista. Teoreettisen osuuden aiheet tukevat toiminnallista osuutta. Luvussa yksi kerron opinnäytetyön tavoitteista sekä tutkimusongelmasta ja kysymyksistä. Luvussa kaksi esittelen toimeksiantajan. Luvussa kolme käsittelen yrityskulttuuria ja sitä, mitä kaikkea yrityskulttuuri pitää sisällään. Luvussa neljä käsittelen henkilöstöjohtamista laajasti sisältäen henkilöstöjohtamisen käsitteet, ulottuvuudet ja kulmakivet sekä valmentavan johtamisen oleellisena osana nykypäivän esihenkilötyötä. Luvussa viisi käsittelen yleisesti työyhteisöviestintää ja sitä, miksi se on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Luvussa kuusi käsittelen kehityskeskustelua, joka sisältää kehityskeskustelun vaiheet, trendit, haasteet, hyödyt sekä kehityskeskustelujen tärkeyden osana johtamista.

Seitsemännessä luvussa käyn läpi tutkimusmenetelmän, tutkimuksen toteutuksen ja prosessin. Kahdeksannessa luvussa käyn läpi ryhmähaastattelun sekä sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset ja tulokset. Yhdeksännessä luvussa kerron tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta ja prosessista. Kymmenessä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset ja luvussa yksitoista päätän opinnäytetyön yhteenvetoon. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa selvitän ryhmähaastattelun sekä sähköisen kyselyn avulla, mitä mieltä henkilöstö on nykyisestä lomakkeesta ja prosessista sekä miten niitä voidaan kehittää.

Opinnäytetyötä toteuttaessa on tärkeää miettiä, millainen opinnäytetyö palvelee parhaiten valittua kohderyhmää, jolle kyseinen opinnäytetyö on kohdennettu. Opinnäytetyössä luotu konkreettinen lomake ja kuvattu prosessi on tarkoitettu kohdennetuksi koko henkilöstölle riippuen työtehtävistä tai rooleista. Kohderyhmän tiedostaminen ja olemassaolo auttaa opinnäytetyön kokonaisarviointin tekemisessä, koska kohderyhmältä voidaan pyytää palautetta opinnäytetyön valmiista tuotoksesta.

Tavoitteena on myös viedä lomake Helsingin Sataman sähköiseen järjestelmään sekä pilotoida ja kouluttaa lomakkeen ja prosessin käyttö koko henkilöstölle. Organisaation esihenkilöitä ja työntekijöitä on osallistettu kehittämään tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia. Näin saadaan lomake ja prosessi aidosti vastaamaan organisaation ja henkilöstön tarpeita. Opinnäytetyössä perehdytään ensin sen hetkiseen lomakkeeseen, jonka jälkeen järjestetään ryhmähaastattelu, jossa keskustellaan esihenkilöiden sekä HR-tiimin kanssa lomakkeesta, heidän ajatuksistaan ja kehitysehdotuksista uuteen lomakkeeseen ja prosessiin. Ryhmähaastattelun jälkeen laaditaan sähköinen kysely tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta, joka lähetetään valikoiduille henkilöille. Ryhmähaastattelun ja sähköisen kyselyn avulla kehitetään lomaketta ja prosessia.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten tyytyväisiä esihenkilöt ja työntekijät ovat sen hetkiseen tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeeseen ja prosessiin, mitä mieltä he ovat lomakkeesta ja prosessista sekä minkälaisia kehitysehdotuksia heillä on uuteen tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeeseen ja prosessiin. Aineiston keräämisessä käytettiin ryhmähaastattelua sekä sähköistä kyselylomaketta, jossa kysyttiin mielipidettä sen hetkisestä lomakkeesta ja prosessista sekä, miten lomaketta ja prosessia voidaan kehittää. Ryhmähaastattelun osallistui kuusi henkilöä ja kysely lähetettiin sähköpostilinkillä 18 henkilölle. Vastauksia kyselyyn saatiin kahdeksan. Näiden lisäksi lomake pilotoitiin johtoryhmällä ja esihenkilöillä.

Aloitin tutkimusongelman selvittämisen seuraavien osaongelmien avulla:

1. Vaikuttaako tavoite- ja kehityskeskustelut sitoutumiseen?
2. Mitä hyötyä tavoite- ja kehityskeskustelulla ja lomakkeella on yritykselle ja koko henkilöstölle?
3. Mikä on tavoite- ja kehityskeskustelun ja lomakkeen rooli? Onko se henkilöstöjohtamisessa vai esihenkilötyössä?

Päätutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia voidaan kehittää?
2. Miten tyytyväisiä esihenkilöt ja työntekijät ovat sen hetkiseen lomakkeeseen ja prosessiin?

Tutkimuksen tutkimuskysymyksien avulla pyritään selvittämään tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin nykytilaa ja kehityskohtia. Apukysymyksillä tuetaan tutkimuksen tavoitetta. Apukysymyksiä ovat ”vaikuttaako tavoite- ja kehityskeskustelut sitoutumiseen”, ”mitä hyötyä tavoite- ja kehityskeskustelulla ja lomakkeella on organisaatiolle ja koko henkilöstölle” ja ”mikä on tavoite- ja kehityskeskustelun ja lomakkeen rooli?”. Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään nykyisen tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin nykytilaa sekä kehittämään lomaketta ja prosessia. Päätutkimuskysymyksenä on ”miten tyytyväisiä esihenkilöt ja työntekijät ovat sen hetkiseen lomakkeeseen ja prosessiin?” sekä ”miten tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia voidaan kehittää?”

2 Toimeksiantajan esittely

2.1 Helsingin Satama Oy

Helsingin Satama on Suomen ulkomaankaupan ja matkustajaliikenteen pääsatama. Helsingin Satama on yksi Euroopan vilkkaimmista ulkomaanliikenteen matkustajasatamista. Helsingin Satama luo sujuvat puitteet rahtiliikenteelle ja merimatkailulle sekä kehittää yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa satamatoimintaa ja sitä tukevia palveluita. Helsingin Satama tuo ihmiset ja tavarat yhteen vauhdittaakseen kestäväää kasvua. Tuloksellisuus, vastuullisuus ja yhteistyö ohjaa kaikkea toimintaa. Helsingin Satamalla on käynnissä yksi suurimmista kehitysaskelista, joka on kehittämisohjelma, jossa keskussatamien toimintoja keskitetään sekä Länsisatamaa kehitetään. (Helsingin Satama Oy 2022.)

Tavaraliikenne satamassa on pääasiassa Suomen ulkomaankaupan tuontia sekä vientiä. Suurimmaksi osaksi satamaan tuodaan esimerkiksi kestokoulutushyödykkeitä, elintarvikkeita sekä teollisuuden raaka-aineita ja puolivalmisteita. Helsingin Satama Oy hallinnoi ja kehittää satama-alueita, niihin liittyviä yritysalueita sekä vastaa teknisten järjestelmien ylläpidosta sekä alueen liikennejärjestelyistä. Sataman alueella toimivat yritykset vastaavat erilaisista tavarankäsittelypalveluista. (Helsingin Satama Oy 2022.)

Merenkulku ja satamatoiminta vaikuttavat automaattisesti ympäristöön, mutta Helsingin Satama kehittää toimintaansa aktiivisesti ottaen huomioon paremmin ympäristön. Kaikilla satamanosiolla on ympäristöluvut, jotka ohjaavat satamien toimintaa. Ympäristöluvilla säädellään esimerkiksi melu- ja päästötasoja sekä jätehuoltoa. Helsingin Satama palvelee pääkaupunkiseutua, koko Suomen elinkeinoelämää sekä hyvinvointia. Sataman toiminnalla on suuret vaikutukset positiivisesti talouteen ja työllisyyteen. Helsingin Sataman tavoitteena on luoda yhtiölle valmius kestävään kasvuun. Kestäväää kasvua tukevat Helsingin Sataman kärkihankkeet, jotka ovat menestyvät osajat, kehittyvä satamakaupunki, kestävä liikenne ja menestyvät asiakkaat. (Helsingin Satama Oy 2022.)

2.2 Yrityksen arvot

Helsingin Sataman toimintaa ohjaavat yhtiön arvot, missio ja visio. Arvoja ovat vastuullisuus, yhteistyö ja tuloksellisuus. Helsingin Sataman tavoitteisiin kuuluu mahdollistaa erinomainen matkustajakokemus ja palvelutaso sekä toimia taloudellisesti kannattavasti sekä ympäristön kannalta kestäväällä tavalla. Kaiken toiminnan keskiössä on ihmiset ja kulttuuri. Ilman asian-tuntevia ja osaavia tekijöitä ei voida saavuttaa haluttuja tavoitteita. (Helsingin Satama Oy 2022.)

Henkilöstöpalveluissa (Human Resources) eli HR:ssä toiminnan keskipisteenä ovat HelSan työntekijät. Keskiössä on myös kulttuuri, joka muodostuu muun muassa työntekijäkokemuksen

ja työnantajamielikuvan kehittamisestä, osaamisen johtamisesta, yrityksen henkilöstöpolitiikasta sekä henkilöstöpalveluiden tarjoamisesta sujuvan työarjen mahdollistamiseksi. HR vastaa Helsingin Satamalla rekrytoinnista ja työnantajakuvasta, perehdytyksestä, työsuhteasioista, osaamisen johtamisesta, esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisestä, palkitsemisesta, työterveyshuollosta, työhyvinvoinnista ja yhteistoiminnasta. (Helsingin Satama Oy 2022.)

3 Mitä yrityskulttuuri käytännössä tarkoittaa?

Kuusela (2015, 11-19) arvioi yrityskulttuurin olevan käsitteenä hieman haastava, koska yrityskulttuurille on monia eri määritelmiä ja käsite voi tarkoittaa eri yrityksille eri asiaa. Joillekin yrityskulttuuri voi tarkoittaa yrityksessä olevaa materiaalia, toisille itseohjautuvaa organisaatiota ja kolmansille molempia. Yrityskulttuuri voi olla jaettuja arvoja, ajattelumalleja, prioriteetteja tai käyttäytymismalleja. Jokaisella organisaatiolla on yrityskulttuuri. Yrityskulttuurin suurin haaste on se, miten voidaan johtaa asiaa, jota ei täysin ymmärretä tai jonka merkityksestä ollaan hyvin eri mieltä. Asia, joka on oikeasti tärkeää johtajien työssä, on organisaation oman kulttuurin luominen. Karjula (2020) kirjoittaa, että organisaatiossa kulttuuri on perusta toiminnalle, jota organisaatio tarvitsee menestyäkseen. Yrityskulttuuri on noussut tärkeäksi ja puhutuksi teemaksi vasta 1980-luvulla ja tällä hetkellä aihe on hyvin pinnalla. Parhaimmillaan yrityskulttuuri on voima, joka pystyy auttamaan organisaatiota sekä yksilöä menestymään (Luukka 2019, 11-17).

Jabe (2017, 260-271) kirjoittaa, että yrityskulttuurilla on ollut kaksi rinnakkaista paradigmaa. Ensimmäinen paradigma on sosiologinen, joka tarkoittaa sitä, että itse organisaatiolla on kulttuuri. Toinen paradigma on enemmän sosiaaliantropologinen ja siinä ajatuksena on se, että organisaatio itsessään on kulttuuri. Vallitsevaksi paradigmaksi on päätynyt ajatus, että kulttuuri on organisaatiolle ominainen, mutta kuitenkin siitä irrallinen asia. Toisin sanoen yrityskulttuuri rakentuu kaikista niistä päivittäisistä valinnoista, joita henkilöstö tekee. Kuuselan (2015, 21-26) mukaan päivittäisten valintojen perusteella muodostuu sekä muovautuu yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri on organisaation menestysketju, jonka alkupiste on työntekijäymmärrys. Sen jälkeen tulee yrityskulttuuri, työntekijäkokemus ja asiakaskokemus. Kaikki nämä neljä linkittyvät toisiinsa (Karjula 2020).

Luukan (2019, 15-28) mukaan yrityskulttuurilla on keskeisiä ominaisuuksia ja, jos haluamme aidosti ymmärtää yrityskulttuuria tulee meidän tietää mitkä ne keskeiset ominaisuudet ovat. Keskeisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi se, että kulttuuri tarvitsee ryhmän. Yksilö osallistuu kulttuurin luomiseen sekä edustaa kulttuuria, mutta itsessään kulttuuri on ryhmän ominaisuus. Kulttuuri on ryhmäilmiö sekä yhteisön ominaisuus. Kulttuuri luodaan yhdessä ryhmän sisällä. Kulttuuri muodostuu aina aktiivisten tekojen tai tekemättä jättämisten kautta. Yrityksen perustajat, johtajat ja esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan ja päätöksillään johtaa

kulttuuria, mutta se toteutuu aina ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena. Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa. Esimerkiksi uusi työntekijä omaksuu yrityksen kulttuurin noin 2-4 kuukauden aikana, jonka jälkeen hän tiedostomattaan toimii kyseisen kulttuurin mukaan. Työntekijä yleensä oppii yrityksen kulttuurin havainnoimalla, matkimalla, seuraamalla sekä tekemällä asioita ohjeiden mukaan. (Kuusela 2015, 17-25.)

Kulmala ja Rossvall (2022, 20-31) kirjoittavat kulttuurin olevan jaettu asia, joka yhdistää ryhmän jäseniä sekä erottaa heidät muista ryhmistä. Kulttuuri ei voi olla kulttuuri ennen kuin se on kaikkien työyhteisössä olevien kesken jaettu. Kulttuuri muodostuu siitä, kun ryhmällä on yhteisiä kokemuksia tai tapoja. Tapa voi esimerkiksi olla sellainen, että kengät jätetään aina toimiston eteiseen ja kaikki toimivat samalla tavalla. Kulttuuri vaikuttaa oletusten, arvojen, symboleiden ja käyttäytymisen tasolla. Karjula (2020) arvioi, että kulttuuri rakentuu aina perusolettamuksesta, arvoista, käytänteistä ja käyttäytymismalleista. Kulttuuri on aina yksittäistä henkilöä vahvempi. Kuten mainittu, kulttuuri on ryhmän ominaisuus ei yksilön. Kulttuurissa on mukana organisaation historia. Kulttuurista yleensä puhutaan arkikielessä niin, että ”täällä on toimittu aina näin”. (Luukka 2019, 20-25.)

Leppänen (2021) uskoo, että työhyvinvointia ja jaksamista yrityksissä tukee läpinäkyvä, avoin sekä hyväksyvä yrityskulttuuri. Kun organisaation johto sekä työntekijät ovat samaa mieltä asioista, yrityskulttuuri voi kukoistaa. Läpinäkyvyys on sitä, että työntekijä tiedostaa, miksi asioita tehdään ja mikä on yrityksen tavoite. Työllä tulee olla selkeä tarkoitus ja merkitys. Silloin työntekijä pystyy tekemään työnsä tehokkaammin ja tunnollisemmin. Avoimuus on sitä, että esimerkiksi esihenkilö ja työntekijä pystyvät keskustelemaan työntekijää askarruttavista asioista tai muista henkilökohtaisista asioista, jotka saattavat vaivata työntekijää. Luukan (2019, 17-30) mukaan työntekijän tulee kokea, että esihenkilö on luotettava ja hänen kanssaan on helppo keskustella. Ideaali tilanne on sellainen, jossa työntekijä pystyy keskustelemaan avoimesti esihenkilönsä kanssa, vaikuttamaan työpaikan toimintatapoihin, kehittämään itseään ja työyhteisön toimintatapoja. Onnistuneessa yrityskulttuurissa yksilö saa henkilökohtaista ja merkityksellistä vastuuta sekä yhteisöllistä arvostusta (Kuusela 2015, 20-23).

Luukka (2019, 23-27) kirjoittaa, että Suomessa on ennemmin ollut läsnä laatujohtaminen kuin kulttuurijohtaminen. Syynä on ollut se, että laatujohtaminen on suomalaisille helpompaa kuin kulttuurijohtaminen. Laatujohtaminen on pystytty konkreettisesti kuvaamaan verrattuna kulttuurijohtamiseen. Kulttuurijohtamisen on koettu olevan vaikea käsite, koska se on täysin erilainen jokaisessa yrityksessä. Laatujohtamisessa ongelmana on se, että siinä pyritään minimoimaan virheitä ja poikkeuksia. Tässä taas ongelmana on se, että virheet yhdistetään aina ihmisiin. Organisaation tärkein tehtävä on tuoda ja nostaa esille koko yksilön ja henkilöstön potentiaali, eikä rajoittaa ja haihduttaa sitä pois etsimällä syyllisiä. Johtamiskulttuurissa puolestaan yrityskulttuuri näyttäytyy johtamisen teoissa ja rakenteissa. Yrityskulttuuri on

johtamiskulttuurissa avainasemassa. Jos johtamiskulttuuria halutaan lähteä muuttamaan, täytyy muutos tapahtua ensin yrityskulttuurissa. (Hakakari & Luukka 2020.)

3.1 Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrys tarkoittaa sitä, että organisaatio johtaa henkilöstöään oikeista lähtökohdista esimerkiksi valmentavasti. Henkilöstö antaa parhaansa, silloin kun heille merkitykselliset ja tärkeät asiat toteutuvat työpaikalla. Työntekijäymmärrys tarkoittaa myös sitä, että organisaatiolla on tietoon pohjautuvaa ymmärrystä henkilöstöä sitouttavista ja motivoivista asioista. (Blaise 2022.) Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen keino ymmärtää hyvinvointi-, sitoutumis- sekä motivaatiotekijöitä yrityksessä. Työntekijäymmärryksen keskiössä on yksilöt eli yksittäiset ihmiset. Kun johtaminen on valmentavaa sekä samalla huomioidaan henkilöstön tarpeet, pystyy organisaatio silloin kehittymään ja tärkeintä on se, että ihmiset voivat hyvin. Työntekijäymmärrys on kaikkea sitä tietoa, jota organisaatio voi henkilöstöstä saada ja sitä kautta johtaa heitä paremmin. (Radley 2022.)

Luukan (2019, 118-125) mukaan työntekijäymmärryksessä on kolme näkökulmaa, jotka ovat johtaminen ja erityisesti osaamisen johtaminen, organisaatio ja siihen liittyvät kokemukset sekä itse ihminen. Työntekijäymmärryksessä tietoa kerätään yrityksen sisältä sekä ulkoa. Tärkeitä näkökulmia henkilöstön lisäksi voidaan saada vuokratyöntekijöiltä, konsulteilta, asiakailta ja kaikilta, jotka tekevät työtä organisaation strategian toteuttamiseksi. Parhaassa tapauksessa työntekijäymmärryksen avulla voidaan ennakoida tulevia muutoksia niin yrityksen kuin henkilöstön tarpeissa ja toiveissa. Huhta ja Myllyntaus (2021, 25-38) kirjoittavat, että työntekijäymmärrystä voidaan hyödyntää muutosten tekemisessä sekä onnistumisen mittaamisessa. Työntekijäymmärryksen tavoitteena on tiedolla johtaminen, eli kaikki päätöksenteot perustuvat faktoihin ei oletuksiin. Tiedolla johtaminen tarkoittaa sitä, että hyödynnetään tietoa johtamisen tukena sekä arviointi tapahtuu tiedon pohjalta. (Blaise 2022.)

Franz (2022) arvioi, että työntekijäymmärrystä on tärkeä seurata sekä kehittää jatkuvasti. Kehitystyö aloitetaan luomalla kokonaiskuva sekä asettamalla kehittämiselle tavoitteet. Kokonaiskuvassa kuvataan ensin työntekijäymmärryksen nykytila sekä kirjataan ylös kaikki menetelmät liittyen työntekijäymmärrykseen, joita organisaatiossa käytetään. Kun nykytila on kuvattu, voidaan määritellä tavoitetila. Määrittelytyössä on tärkeää huomioida organisaation strategian lisäksi yhteiskunnalliset ja organisatoriset trendit ja muutokset. Mitä nämä asiat mahdollisesti merkitsevät osaamistarpeelle, joka vaikuttaa työntekijäkokemukseen, työnantajabrändiin ja johtamiseen. (Blaise 2022.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 34-46) kirjoittavat, että tavoitetilaan vaikuttaa myös organisaation koko. Isot organisaatiot tarvitsevat enemmän aikaa muutoksien läpiviemiseen ja toteuttamiseen kuin pienemmät organisaatiot. Tavoitetilaa määriteltäessä on huomioitava organisaation läpivientikyky. Uusia työkaluja kannattaa ottaa käyttöön vain, jos niitä ollaan aidosti

hyödyntämässä. Uusien työkalujen käyttöönotosta voi joissain tapauksissa olla enemmän haittaa kuin hyötyä, jos niiden hyödyntäminen ja jalkauttaminen jäävät vähäisiksi. Kun kaikki kerätty tieto lopuksi yhdistetään liiketoimintatietoon päästään syy-seuraus-suhteiden jäljille. Yhteyksien, selitysten ja kokonaisuuksien muodostaminen on tärkeää, jotta työntekijäymmärryksen kehittämisestä saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. (Franz 2022.)

3.2 Työntekijäkokemus

Luukka (2019, 128-138) arvioi, että työntekijäkokemus on kaikkea sitä, mitä työntekijä kohtaa, tuntee ja havainnoi sen aikana, kun hän on organisaatiossa töissä. Työntekijäkokemukseen liittyy myös esihenkilötyö, fyysinen työympäristö, teknologia sekä organisaation yrityskulttuuri. Työntekijäkokemus pitää sisällään valtavan määrän erilaisia kokemuksia, jotka voivat vaihdella päivittäin, mutta niillä on suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin, viihtymiseen, työssä jaksamiseen, osaamisen kehittämiseen, työsuhteen pituuteen, poissaoloihin sekä työn tehokkuuteen. Franzin (2019) mukaan työntekijäkokemuksta tulee tarkastella molempien osapuolien näkökulmasta. Työnantajan näkökulmasta työntekijäkokemus muodostuu sellaisista tekijöistä, jotka tukevat työntekijän toimintaa. Lisäksi työnantajan näkökulmaan vaikuttaa myös organisaation johdon mielipide siitä, minkälainen työntekijäkokemuksen tulisi kyseisessä organisaatiossa olla. Työntekijän näkökulmasta työntekijäkokemus muodostuu siitä, minkälaista on työskennellä organisaatiossa. (Blaise 2022.)

Morgan (2017, 6-11) uskoo, että työntekijäkokemukseen kannattaa panostaa, koska ne yritykset, jotka erottuvat työntekijäkokemuksellaan menestyvät ja pysyvät mukana ajan hermoilla. Organisaatiolla tulee olla yhteinen näkemys, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa, jotta työntekijäkokemuksta voidaan tavoitteellisesti johtaa. Kokemukset ovat mieleenpainuvia ja herättävät vahvoja tunteita. Nämä ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat siihen, tuleeko asiakas uudelleen yritykseen ja niitä asioita, jotka luovat samalla tunnesidettä yrityksen brändiin. Nykyään suurin osa kuluttajista ostaa mieluummin kokemuksia kuin tuotteita. Luukka (2019, 127-133) kirjoittaa, että nämä samat asiat pätevät myös työpaikalla. Yritysten täytyy pystyä vastaamaan näihin kokemuksiin synnyttäviin tarpeisiin, jotta työntekijät ovat tyytyväisiä, työ on mielekästä, ja jotta yritykset pystyvät kilpailemaan rekrytoinnissa ja työntekijöiden pysyvyydessä. Esimerkiksi kehityskeskustelu on työntekijäkokemuksta, mutta sitä voidaan myös samalla johtaa, mitata ja kehittää. (Jousenkylä 2017.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 61-73) kirjoittavat, että organisaatioiden tulisi tavoitella henkilöstönsä kukoistusta eli sitä, että työntekijät viihtyvät omalla työpaikalla, kehittyvät monella eri osa-alueella sekä kokevat olevansa arvostettuja. Organisaatiossa tulee huolehtia henkilöstön psykologisista perustarpeista, kuten yhteenkuuluvuudesta, tukemisesta ja yhdessä tekemisestä. Työntekijäkokemuksen kehittäminen näistä tarpeista lisää henkilöstön näkökulmasta kehitystyön uskottavuutta. Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän

tarpeensa on aidosti tärkeitä työnantajalle, he sitoutuvat vahvasti työhönsä. Tyytyväinen työntekijä jää työnantajansa rinnalle myös vaikeina hetkinä. Tämä on tärkeä muistaa, kun mietitään, miten saadaan työntekijät pysymään työpaikalla. (Kinne 2022.)

4 Henkilöstöjohtamisen kenttä ja käsitteet

Pakarinen ja Mäki (2014, 12-13) kirjoittavat henkilöstöjohtamisen olevan alue, jossa pidetään huolta liiketoiminnan kannalta tärkeistä osa-alueista, joita ovat työpanos, riittävä osaaminen, henkilöstön suorituskky ja sitoutuminen sekä organisaatiokulttuuri. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen menestystekijä. Onnistunut henkilöstöjohtaminen edellyttää liiketoiminnan sekä ihmisten yhdistämistä, jonka avulla saavutetaan paras mahdollinen tulos. Yrityksen strategia luo kilpailukykyä henkilöstöjohtamiselle ja tuottaa arvoa asiakkaalle sekä parantaa asiakaskokemusta yrityksessä. Hyvän henkilöstöjohtamisen avainsanoja ovat vuorovaikutus, avoimuus, tasapuolisuus, yhdessä toimiminen sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää uusia ideoita. Henkilöstöjohtamisessa on myös tärkeää huomioida ennakoiminen sekä pitkäjänteinen toiminta, jonka tavoitteena on esimerkiksi organisaation prosessien kehittäminen. (Vulpen 2022.)

Henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä on huolehtia, että organisaatiolla on aina tarvittava määrä henkilöstöä suoriutumaan tavoitteiden mukaisesti työtehtävistä. Henkilöstöjohtamisen perustehtäviä on vahvistaa henkilöstön suorituskkyä, tehostaa kustannuksia, jotka liittyvät henkilöstöön, huolehtia, että vastuullinen johtaminen on osana arkea sekä varmistaa hyvä työnantajakokemus- ja kuva (Vanhala, Tilev & Lindstöm 2012, 9-12).

Viitala (2021, 14-17) kirjoittaa, että henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä käsitteitä ovat:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (henkilöstöjohtaminen)
- henkilöstöhallinto (HR)
- strateginen henkilöstöjohtaminen
- henkilöstöstrategia
- henkilöstötoiminnot
- henkilöstöammattilaiset
- henkilöstöprosessit
- esihenkilötyö.

Kauhasen (2012, 162-171) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan johtamisen kenttää, jota tarvitaan varmistamaan, että henkilöstövoimavaroja on määrällisesti riittävästi, organisaatiossa on tarpeeksi tarvittavaa osaamista sekä henkilöstö on hyvinvointia ja sitoutunutta työhön. Henkilöstöhallinnolla eli HR:ällä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen

hallinnollisia tehtäviä, joita ovat esimerkiksi erilaisten tilastojen ylläpito, työsopimusten hallinnointi, työhyvinvoinnista huolehtiminen tai palkkahallinnon tehtävät. Vanhala, Tilev ja Lindstöm (2012, 15-21) arvioivat, että strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, miten saadaan työntekijät toimimaan niin, että heidän työnsä ja toiminnan tuloksena yritys pystyy menestymään ja onnistumaan tavoitteissa. Henkilöstötoiminnot puolestaan liittyvät niihin vastuualueisiin, joita henkilöstöammattilaiset hoitavat, kuten perehdytystä, rekrytointia, palkitsemista ja henkilöstön kehittämistä. Henkilöstöammattilaisten tekemää työtä voidaan organisoida prosessien avulla. Joku vastaa rekrytoinnista, joku osaamisen kehittämisestä ja joku palkkahallinnosta. (Viitala 2021, 14-17.)

Viitala (2021, 15-20) arvioi, että henkilöstöjohtaminen yhdistetään joskus esihenkilötyöhön. Ne liittyvät toisiinsa, mutta niissä on eroavaisuuksia. Yleensä esihenkilöt toteuttavat monia samoja työtehtäviä kuin henkilöstöjohtajat. Esihenkilöt rekrytoivat uuden työntekijän, ohjaavat, auttavat kehittymään, motivoivat, innostavat, palkitsevat tai irtisanovat. Esihenkilöt ylläpitävät myös yrityskulttuuria. Monissa yrityksissä esihenkilöt ovat henkilöstöjohtajien tärkeimpiä yhteistyökumppaneita. (Laaksonen, Ollila & Himanen 2022, 67-75.)

Kaijala ja Tolvanen (2022, 159-167) kirjoittavat strategisen henkilöstöjohtamisen kulkevan käsi kädessä liiketoimintastrategian kanssa. Useissa organisaatioissa henkilöstövoimavarat määrittävät sen, minkälaisia strategisia valintoja voidaan tehdä. Tällainen toimintatapa on hyvin yleistä asiantuntijaorganisaatioissa. Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan erilaisia toimenpiteisiin liittyviä periaatteita, joiden avulla yritys aikoo menestyä. Ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä yritys ei pysty saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Henkilöstö on yritysten toiminnan avainasemassa. Fechter (2022) arvioi, että strateginen henkilöstöjohtaminen on ymmärtämistä, miten saadaan henkilöstö toimimaan sellaisella tavalla, että heidän toimintansa tuloksena yritys menestyy ja onnistuu. Tärkeää strategisessa henkilöstöjohtamisessa on se, millä tavalla henkilöstö nähdään yrityksessä. Ajatellaanko, että henkilöstö sekä inhimilliset resurssit ovat vain hallinnollisia kysymyksiä vai ennemmin menestyksen ja onnistuksen kannalta tärkeässä roolissa. (Kauhanen 2012, 17-28.)

Fechter (2022) kirjoittaa, että monessa organisaatiossa strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä liiketoimintaan sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Strateginen henkilöstöjohtaminen sisältää mission, vision, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn ja sen soveltamisen arkeen sekä onnistumisen arvioinnin. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa strategian takana ovat ihmiset, ja strategia muuttuu todeksi vasta ihmisten toimesta. Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on muuttaa strategia ihmisten intohimoksi ja heidän jokapäiväiseksi toiminnaksensa. Eikä tähän päästä, ellei onnistuta rakentamaan yhteyttä strategian ja jokaisen yrityksessä toimivan ihmisen välille. (Kilpinen 2022, 80-93.)

4.1 Kumppanuusjohtaminen osana esihenkilötyötä

Kastman (2016) arvioi, että johtaminen kiteytyy tiettyihin perusasioihin ja nämä perusasiat kiteytetään kumppanuusjohtamiseen. Kumppanuusjohtaminen koostuu kaikista esihenkilötyön ja johtamisen perusasioista käytännössä. Hyvällä esihenkilötyöllä ja johtamisella mahdollistetaan onnistunut tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa esihenkilö ei pakota alaisia sitoutumaan, vaan esihenkilö tukee alaisten sitoutumista omaehtoisesti. Kauhasen (2012, 19-25) mukaan keskeistä kumppanuusjohtamisessa on ratkaisukeskeisyys, jossa esihenkilö tukee omalla toiminnallaan työntekijöiden voimaantumista ja huomioi työntekijöiden voimavarat ja kehittymisen. Kumppanuusjohtamisessa korostetaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä, jotka ohjaavat parempiin ratkaisuihin ja tulevaisuuteen keskittymiseen. Kumppanuusjohtamisessa on tärkeää, miten esihenkilö on ottanut oman roolinsa haltuun ja sisäistänyt sen. Esihenkilöroolin sisäistäminen, motivaatio ja tahto toimia hyvin esihenkilöroolissa ovat avaintekijöitä laadukkaalle esihenkilötyölle. (Viirikorpi 2015.)

Pakarinen ja Mäki (2014, 79-82) arvioivat, että tavoitteet kertovat tekemiseen liittyvistä odotuksista ja antavat suunnan itse tekemiselle. Ilman selkeitä tavoitteita ei voi syntyä tuloksia. Jotta työntekijä aidosti sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin, on tärkeää, että esihenkilö tukee työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa. Valmennusta on kaikki erilaiset toimenpiteet ja vuorovaikutus, joilla esihenkilö edistää työntekijän suoriutumista. Valmennus pitää sisällään haastamisen ja tukemisen eri ulottuvuudet. Esihenkilön tulee tukea työntekijän kehittymistä, mutta samalla myös haastaa kehittymään. Suorituksesta palautteen saaminen on tärkeää, jotta työntekijä pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tavoitteiden, valmennuksen ja suorituksen arvioinnin avulla voidaan luoda merkitys työntekijän työn tekemiselle. (Viirikorpi 2015.)

Tärkeä osa kumppanuusjohtamista ja esihenkilötyötä on V10-malli, joka ohjaa esihenkilön työtä arjessa. V10-malli voidaan kuvata kymmenenä käskynä esihenkilölle, jotka kiteyttävät esihenkilötyön toiminnan. V10-mallin tulisi näkyä siinä, miten arjen johtamisessa asioita tehdään, mitä tavoitteita asetetaan, miten valmennusta toteutetaan sekä miten toteutuu suorituksen arviointi. V10-mallin osa-alueet näkyvät myös kehityskeskustelussa. (Aarnikoivu 2016, 34-38.) Kuviossa 1 näkyy, mitä kaikkea esihenkilötyön V10-malli pitää sisällään.

V10-malli

Valmenna
Välitä
Vaadi
Vaihda
Viritä
Vahvista
Vastuuta
Viesti
Vuorovaikuta
Voimaannuta

Kuvio 1: Esihenkilötyön V10-malli (Aarnikoivu 2016, 34)

V10-mallissa lähtökohtana on työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen. On tärkeää, että esihenkilö käyttäytyy V10-mallin mukaisesti, jotta esihenkilötyö on laadukasta. Esihenkilön täytyy sisäistää omassa työssään tavoitteiden asettamisen, valmentamisen, suoriutumisen arvioinnin sekä V10-mallin. Esihenkilön tulee panostaa oman roolinsa omaksumiseen ja sisäistämiseen. Ne luovat esihenkilötyölle pohjan. Esihenkilön täytyy myös luoda merkityksellisyyden tunnetta työntekijöille. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilön pitäisi pystyä johtamaan yksilöitä ja tunteita. Esihenkilön täytyy toimia läpinäkyvästi, konkretisoida tavoiteltavaa toimintaa sekä suunnata sitä oikeisiin ja haluttuihin asioihin. (Aarnikoivu 2016, 34-40.)

4.2 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet ja kulmakivet

Henkilöstöjohtamiseen liittyy joukko teorioita, jotka käsittelevät sitä, miten henkilöstöjohtaminen on saanut alkunsa ja millaisena se näkyy käytännön työelämässä (Heathfield 2021). Kuviossa 2 on neljä teoriaa, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstöjohtamisen tutkimukseen ja aiheesta keskusteluun.



Kuvio 2: Neljä erilaista teoreettista kulmakiveä henkilöstöjohtamiselle (Viitala 2021, 17-22)

Viitalan (2021, 17-25) mukaan resurssiperusteinen teoria tarkoittaa sitä, että henkilöstö kuvataan yhtenä kilpailuetuna, jossa henkilöstö on tärkeä voimavara yrityksen menestymiselle ja henkilöstöön pyritään vaikuttamaan johtamisen keinoin, joka lisää menestyksen edellytystä. Yrityksen kilpailuetu ja menestyminen riippuu siitä, minkälaisia resursseja yrityksellä on ja miten niitä hyödynnetään (Heathfield 2021.) Resursseja voi olla esimerkiksi yrityksen maine, sisäiset rakenteet, henkilöstövoimavarat, organisaatiokulttuuri, taloudelliset tai fyysiset resurssit. Tämän ajattelutavan mukaan yritys on entistä kilpailukykyisempi, jos yritykseltä löytyy vaikeasti kopioitavaa tai harvinaisempaa kyvykkyyttä, jota resurssien varassa voidaan luoda (Kauhanen 2012, 62-67.)

Viitala (2021, 19-20) kirjoittaa, että AMO-malli tulee sanoista ability, motivation ja opportunity sekä suomeksi kyvyt, motivaatio ja mahdollisuudet. Henkilöstön suoriutuminen riippuu motivaatiosta, osaamisesta ja mahdollisuuksista suoritua onnistuneesti. Näihin pyritään vaikuttamaan henkilöstöjohtamisella. AMO-malli pohjautuu siihen, että henkilön suoriutuminen töissä riippuu täysin siitä, kuinka osaava ja motivoitunut henkilö on sekä millaisia mahdollisuuksia työympäristö voi antaa. Osaamista voidaan vahvistaa hyvällä perehdytyksellä, uusilla työtehtävillä tai kouluttamisella. Motivaatioon voidaan vaikuttaa palautteella sekä palkitsemalla. Mahdollistamista voidaan tukea antamalla henkilölle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työpaikan toimintatapoihin. (Heathfield 2021.)

Teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta tarkoittaa sitä, että pyritään vaikuttamaan henkilöstövoimavarojen ominaisuuksiin erilaisilla henkilöstökäytännöillä. Toisin sanoen henkilöstökäytäntöjen tehokkuus tarkoittaa sitä, miten organisaatiossa voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää henkilöstökäytäntöjä ja niin, että ne vastaavat organisaation tarpeita. Henkilöstöjohtamisen tehokkuuteen vaikuttaa myös se, miten saadaan sovitettua henkilöstökäytännöt yhteen johtamisen kanssa. (Kauhanen 2012, 218-224.)

Viitala (2021, 22-24) kirjoittaa, että HRSS-teoria tarkoittaa sitä, kun organisaatiolla on käytössä vahvat henkilöstöjohtamisen järjestelmät ovat henkilöstön käsitykset yhteneväisempiä käytetyistä henkilöstökäytännöistä. Yhteinen ymmärrys asioista luo työtyytyväisyyttä mikä lisää parempaa suoriutumista. Yksilötasolla henkilöstökäytäntöjen vaikutukset saattavat poiketa organisaation sisällä paljon riippuen henkilön kokemuksista, arvostuksista ja tulkinnoista. Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen vaikuttaa myönteisesti henkilöstön motivaation, osaamiseen sekä työtyytyväisyyteen. (Heathfield 2021.) Samassa organisaatiossa työskentelevät työntekijät voivat kokea samat asiat hyvin eri tavalla. Teoria perustuu vahvasti siihen, että yrityksen suoriutumisen ja henkilöstöjohtamisen yhteys riippuu siitä, miten henkilöstö kokee ja jakaa käsityksiä johdon odotuksista henkilöstöä kohtaan, mitä arvostetaan ja mistä

palkitaan. Vahva henkilöstöjohtamisen järjestelmä yhtenäistää henkilöstön käsityksiä henkilöstökäytännöistä ja niiden tarkoituksista. (Kauhanen 2012, 224-228.)

4.3 Valmentava johtaminen oleellisena osana nykypäivän esihenkilötyötä

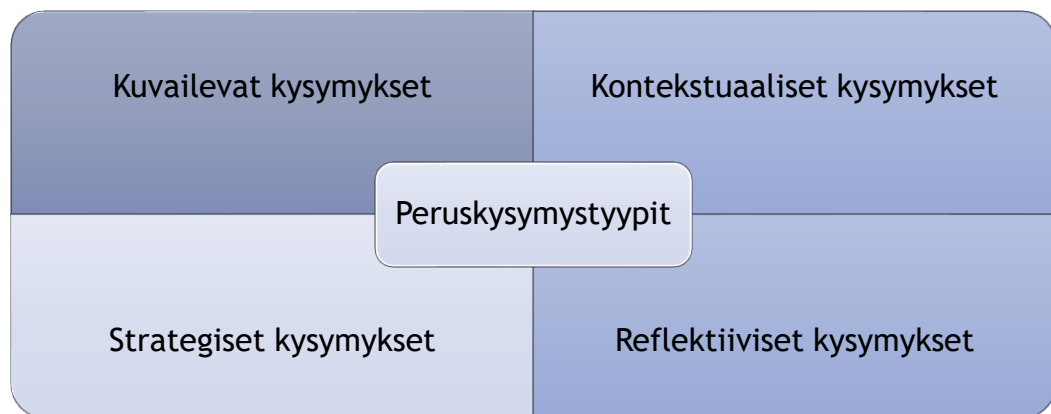
Collinin ja Lemmetyn (2019, 186-189) mukaan valmentava johtaminen on toiminta- ja ajattelutapa, jolla mahdollistetaan tulevaisuudessa menestyminen. Siinä korostuvat tavoitteellisuus, toisten arvostaminen sekä yhdessä tekeminen. Valmentava johtaminen perustuu ydintaitoihin, joita ovat kysyminen, innostaminen, kiinnostus sekä haastaminen. Valmentava johtaminen tarvitsee valmentajan sekä valmennettavan. Valmentava johtaja pyrkii edistämään valmennettavan menestystä. Molempien osapuolien rooli on tärkeä, koska toinen haluaa kehittyä ja toinen antaa mahdollisuuden sekä työkalut kehittymiselle. Valmentavasta johtamisesta hyötyy moni muukin kuin pelkästään valmentaja ja valmennettava. Esimerkiksi myös organisaatio ja heidän asiakkaansa. (Waters 2021.)

Kurttila ja Aalto (2015, 14-19) kirjoittavat, että valmentava johtaminen on saanut alkunsa siitä, että urheilussa sekä tieteenalalla on aina ollut valmentajan sekä valmennettavan pitkä ja luottamuksellinen suhde, jonka avulla on mahdollistettu onnistuminen. Tämän takia valmentavaa johtamista on alettu hyödyntämään myös johtamisessa sekä normaalissa työarjessa. Jokaisella johtajalla ja esihenkilöllä on mahdollisuus olla valmentava johtaja. Waters (2021) arvioi, että hyödyntämällä valmentavaa johtamista johtajat ja esihenkilöt pääsevät kokemaan onnistumisia. Henkilöstö innostuu uuden oppimisesta sekä motivoituu ja sitoutuu työhönsä täysin eri tavalla. Tätä kautta organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa. Valmentavan johtamisen avulla henkilöstö työskentelee tavoitteellisemmin sekä suoriutuu paremmin työtehtävistään. Kun tuodaan valmentava johtaminen organisaatioon, voidaan muuttaa kokonaan kyseisen organisaation ajatusmaailma. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 17-28.)

Alahuhta (2015, 190-199) uskoo, että organisaation kilpailutekijä voi olla henkilöstö, joka omaksuu tietoa ja käyttää sitä monipuolisesti. Osaamisen kehittämisen täytyisi olla ykkösprioriteettina, jolloin esihenkilöiden perustehtävätkin saavat uusia painotuksia. Näin esihenkilöiden perustehtäviin kuuluu ryhmän yhteinen osaaminen sekä sen kehittäminen. Ristikangas ja Ristikangas (2017, 19-31) kirjoittaa, että suuret ikäluokat ovat siirtymässä pikkuhiljaa eläkkeelle ja tilalle tulee nuorempi sukupolvi. Nuorempi sukupolvi, jota kutsutaan Y-sukupolveksi, on kasvanut internetin, sosiaalisen median sekä tasa-arvon maailmassa. He eivät kunnioita esihenkilöä pelkän tittelin tai aseman vuoksi, vaan työn täytyy olla mieltäsi, innostavaa, työyhteisön mukava ja johtamisen oikeudenmukaista ja valmentavaa. Johtamisen muutokseen on vaikuttanut nuoren sukupolven ajatusmaailma johtamisesta. Kouluikäisestä asti nuorille on muokkautunut odotuksia työelämän suhteen ja tiedon pitämisen itsellään sijasta, sitä haetaan ja jaetaan myös muille. (Luoma 2021.)

Ristikangas ja Grunbaum (2016, 40-48) uskovat, että motivoituneiden osaajien pitäminen organisaatiossa ei ole helppoa, joten siksi kannattaa kiinnittää huomiota johtamiseen ja pyrkiä olemaan ajan hermoilla. Uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen ovat nykypäivänä henkilöstölle tärkeää. Täytyy osata keskustella, kuunnella sekä antaa palautetta. Johtamisen käsite laajenee, koska tasavertaisuus lisääntyy. Y-sukupolven arvot työnteosta ovat hyvin erilaiset kuin ennen vanhaan. Töitä tehdään, jotta voidaan elää, eikä niin että eletään, pelkää työtä varten. Työntekoa voidaan kutsua välineeksi tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin saavuttamiseksi. (Pasanen 2021, 11-17.)

Valmentava johtaja ei automaattisesti kehitä henkilöstöä, vaan auttaa heitä sekä tukee heidän kasvuun ja kehittymistä yksilöinä sekä ammattilaisena. Valmentava johtaminen pyrkii vaikuttamaan ajatuksiin ja sitä kautta käyttäytymiseen. Ajatuksiin vaikuttamiseen tarvitaan erilaisia kysymyksiä (Soback 2021, 62-69). Kuviossa 3 näkyy valmentavan johtamisen peruskysymystyyppit.



Kuvio 3: Valmentavan johtajan peruskysymystyyppit (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104-108)

Kurttilan ja Aallon (2015, 14-19) mukaan peruskysymystyyppit on hyvä erottaa valmentavan johtajan arjessa. Peruskysymystyyppejä ovat kuvailevat, kontekstuaaliset, strategiset ja reflektiiviset kysymykset. Kuvailevien kysymysten tarkoituksena on helpottaa johdettavaa selvittämään ongelmia tai haastavia tilanteita. Kuvailevat kysymykset myös rohkaisevat osallistumaan ja kertomaan. Kontekstuaalisten kysymysten tarkoituksena on tukea johdettavaa löytämään syy-seuraus-suhteet omalle toiminnalle. Luoma (2021) uskoo, että kysymykset auttavat löytämään yhteyksiä ajatusten, toiminnan sekä tuntemusten välille. Strategiset kysymykset auttavat ohjaamaan toimintaa, joka liittyy tulevaisuuteen ja tavoitteisiin. Reflektiiviset kysymykset auttavat johdettavaa pohtimaan omia ajatuksia syvällisemmin. Kysymysten tavoitteena on edistää itsetutkiskelua ja tiedostamaan oman tekemisen perusteita liittyen arvoihin ja oletuksiin. Reflektiiviset kysymykset auttavat herättämään muutostarpeen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104-111.)

Soback (2021, 91-96) kirjoittaa, että oivalluttavien kysymysten esittäminen on valmentavaa johtamista. Johtaja tai esihenkilö eivät anna suoria vastauksia, mitä täytyy tehdä, mikä on oikein ja miten asiat toteutetaan. Valmentava johtaja auttaa henkilöstöä oivaltamaan itse asioita esittämällä kysymyksiä. Kurttilan ja Aallon (2015, 16-19) mukaan viisaat johtajat esittävät tietämisen sijaan kysymyksiä. Oivalluttavat kysymykset voivat olla suljettuja tai avoimia. Kysymykset ovat yleensä lyhyitä ja yksinkertaisia, joihin henkilöstön on helppo vastata. Oivalluttavia kysymystyyppejä ovat esimerkiksi, miten sinulla menee, mistä unelmoit, onko sinulla haaveita tai viekö nykyinen työsi sinut kohti unelmiasi. Suljettuihin kysymyksiin vastaaminen on helppoa, joko kyllä tai ei. Avoimien kysymysten tarkoitus on luoda tilaa uusille ajatuksille. Avoimen kysymyksen kysymyssanoja on esimerkiksi mitä, miten, miksi, milloin, kuinka. (Luoma 2021.)

5 Työyhteisöviestintä johtamisen tukena

Hiltusen (2020) mukaan työyhteisöviestintä tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa keskustelua, tiedon jakamista ja kokemusten vaihtoa, jota tarvitaan työtehtävistä sekä velvollisuuksista suoriutumiseen. Työyhteisöviestintä on sisäistä viestintää organisaation sisällä, johon kuuluu niin kirjallinen kuin suullinen viestintä. Vuorovaikutuksellisella työyhteisöviestinnällä luodaan hyvää yhteishenkeä sekä lisätään yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Erinomainen työyhteisöviestintä lisää tietoa, ymmärrystä, herättää kiinnostusta ja halua osallistua, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta, edistää tasa-arvoa työpaikalla, edistää vuorovaikutusta, vahvistaa avoimuutta, poistaa epävarmuutta, luo turvallisuutta, lisää motivaatiota ja suorituskykyä sekä vahvistaa työyhteisönjäsenten välistä luottamusta. (Keisala 2012, 11-21.)

Korhonen ja Bergman (2019 110-119) uskovat, että työyhteisöviestinnässä tärkeintä on se, että kaikki työyhteisön jäsenet tietävät, mitä tapahtuu, mitä tehdään sekä missä mennään. Jokaisen tulee olla tietoinen omista tehtävistään, vastuistaan sekä siitä, mitä työyhteisön sisällä tapahtuu. Työyhteisöviestintä on paljon muutakin kuin informaation välittämistä eteenpäin. Viestintä on samalla vuorovaikutusta, ennakoimista, tunnetilan tai persoonan huomioimista, kohtaamista sekä välittämistä. Hiltusen (2020) mukaan viestintä ei ole erikseen oleva asia, jonka parissa työskentelee vain asiantuntijat, vaan viestintä on kaikkea sitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Mikään organisaatio ei voi toimia ilman viestintää. Tärkeä osa viestintää ovat tiedottaminen, asioiden selventäminen ja asioiden kertominen ymmärrettävästi. Ideaalitalanne viestinnällä on se, että viestintä on avointa, kattavaa sekä oikea-aikaista. (Juholin 2017.)

Korhonen ja Bergman (2019, 115-122) kirjoittavat, että viime aikoina työyhteisön sisäinen viestintä on kehittynyt nopeasti yksisuuntaisesta viestimisestä vuorovaikutukselliseen työyhteisön viestintään. Menestyvässä organisaatiossa viestitään osallistavasti, merkityksellisesti,

tietopohjaisesti sekä yhdessä oppien. Työyhteisöviestinnän tehtäviä ovat esimerkiksi yhteisöllisyyden rakentaminen, keskustelun ja ymmärryksen luominen, tiedon tuottaminen, jakaminen, muokkaaminen, työyhteisön kehittäminen ja vahvistaminen sekä johtamisen tukeminen. (Hiltunen 2020.)

Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti (2013, 10-25) arvioivat, että työyhteisöviestintä on osa johtamista ja johtaminen viestintää. Viestinnän ammattilaisilta usein kysytään, kuinka organisaatiossa pitäisi viestiä ja viestinnän ammattilainen puolestaan kysyy, kuinka organisaatiota tulisi johtaa. Viestintä ja johtaminen kulkevat käsikädessä, ilman viestintää ei voi johtaa. Päävastuu viestinnästä on yleensä johtajalla, joka toimii yhteistyössä viestinnän ammattilaisten sekä koko työyhteisön kanssa. Työyhteisöviestintä perustuu keskustelulle ja vuorovaikutukselle, johon kaikkien työyhteisön jäsenien odotetaan osallistuvan. Työyhteisöviestintä liittyy voimakkaasti myös henkilöstöjohtamiseen. Useat eri käytännön johtamistilanteet vaativat esihenkilöiltä hyviä viestintätaitoja. (Juholin 2017.)

Hiltunen (2020) mukaan henkilöstö haluaa kuulla omalta esihenkilöltään omaan työhönsä liittyvät tärkeät ja merkittävät asiat. Näin luodaan aitoa keskustelua esihenkilön ja työntekijän välille sekä poistetaan harhaan johtavia puheita tai tulkintoja. Esihenkilön vastuulla on esittää ja taustoittaa esimerkiksi strategisia linjauksia, tavoitteita ja toiminnan muutoksia. Kaikki esihenkilöt ja työntekijät ovat vastuussa viestinnästä, vaikka johtajan vastuuta korostetaan enemmän. (Hagerlund ym. 2013, 24-33.)

6 Kehityskeskustelut

Vähänen ja Karjula (2020) uskovat, että kehityskeskustelun tarkoituksena on tuoda aitoa hyötyä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Kehityskeskustelussa esihenkilö ja työntekijä keskustele siitä, mihin ollaan menossa, millaisia tavoitteita asetetaan sekä minkälaisia keinoja tarvitaan, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Meretniemi (2012, 63-67) kirjoittaa, että kehityskeskustelussa tehdään katsaus menneisyyteen, mutta pääpaino on kuitenkin tulevaisuudessa. Mietitään tulevaisuutta, tavoitteita sekä missä työntekijä haluaa kehittyä ja mikä on työntekijän motivaatiotaso. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on työntekijän kehittyminen. Kehityskeskustelun tarkoitus on löytää työntekijän vahvuudet, joiden ympärille ammattitaito rakentuu, ja joita työntekijän kannattaa hyödyntää. Vahvuuksien lisäksi tarkoituksena on löytää myös kehityskohteet, joita parantamalla työntekijän motivaatio sekä oppimishalu lisääntyvät. Jokaiselle työntekijälle täytyy löytyä omat vahvuudet sekä kehitysmiskohteet. (Grote 2011.)

Meretniemen (2012, 61-67) mukaan kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu, joka sovitaan aina etukäteen. Molemmille osapuolille on varattava riittävästi

aikaa valmistautua keskusteluun. Kehityskeskustelu toteutetaan kaikille työntekijöille samalla tavalla ja yleensä keskustelut pidetään tiettyinä tuloskauden aikoina. Vähänen ja Karjula (2020) arvioivat, että jokainen organisaatio voi itse määritellä sopivan ajankohdan keskusteluiden käymiselle. Kehityskeskustelu voi olla joko erinomainen työkalu johtamiseen tai pahimmillaan ajanhukkaa. Silloin kun kehityskeskustelu on onnistunut, edistää se työntekijän sitoutumista omaan työhön, erinomaista työsuoritusta sekä lisää huomattavasti työhyvinvointia. Tavoitteena on, että onnistunut kehityskeskustelu lisää toiminnan kehittämisideoita sekä erilaisten ideoiden syntymistä. (Aarnikoivu 2016, 23-29.)

Manka ja Manka (2016, 134-148) kirjoittavat, että esihenkilön on tärkeä auttaa kehityskeskustelussa työntekijää asettamaan hänelle sopivat tavoitteet, olla tukena ja seurata tavoitteiden toteutumista. Johtamisessa hyviä piirteitä ovat oikeudenmukaisuus sekä tulosten parantaminen käyttäen esimerkiksi kehityskeskusteluja tehokkaana työkaluna. Kehityskeskustelujen avulla pyritään muuttamaan organisaation kulttuuria, lisäämään avoimuutta ja yhteistä tekemistä. Organisaation sekä yksilön menestys riippuu toisistaan. Organisaation tekemisen jatkuvuutta ja onnistumista lisää selkeiden tavoitteiden asettaminen, ongelmien ratkaisu yhdessä työyhteisössä, työturvallisuuden lisääminen, työssä jaksaminen, työhyvinvointi sekä henkilökohtaisen palautteen antaminen ja saaminen. (Grote 2011.)

Mankan ja Mankan (2016, 135-138) mukaan kehityskeskustelu on myös yksilöllinen osaamisen kartoitus. Kehityskeskustelussa keskustellaan arjen havainnoista, osaamisesta, kehittymisestä ja haasteista. Kehityskeskustelu on molempien osapuolien kehittymisen arviointitilaisuus, jossa rakennetaan myös luottamusta. Kehityskeskustelussa kehittymiseen liittyvässä osuudessa voidaan keskustella omasta ammattitaidosta, osaamisen kehittymistarpeista sekä osaamiseen liittyvästä työhyvinvoinnista. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa on aina kolme osuutta, jotka ovat tavoitteet, tulokset ja kehittyminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

6.1 Kehityskeskusteluun vaikuttavat trendit

Kehityskeskustelun trendejä on yhteensä viisi: osa johtamisjärjestelmää, arvioinnin monipuolisuus, keskittyminen osaamiseen, joukkovastuu ja kehityskeskusteluun valmistautuminen (Valpola 2014). Kuviossa 4 käydään läpi, mitä nämä trendit pitävät sisällään ja miksi ne kaikki ovat olennaisia osia kehityskeskustelussa.



Kuvio 4: Kehityskeskustelun viisi trendiä (Valpola 2014)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) kirjoittavat, että jossain organisaatiossa voidaan painottaa kehityskeskustelussa osaamisen keskittymistä ja toisessa puolestaan arvioinnin monipuolisuutta. Organisaatio voi varmistaa strategisen suunnitteluprosessin, johtamisen vuosikellon ja yhteisten suunnittelupäivien avulla, että kaikilla organisaatiossa on ymmärrys yrityksen toiminnasta ja kehitystarpeista. Groten (2011) mukaan kehityskeskusteluja ei saisi pitää vain esihenkilön vapaaehtoisena työtehtävänä, vaan kehityskeskustelun tulisi olla oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelun avulla esihenkilö varmistaa, että jokaisen kanssa on sovittu tavoitteista ja mittareista sekä keskusteltu omasta työnkuvasta, henkilökohtaisista kehitystarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelut ovat oleellinen osa organisaation toimintaa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. (Ahopelto 2019.)

Valpola (2014) kirjoittaa toisen trendin olevan arvioinnin monipuolisuus ja tarkemmin kohdistettuna trendi koskee suorituksen arviointia. Eri asioiden mittaaminen ja sovitut tunnusluvut auttavat tulosten määrittelyssä sekä helpottavat itse arviointia. Onko yhdessä sovittujen asioiden mittaamisessa onnistuttu. Suorituksista voidaan hankkia tietoa monipuolisesti esimerkiksi 360-palautteen avulla asiakkailta, esihenkilöiltä, tiimiltä ja muilta kollegoilta. Ahopelto (2019) arvioi, että monipuolisesti hankittu palaute antaa työntekijälle kokonaiskuvan, miten hän työskentelee ja millä tavalla hän hoitaa asioita. Etukäteen sovittujen tunnuslukujen avulla työntekijän suoritusta voidaan määritellä tarkasti, näin esihenkilö ja työntekijä tietävät, mistä asioista on sovittu ja mitkä ovat tulokset. Tarkoituksena tässä on se, että työntekijä pystyy huolehtimaan, että sovitut asiat hoidetaan sekä hän pystyy kertomaan, minkälainen tilanne on milläkin hetkellä ja sitä kautta saamaan tarvittaessa ajoissa tukea. (Järvinen, Ruotsalainen & Rantala 2014, 74-79.)

Aarnikoivun (2016, 95-102) mukaan kolmas trendi on keskittyminen osaamiseen. Trendissä kehitetään kehityskeskustelua niin, että keskustelu tukee työntekijän kehittymistä. Joidenkin organisaatioiden toimintaympäristöissä on mahdotonta sopia etukäteen, mitä tulevaisuudessa tehdään. Ideana trendissä on se, että työntekijän tulisi pystyä työskentelemään erilaisissa tilanteissa organisaation päälinjojen mukaan. Yhteiset arvot ja toimintatavat ohjaavat valintoja ja päätöksiä eri tilanteissa. Valpola (2014) kirjoittaa, että kaiken tämän taustalla on osaamisen johtaminen ja kehittämisen tarpeet. Organisaatiot tiedostavat osaamisen merkityksen ja haluavat panostaa siihen. Tämä edellyttää sitä, että organisaatio on määritellyt mitä ydinosaamisia heidän liiketoimintansa tarvitsee sekä analysoinut henkilöstön osaamistilanteen. Organisaatio haluaa, että heidän henkilöstönsä on ja pysyy ammattitaitoisina. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Aarnikoivu (2016, 99-105) kirjoittaa neljännen trendin olevan joukkovastuu, jossa ihmiset organisoituvat joukkueiksi, ja silloin ohjauksesta ja päätöksistä keskustellaan yhdessä. Joukkovastuussa pyritään purkamaan erilaiset organisaatioasemat ja niiden mukana tuomat käyttäytymismallit. Tarkoituksena on luoda uusi toimintatapa, jossa prosessi etenee ketterästi ja kaikkien osaamista ja aktiivisuutta hyödynnetään. Tuomi ja Sumkin (2012) arvioivat, että tällainen toimintatapa edellyttää oma-aloitteisuutta, vastuunottamista ja vaikeiden asioidenkin esille ottamista. Joukkovastuuta voidaan hyödyntää erilaisissa projekteissa, määräaikaissa hankkeissa tai erikoisosaamista vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tällöin esihenkilöä ei tarvita ohjaamaan ja valvomaan työtä, vaan hän tukee tarvittaessa. Perinteinen kehityskeskustelu ei sovi tällaiseen toimintatapaan. Tässä trendissä olennaista on, että kehityskeskustelukäytäntö tarjoaa kaikille mahdollisuuden itse ehdottaa keskustelulle sopivaa ajankohtaa ja keskustelussa käytäviä ajankohtaisia asioita. (Valpola 2014.)

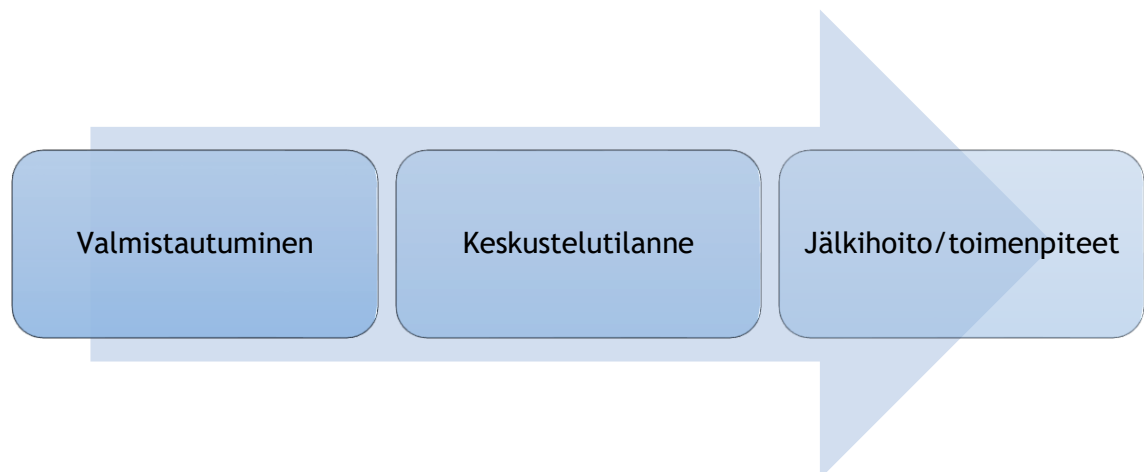
Autio, Juuti ja Wink (2011, 40-43) arvioivat viidennen trendin olevan kehityskeskusteluun valmistautuminen. Tässä trendissä kehityskeskusteluun on valmistauduttu huolellisesti, ja keskustelu pyrkii olemaan mahdollisimman tehokas. Valmistautumisessa on hyödynnetty esimerkiksi osaamiskarttaa, kehittymistarvekartoitusta, 360-palautetta tai asiakashaastatteluja. Näiden keinojen avulla kehityskeskusteluun on valmistauduttu tavallista määrätietoisemmin. Tietoa hankitaan monipuolisesti ja henkilön työsuoritusta, tavoitteita, vahvuuksia ja kehitystarpeita katsotaan monesta eri näkökulmasta. Esihenkilö tai työntekijä eivät yksin tiedä, miten työssä on onnistuttu, vaan tietoa hankitaan ja saadaan monipuolisesti. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

6.2 Kehityskeskustelun vaiheet

Mikkola (2014) kirjoittaa, että kehityskeskusteluprosessiin ja sen sisältöön vaikuttavat tietyt perusasiat ja kriteerit. Kehityskeskustelun tulee täyttää tietyt kriteerit, jotta siitä voidaan organisaatiossa ylipäätään puhua kehityskeskusteluna. Kriteerejä ovat esimerkiksi se, että

työntekijä käy kehityskeskustelun lähiesihenkilön kanssa, joka tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan työtä ja sen suoritusta. Kehityskeskustelu toteutetaan säännöllisesti vähintään kerran vuodessa sekä keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna. Keskustelun ajankohta on sovittu etukäteen ja keskusteluun on valmistauduttu huolellisesti. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan sekä keskustelu linkittyy myös ylimmän johdon työkaluksi. Keskustelu dokumentoidaan vähintään lyhyesti sisältäen tavoitteet, henkilökohtaisen kehittymisen sekä tuloksen. (Meretniemi 2012, 79-85.)

Mikkola (2014) kirjoittaa, että organisaation tulee huomioida kehityskeskustelun laatukriteerit, mutta on tärkeää ottaa huomioon organisaation omat erityispiirteet sekä suunnitella kehityskeskustelu tukemaan organisaation ja henkilöstön tavoitteita. Yleensä kehityskeskustelussa keskitytään siihen, mitä keskustelutilanteessa tapahtuu, mutta huomiota täytyy kiinnittää myös valmistautumiseen sekä jälkitoimenpiteisiin, jotta saadaan aidosti hyödyllinen lopputulos kehityskeskustelulle. (Aarnikoivu 2016, 134-141.) Kuviossa 5 on määritelty kehityskeskustelun kolme tärkeintä päävaihetta, jotka ovat valmistautuminen, keskustelutilanne sekä jälkihoito ja toimenpiteet.



Kuvio 5: Kehityskeskustelun päävaiheet (Aarnikoivu 2016, 107)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) arvioivat, että jokainen vaihe on tärkeä, jotta kehityskeskustelu onnistuu. Mikäli valmistautuminen ei toteudu, vaikuttaa se keskustelutilanteeseen, sisältöön sekä ulosantiin. Jos jälkihoito ja toimenpiteet jäävät toteuttamatta, vaikuttaa se keskustelun vaikuttavuuteen ja myös pidemmällä aikavälillä valmistautumiseen. Jos keskustelusta ei seuraa mitään, vaikuttaa se automaattisesti motivaatioon käydä kehityskeskustelu, mikä vaikuttaa siihen, ettei keskusteluun valmistauduta huolellisesti. Näin ollaan tilanteessa, jossa kehityskeskustelu koetaan enemmän haittana kuin hyötynä. (Lindholm & Salminen 2014, 66-78.)

Mikkola (2014) arvioi, että koskaan ei voi korostaa liikaa, kuinka tärkeää on valmistautua kehityskeskusteluun. Huolellinen valmistautuminen vaikuttaa automaattisesti keskustelun käymiseen sekä onnistumiseen. Kehityskeskusteluun valmistautuminen huolellisesti ja sitoutuneesti edellyttää sen, että esihenkilö sekä työntekijä ymmärtävät kehityskeskustelun hyödyn ja merkityksen. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) kirjoittavat, että tämän kautta motivaatio keskustelun käymiseen on suuri ja valmistautuminen sekä siihen panostaminen koetaan tarpeellisena. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeiden täyttäminen, päivitys tai esihenkilön toteuttama tiedotus kehityskeskusteluista henkilöstölle. Tiedotustilaisuudessa esihenkilö käy henkilöstön kanssa läpi kehityskeskustelun sisällön ja kertoo toteutukseen liittyvistä perusasioista, ohjeistaa valmistautumiseen ja erityisesti korostaa kehityskeskustelun merkitystä. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myös, että sovitaan hyvissä ajoin keskustelun ajankohta. (Stranius 2022.)

Meretniemen (2012, 45-58) mukaan keskustelutilanne rakentuu kolmen pääteeman ympärille: tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, tuloksen käsittely ja suoritusarviointi sekä henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelun kolme osa-aluetta voidaan käsitellä joko kerralla tai jakaa toteutus osiin. Kun toteutus jaetaan osiin, se voidaan esimerkiksi toteuttaa niin, että tavoitteisiin, mittareihin ja tulokseen liittyvä keskustelu pidetään kahdesti vuodessa. Koko keskustelu, johon kuuluu henkilökohtainen kehittyminen, pidetään kerran vuodessa. Kehityskeskustelutilaisuuden kulkua voidaan myös jakaa eri osiin, mutta käsittelyjärjestystä tärkeämpää on, että kaikki teemat tulee keskusteltua. (Aarnikoivu 2016, 121-130.)

Stranius (2022) kirjoittaa, että kehityskeskustelun alussa puhutaan virittäytymisestä, joka tarkoittaa sitä, että keskustelukumppanien välille luodaan yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta sekä tavoitteista. Kun kehityskeskustelua pidetään molemmille mahdollisuutena kehittyä, edistää se antoisan keskustelutilanteen syntymistä. Yleensä virittäytymisen jälkeen siirrytään menneen kauden arviointiin sekä tulevaisuuden suunnitteluun. Meretniemen (2012, 48-53) mukaan mennyt kausi sisältää arvioinnin ja keskustelun työtehtävistä, toimenkuvasta sekä omalle työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Kun tuloksista keskustellaan, on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti sekä ilmaista selkeät tavoitteet, ja miten tavoitteissa on onnistuttu sekä suoriuduttu. Kun arvioidaan suoritusta, täytyy työntekijän arvioida suoriutumistaan ensin itse ja vasta sen jälkeen esihenkilö voi esittää omia näkemyksiään. (Mikkola 2014.)

Aution, Juutin ja Winkin (2012, 77-87) mukaan tulevaisuuden suunnitteluvaiheessa keskustellaan työntekijälle keskeisistä tehtävistä tulevalla kaudella. Työntekijälle asetetaan myös omat henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Työkaluna tässä voidaan käyttää esimerkiksi suorituskorttia tai itse lomaketta, johon merkitään tavoitteet ja mittarit. Kun asetetaan tavoitteita, tulee niiden lähtökohtana olla organisaation arvot, visio, missio, liiketoimintastrategiat sekä toiminnalliset prosessit. Henkilökohtaista kehittymistä käsiteltäessä on tärkeää

arvioida työntekijän osaaminen, vahvuudet sekä kehityskohteet. Stranius (2022) arvioi, että osaamiskartoituksen laadinta tukee erinomaisesti henkilökohtaista kehittymistä. Viimeinen vaihe on päätösvaihe, jossa tehdään keskustelun yhteenveto muistiinpanojen perusteella. Yhteenvedossa kiteytetään, mitä sovittiin ja mistä keskusteltiin. Myös kehityskeskustelun seurannasta täytyy sopia. On tärkeää myös keskustella, miten keskustelu sujui, saavutettiinko asetetut tavoitteet keskustelulle ja miten voidaan seuraavalla kerralla toimia paremmin. (Meretniemi 2012, 85-89.)

Autio ym. (2011, 37-43) kirjoittavat, että onnistunut jälkihoito ja toimenpiteet edellyttävät sen, että keskustelu dokumentoidaan. Näin kehityskeskustelu tuottaa hyötyä. Jos kehityskeskustelua ei dokumentoida, on mahdotonta seurata sovittujen asioiden kehittymistä pitkällä aikatahtaimella. Sovittujen asioiden dokumentointi on tärkeää, koska seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa mieleen edellisen keskustelun sovitut asiat. Dokumentointi myös sitouttaa, koska näin keskustelukumppanien välille tulee yhteinen ymmärrys sovituista asioista. Organisaation täytyy määritellä säännöt, mitä tietoa kehityskeskustelusta välitetään, kenelle ja millä tavalla. Tämän täytyy olla näkyvää ja ymmärrettävää koko henkilöstölle. (Lindholm & Salminen 2014, 150-168.)

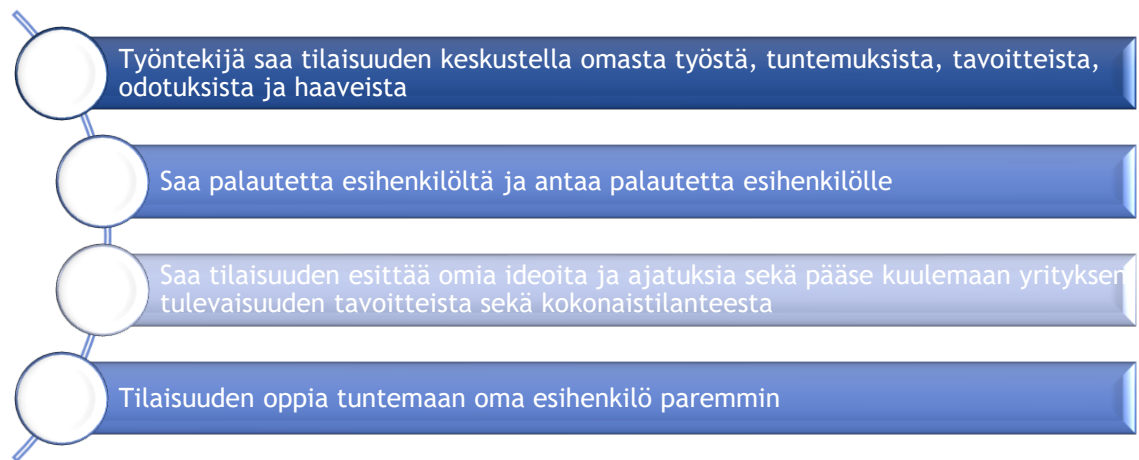
Salo ja Salo (2016) uskovat, että esihenkilöiden ja organisaation tulee tunnistaa toiminnan ja johdon kehittämisen näkökulmasta tärkeät tiedot. Kehityskeskustelu on yksi johtamisen väline, joten se ei saa jäädä vain lähiesihenkilön tietoon, vaan kuuluu myös ylimmälle johdolle. Jotta voidaan turvata kehityskeskustelun laatu ja kehittää sitä, keskustelukumppanit voivat tehdä itsearviointin. Mikkolan (2014) mukaan itsearviointi tukee henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamista ja mahdollistaa kehittymisen. Oman arvioinnin lisäksi kannattaa pohtia kehityskeskustelun toimivuutta, prosessia ja sisältöä, jotta niitäkin voidaan kehittää paremmaksi ja vastaamaan enemmän organisaation ja henkilöstön tarpeita. Tärkeää on kiinnittää huomiota valmistautumiseen, keskusteluun ja jälkihoitoon. Jokaiseen näistä tulee panostaa, jotta lopputuloksena on kaikille aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2016, 189-194.)

6.3 Kehityskeskustelujen haasteet ja hyödyt

Järvinen (2017, 111-115) kirjoittaa, että useissa organisaatioissa on huomattu, että henkilöstön motivointi kehityskeskusteluihin osallistumiseen saattaa olla haastavaa. Ongelmana tässä on se, että työntekijät usein kokevat kehityskeskusteluiden olevan vain heidän suoritusten arviointia ja uusien tavoitteiden asettamista varten. Kuitenkin tulos- ja tavoitekeskustelu on vain pieni osa kehityskeskustelun sisältöä. Kehityskeskustelun pääpaino tulisi olla työntekijän ammattitaidon ja toimintaedellytysten kehittämisessä. Ammattitaidon ja toimintaedellytysten kehittämisen osuus jää liian usein keskusteluissa vähemmälle. Asiaa perustellaan usein

sillä, että aikaa ei ole tarpeeksi. Tämä taas vaikuttaa siihen, että työntekijät eivät koe kehityskeskusteluja hyödyllisiksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Jotta työntekijät aidosti sitoutuisivat ja kokisivat kehityskeskustelut hyödyllisiksi, tulisi yritysten pohtia kehityskeskustelujen merkitystä myös työntekijän näkökulmasta sekä varata tarpeeksi aikaa keskusteluihin valmistautumiseen, pitämiseen sekä keskustelun jälkeisiin toimenpiteisiin. Kysymys kuuluu, mitä kehityskeskustelut voivat parhaalla mahdollisella tavalla antaa työntekijälle? (Lindholm ym. 2014, 93-95.) Kuviossa 6 esitellään kehityskeskustelun hyötyjä työntekijälle.



Kuvio 6: Kehityskeskustelun hyödyt työntekijälle (Lindholm & Salmela 2014, 94)

Aarnikoivu (2016, 93-97) kirjoittaa, että ideaalitulanteessa kehityskeskustelut antavat työntekijälle tilaisuuden keskustella esihenkilönsä kanssa hänen omasta työstään, työhönsä vaikuttavista tekijöistä, tulevista tavoitteistaan ja kehittymisestä. Keskustelun tulisi olla avointa ja johtaa siihen, että työntekijän mielipiteet ja näkemykset huomioidaan, kun suunnitellaan ja asetetaan uusia tavoitteita. Kehityskeskustelutilanteessa työntekijällä on mahdollisuus keskustella myös työtilanteesta, kuormituksesta sekä työhyvinvoinnista. Työntekijöillä voi joskus olla sellainen tunne, että on vaikea saada ääntänsä kuuluviin. (Lönngqvist 2021.)

Autio, Juuti ja Wink (2011, 74-77) uskovat kehityskeskusteluiden olevan erinomainen tilanne tuoda oma ääni kuulluksi. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus esittää omia ideoitaan ja tarpeitaan. Parhaimmillaan omien ideoiden ja tarpeiden kertominen voi johtaa siihen, että niitä käsitellään yhdessä oman tiimin kanssa tai laajemmin työyhteisössä. Työntekijöiden ajatusten kuuntelu ja kunnioittava käsittely edesauttaa saamaan henkilöstö aidosti sitoutumaan ja motivoitumaan kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen avulla voidaan luoda työntekijälle tunne, että hänellä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, joka lisää oman tiimin sekä koko organisaation onnistumista. (Aarnikoivu 2016, 191-195.)

6.4 Kehityskeskustelut johtamisen tukena

Meretniemi (2012, 17-26) arvioi kehityskeskusteluiden olevan tärkeä ja oleellinen osa johtamista. Kehityskeskustelut ovat tilaisuus, jossa molemmat osapuolet pääsevät vaikuttamaan. Työntekijä pääsee kertomaan omista toiveistaan sekä varmistamaan, mitä häneltä odotetaan. Esihenkilö varmistaa, että työhön ja työntekijän asioihin on paneuduttu. Kehityskeskustelu on oleellinen osa organisaation toimintaa, joka johtaa visiosta arjen työhön. Lönnqvistin (2021) mukaan kehityskeskusteluissa sovitaan kehityssuunnitelmasta, joka on tärkeä osa henkilöstön kehittymistä kokonaisuudessa. Nykyään esihenkilö ohjaa päivittäin mieluiten valmentavalla otteella. Ihmisten johtaminen tuo yhteen jatkuvan toiminnan sekä kehittämistoiminnan. Johtaminen toimii välineenä, joka motivoi, kuljettaa tietoa, tarjoaa haastavia tehtäviä, joiden avulla henkilöstön kiinnostus, ammattitaito ja kehittyminen pysyvät yllä. (Aarnikoivu 2016, 161-165.)

Autio ym. (2011, 69-73) kirjoittavat, että kehityskeskustelujen avulla pyritään liittämään kaikki organisaation jäsenet osaksi strategiaa. Kehityskeskustelu liittyy myös useisiin henkilöstöjohtamisen muotoihin kuten esimerkiksi osaamisen johtamiseen, suorituksen johtamiseen, urasuunnitteluun, palkitsemiseen sekä työhyvinvointiin. Nämä kaikki edellä mainitut asiat ovat edellytyksiä korkealaatuiselle kehityskeskustelulle. Korkealaatuiset ja hyvin pidetyt kehityskeskustelut auttavat johtajuuden ja johtamisen kehittymistä. Lönnqvistin (2021) mukaan kehityskeskustelussa asetetaan jokaiselle omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka tulee olla realistiset. Tavoitteiden asettaminen tulee olla keskeisessä asemassa myös organisaation strategian käytäntöön saattamisessa, suorituksen johtamisessa sekä palkitsemisessa. Osaamisen johtamisen periaatteet toteutuvat myös kehityskeskustelussa. Keskustelussa sovitaan, missä asioissa henkilö pyrkii kehittymään ja miten kehittyminen voi onnistua. Kehityskeskustelun avulla kartoitetaan henkilön nykyistä osaamista ja millaisia osaamistarpeita hänellä on tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2016, 95-98.)

Meretniemen (2012, 21-26) mukaan kehityskeskustelujen painotukset riippuvat siitä, mikä osa johtamisesta on pääroolissa. Painotuksista huolimatta on tärkeää keskustella organisaation visiosta sekä strategian vaikutuksesta työntekijän osaamiseen, tehtäviin sekä hyödyntää jokaisen tietämystä käytännön toiminnasta. Jokainen tehtävä ja työntekijä tulee liittää osaksi organisaation kokonaisuutta. Aarnikoivu (2016, 97-101) arvioi, että kehityskeskustelun avulla esihenkilö pitää huolen, että työntekijällä on itsellään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: mitä minun pitäisi tehdä, miten suoriudun ja välittääkö kukaan minusta? Silloin kun keskustelussa on käyty läpi työsuoritukset ja tavoitteet sekä kehityssuunnitelma on määritelty tietylle ajanjaksolle, niin henkilö on saanut vastauksen mitä pitäisi tehdä -kysymykseen. Jonkun ajan kuluttua käydään läpi, miten sovitun ajanjakson aikana on mennyt, mitä on tehty, mitä on jäänyt tekemättä ja arvioidaan yhdessä, miten on suoriuduttu. Silloin on vastattu kysymykseen, miten suoriudun. (Valpola 2014.)

Autio ym. (2011, 56-59) kirjoittaa, että silloin kun kehityskeskustelussa on puhuttu työssä viihtymisestä, omista kehitystarpeista ja tulevaisuuden suunnitelmista, on esihenkilö vastannut kysymykseen välittääkö kukaan minusta? Keskustelu tarjoaa mahdollisuuden ottaa myös henkilökohtaisia asioita esille sekä esihenkilöllä on tilaisuus painottaa, että hän on aina tarvittaessa tavoitettavissa. Lönnqvistin (2021) mukaan, kun puhutaan kehityskeskusteluista johtamisen tukena, on tärkeää painottaa, että kehityskeskustelut yksin eivät korvaa jatkuvaa yhteydenpitoa. Kehityskeskustelun avulla varmistetaan, että tärkeisiin asioihin paneudutaan vähintään kerran vuodessa, mutta jatkuvalla yhteydenpidolla varmistetaan työn sujuvuus. Arjen kiireessä tietyt asiat voivat jäädä sanomatta tai ne voidaan ymmärtää tai tulkita eri tavoin. Siksi kehityskeskustelu varmistaa, että tietyt asiatkin tulevat sanotuksi ja kuulluksi. (Valpola 2014.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä käytetään kahta erilaista tutkimusmenetelmää, jotka on valittu kehittämiskohteen sekä tilanteen mukaan. Kyseessä on monimenetelmäinen tutkimusstrategia tai tutkimusote (Juuti & Puusa 2020).

7.1 Tutkimusmenetelmä

Monimenetelmäisessä tutkimusotteessa yhdistetään kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Tässä opinnäytetyössä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista sekä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa on siis käytetty monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa. Tutkimusongelman pääkysymyksissä haettiin vastausta siihen, miten tyytyväisiä esihenkilöt ja työntekijät ovat sen hetkiseen lomakkeeseen ja prosessiin sekä miten tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia voidaan kehittää? Monimenetelmäisessä tutkimuksessa hyötynä on se, että kun yhdistetään kaksi erilaista tapaa, pystytään ymmärtämään tutkimusongelmaa paremmin verrattuna siihen, että käytetään vain laadullista tai määrällistä tapaa. (Kananen 2012, 16-21.)

Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa esitetään erilaisia kysymyksiä, joiden avulla pyritään kartoittamaan olemassa oleva tilanne. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden avulla ja heidän näkökulmastaan tutkimuksessa tarkasteltavaa asiaa. Tarkoituksena on selvittää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, mielipiteitä sekä tunteita tutkittavasta asiasta. Tutkimus päätettiin tehdä monimenetelmäisenä, koska haluttiin saada määrälliseen tutkimukseen täydentäviä vastauksia laadullisilla menetelmillä. (Juuti & Puusa 2020.)

7.2 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessi jakautui eri vaiheisiin: ideointi ja suunnittelu, teoreettisen osuuden kirjoittaminen, kehitystyö ja tuotoksen laatiminen sekä tuotoksen ja raportin viimeistely. Opinnäytetyön tekemisessä ja prosessissa edettiin Laurea-ammattikorkeakoulun opetussuunnitelman mukaisesti. Kuviossa 7 on esitelty opinnäytetyön prosessi alusta loppuun.



Kuvio 7: Opinnäytetyön prosessi ja eri vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa, joka on ideointi ja suunnittelu on tärkeää myös huomioida opinnäytetyön tavoitteet, kohderyhmä, tietoperusta sekä menetelmät, joita tullaan käyttämään. Toinen vaihe eli tietoperustan kirjoittaminen kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, jotta teoreettista osuutta voidaan hyödyntää sekä peilata tuotosta laatiessa. Kolmannessa vaiheessa tuotosta työstetään ja kehitetään aktiivisesti. Tasasin väliajoin, saadaan toimeksiantajalta palautetta tuotoksesta. Palautteen pohjalta tehdään korjauksia, jotta lopputulos on toimeksiantajan tarpeiden mukainen. Tuotoksen kehittämisvaiheeseen kuuluu myös raportin kirjoittaminen sekä viimeistelyvaihe. Viimeisessä vaiheessa on saatu aikaiseksi itse tuotos sekä raportti, joka julkaistaan ja esitetään. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 11-16.)

Opinnäytetyön työstäminen alkoi lokakuussa 2022. Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta oli aikaisemmin laadittu opinnäytetöitä, mutta tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin uudistamisesta löytyi vain muutama opinnäytetyö. Lokakuun 2022 aikana kirjoitettiin aiheanalyysi ja suunnitelma. Aiheanalyysi käytiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa läpi, jonka jälkeen syvennyttiin teoreettiseen pohjaan sekä aloitettiin lomakkeen ja prosessin kehittäminen. Onnistuneen prosessin avaintekijä oli sujuva yhteistyö toimeksiantajan kanssa. Avoimuus, hyvä keskusteluyhteys sekä sujuva yhteistyö kaikkien tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämiseen osallistuneiden kanssa tuki prosessin etenemistä ja auttoi pysymään suunnitellussa aikataulussa.

Prosessin aikana hyödynnettiin Laurea-ammattikorkeakoulun tarjoamia opinnäytetyön työpaikkoja ja ohjaavan opettajan ohjausta. Kirjallinen työ esitettiin suunnitelma-, toteutus sekä raportointivaiheessa. Lomakkeen ja prosessin kehittäminen aloitettiin lokakuussa 2022. Ensimmäiseksi silmäiltiin lomaketta, kirjoitettiin havainnoista muistiinpanoja ja luettiin kirjallisuutta kehityskeskusteluihin liittyen. Kirjallisuutta tavoite- ja kehityskeskusteluista löytyi paljon. Lomakkeen ja prosessin uudistamisessa hyödynnettiin Helsingin Sataman HR-tiimiä, esihenkilöitä sekä työntekijöitä. Tuotokset ja raportti viimeisteltiin helmikuussa 2023.

7.3 Ryhmähaastatteluiden laatiminen

Ryhmähaastattelussa keskustellaan yhdessä tutkimuksen kohteena olevista asioista niin, että haastattelija puhuu samaan aikaan haastateltaville, mutta voi kysyä myös tarkentavia kysymyksiä yksittäisiltä osallistujilta. Ryhmähaastatteluja yleisesti on käytetty tutkimuksen suunnasta auttavana metodina esimerkiksi markkinatutkimuksissa tai tutkimukseen orientoitumisessa. Ryhmähaastattelussa ollaan kiinnostuneita esimerkiksi haastateltavien omista vastauksista, merkityksistä, kokemuksista tai yhdessä tuotetusta puheesta. Ryhmähaastattelut ovat hyvä keino siihen, kun halutaan tutkia, miten haastatteluun osallistuneet muodostavat yhteisen näkemyksen jostain tietystä asiasta, millaiset normit ja arvot haastatteluryhmässä vallitsee tai millaisista perusteluista ja puheenvuoroista keskustelu muodostuu. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutuksellisuus ja puhuminen ovat tärkeässä osassa, joten niiden lisäksi voidaan havainnoida ja analysoida nonverbaalista viestintää, jota on eleet, äänenpainotukset tai ilmeet. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 20-25.)

Ryhmähaastattelussa haastateltavien määrä riippuu siitä, minkälaista tietoa tutkimuksessa pyritään saamaan. Suurta määrää haastateltavia ei ole järkevä ottaa, koska silloin keskustelun tallentaminen on vaikeaa ja lisäksi suuri määrä haastateltavia voi aiheuttaa sen, että jotkut osallistujista eivät osallistu keskusteluun. Ryhmähaastattelun etu on se, että sen avulla saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä yhdellä kerralla. Tärkeää on myös muistaa henkilötietojen käsittely. Haastatteluun osallistuneet voi halutessaan perua osallistumisensa haastatteluun tai antaa selkeät rajat, miten omia tietoja käsitellään. Haastattelut voidaan toteuttaa täysin anonyymisti, ilman että vastauksia pystytään yhdistämään tiettyyn henkilöön. Lisäksi mahdolliset videotallenteet tai nauhoitteet tulee poistaa heti, kun vastaukset on litteroitu tekstimuotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-92.)

7.4 Sähköisen kyselytutkimuksen laatiminen

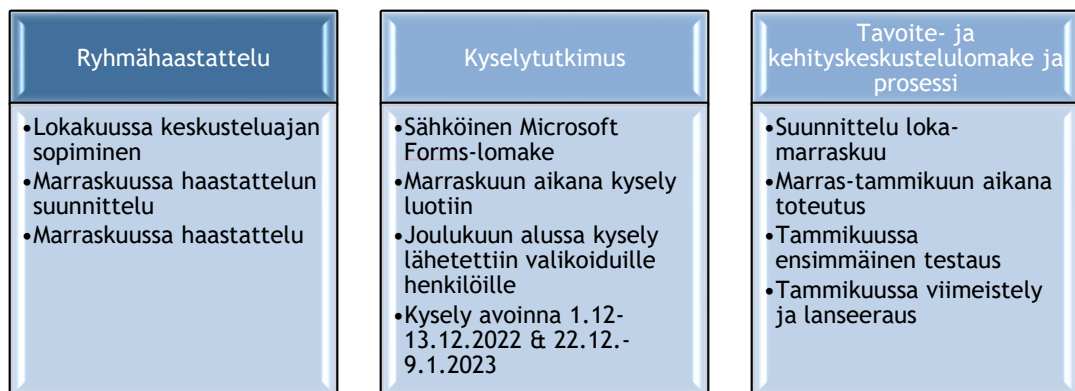
Sähköiset kyselyt ovat nykypäivää kehittyneen teknologian ansiosta sekä niiden helppouden vuoksi. Sähköisiin kyselyihin voidaan vastata puhelimella, tietokoneella tai tabletilla, milloin itselle sopii. Sähköisessä kyselyssä on tärkeää huomioida kysymyksien määrä ja miten ne esitetään. Ensimmäiseksi täytyy tiedostaa, mikä on kyselyn kohderyhmä ja tutkittava asia, johon halutaan saada vastauksia. Sähköisen kyselyn alussa on aina saateteksti, jossa kerrotaan,

missä tutkimusta käytetään ja missä tutkimustulokset julkaistaan. Sähköisessä kyselyssä yleensä ensin esitetään taustakysymyksiä, joiden avulla tiedustellaan esimerkiksi vastaajan ikää, paikkakuntaa, koulutusta, sukupuolta, työtehtävää tai roolia. Taustakysymysten jälkeen voidaan esittää johdattelevia kysymyksiä, joita ovat esimerkiksi avoimet kysymykset tai monivalintakysymykset. Johdattelevien kysymysten jälkeen tulee kysymyksiä itse aiheesta. Kyselyn lopussa voi olla esimerkiksi omia ajatuksia, kysymyksiä tai lisättävää kohta, johon vastaaja voi halutessaan lisätä muita mieleen tulleita asioita. (Aarnos & Valli 2018, luku 1.)

Sähköistä kyselyä laadittaessa on tärkeää muistaa, että kysymykset ovat mahdollisimman neutraaleja, yksinkertaisia ja yksiselitteisiä, jotta vastaajat eivät koe puolueellisuutta tai, että kyselyn laatija on selkeästi tätä mieltä. Kyselyssä kysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti, jotta saadaan vastauksia niihin asioihin, joista tarvitaan tietoa. Ennen kun sähköinen kysely lähetetään kohderyhmälle kannattaa kysely testata koevastaajilla tai ulkopuolisella oikolukijalla. (Dillman, Smyth & Christian 2014.)

7.5 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut ja aineiston kerääminen

Opinnäytetyö koostuu ryhmähaastattelusta, sähköisestä kyselytutkimuksesta sekä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämisestä. Kuviossa 8 kuvataan tämän opinnäytetyön kolme tehtävää. Kuvion avulla havainnollistetaan opinnäytetyön tehtävät sekä selitetään työssä olleet vaiheet.



Kuvio 8: Opinnäytetyön kolme tehtävää

Opinnäytetyö aloitettiin ryhmähaastattelulla sekä kyselytutkimuksella. Lokakuun aikana sovittiin ryhmähaastattelulle aika sekä lähetettiin osallistujille kokouskutsu ja lyhyt saateteksti,

jossa kerrottiin, miksi ryhmähaastattelu pidettiin (liite 2). Ryhmähaastattelu pidettiin marraskuun aikana Teams-sovelluksen välityksellä. Ryhmähaastatteluun oli varattu aikaa tunti sekä haastatteluun osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Haastattelussa oli mukana henkilöstöjohtaja, HR-tiimi sekä esihenkilöitä. Marraskuun aikana yhteistyössä toimeksiantajan kanssa suunniteltiin haastattelurunko. Lopputulos oli se, että ryhmähaastatteluun ei etukäteen mietitty tarkkoja kysymyksiä, joita keskustelun aikana esitetään, vaan tarkentavat kysymykset tulevat niistä aiheista, joita osallistujat nostavat esille.

Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli se, että esihenkilöt ja HR-tiimi saavat vapaasti kertoa omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan sen hetkisestä lomakkeesta sekä antaa kehitysehdotuksia uuden lomakkeen ja prosessin tekemiseen. Henkilöstöjohtaja toimi haastattelun vetäjänä. Ryhmähaastattelu aloitettiin kertomalla, miksi haastattelu pidetään sekä, mikä on haastattelu tavoite. Haastatteluun osallistuneille kerrottiin, että annetut vastaukset pysyvät anonyymeinä. Haastattelusta kirjoitettiin muistiinpanot sekä haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Haastattelun nauhoitus poistettiin välittömästi litteroinnin jälkeen.

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla, joka on sähköinen anonyymi kysely. Kysely laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa marraskuun aikana. Kyselyn tarkoituksena oli saada tarkempia vastauksia sen hetkisestä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta ryhmähaastattelun lisäksi. Kyselyssä haluttiin, että vastaajat vastaavat omien kokemusten ja ajatusten pohjalta. Kysely oli avoinna 1.12.-13.12.2022 ja 22.12.-9.1.2023. Kyselylomake lähetettiin valituille henkilöille, joita oli yhteensä 18. Valikoidut henkilöt eivät olleet osallistuneet ryhmähaastatteluun. Sähköinen kyselylomake (liite 1) sisälsi seitsemän tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeeseen ja prosessiin liittyvää kysymystä, joista yksi oli taustakysymys, yksi arviointikysymys ja loput avoimia kysymyksiä. Kyselyn keskimääräinen vastaamisaika oli 14 minuuttia ja vastauksia tuli 8 kappaletta. Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin tukemaan ryhmähaastattelussa saatuja vastauksia ja tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämistä varten.

Kolmas vaihe oli tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittäminen. Kehitystyön suunnittelu alkoi heti lokakuun aikana, kun toimeksiantajan kanssa sovittiin opinnäytetyön aloituksesta ja tavoitteista. Sen hetkisen tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ei koettu enää vastaavan yrityksen tarpeita, joten lomaketta ja prosessia haluttiin kehittää. Kehitystyö aloitettiin ryhmäkeskustelun ja kyselytutkimuksesta saatujen kehitysehdotusten perusteella. Ennen ryhmäkeskustelua sekä kyselytutkimusta tutustuttiin sen hetkiseen lomakkeeseen ja laadittiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset käytiin läpi henkilöstöjohtajan kanssa. Uuden tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin tulee sopia koko Helsingin Sataman henkilöstölle sekä tulee olla organisaation strategian ja tavoitteiden mukainen. Lomaketta työstettiin aktiivisesti yhdessä toimeksiantajan ja HR-tiimin kanssa.

7.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aina tutkimusmenetelmien validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että oikeita asioita on tutkimuksessa tutkittu. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksesta saatujen tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus tehdään uudelleen, pysyy tulos samana. (Kananen 2015, 343-345.) Tutkimuksessa tutkimusmenetelminä käytettiin ryhmähaastattelua ja sähköistä kyselyä.

Koko opinnäytetyön prosessin ajan on työskennelty järjestelmällisesti sekä johdonmukaisesti. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan koko kehittämisprosessin osalta, osallisuuden ja yhteistyötilanteiden osalta sekä tavoitteiden, tulosten ja tuotoksen osalta. Opinnäytetyössä käytettiin uusia ja luotettavia lähteitä, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Kaikille opinnäytetyöhön osallistuneille kerrottiin opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät.

Ryhmähaastatteluun sekä sähköiseen kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista sekä ryhmähaastatteluun osallistuneet pysyivät anonymineinä, joka lisää luotettavuutta. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen, jolloin nauhoitus hävitettiin välittömästi. Kaikki saatu tieto oli luottamuksellista eikä tietoa luovutettu ulkopuolisille. Sähköinen kysely oli täysin anonymi, joka mahdollisti kyselyyn totuudenmukaisesti vastaamisen. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi se, että kyselyn aihe ja kysymykset oli tarkkaan rajattu sekä kohderyhmä oli selkeä. Kaikki tulokset pyrittiin avaamaan raportissa mahdollisimman kattavasti ja avoimesti.

8 Tulokset

Tutkimuksen tulosten raportoinnissa olen pyrkinyt esittämään tulokset mahdollisimman selkeästi sekä niin, että ymmärretään, mikä on tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen merkitys ja rooli. Sekä minkälaisia kehitystarpeita lomakkeelta ja prosessilta odotetaan. Ensimmäiseksi käydään läpi ryhmähaastattelun tulokset, jonka jälkeen siirrytään sähköisen kyselytutkimuksen tuloksiin.

8.1 Ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelu oli ensimmäinen osa toiminnallista opinnäytetyötä. Ryhmähaastattelu pidettiin marraskuussa Teams-sovelluksen välityksellä. Ryhmähaastatteluun osallistui kuusi henkilöä ja haastatteluun oli varattu aikaa tunti. Ryhmähaastatteluun osallistui henkilöstöjohtaja, HR-tiimi sekä esihenkilöitä. Haastatteluun ei etukäteen mietitty tarkkoja kysymyksiä, vaan niistä aiheista keskusteltiin, mitä esihenkilöt ja HR-tiimi nosti esille ja sen pohjalta esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Ryhmähaastattelusta saatuja vastauksia hyödynnettiin tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämisessä. Haastattelu nauhoitettiin sekä

litteroitiin. Ryhmähaastatteluun osallistuneet pysyivät anonyymeinä. Ryhmähaastattelun alussa varmistettiin, että nauhoitus sopii osallistujille ja kerrottiin, mihin nauhoitusta käytettiin sekä, että se poistetaan välittömästi litteroinnin jälkeen.

Ryhmähaastattelussa nousseiden aiheiden tarkentavat kysymykset osallistujille:

- mitkä asiat tai mitä asioita te koette tärkeäksi olla mainittuna uudessa tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa?
- mitkä asiat eivät ole oleellisia tai tärkeitä olla mainittuna uudessa tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa?
- tuleeko esihenkilöiden olla itse aktiivisia ja ehdottaa työntekijälle hänelle sopivaa koulutusta tai osaamisen kehittämistä, ilman että kyseisen työntekijän tavoitteista ja kehityssuunnitelmasta on keskusteltu?
- koetteko te, että lomakkeen tulisi ohjata keskustelua tarkemmin koulutuksiin ja kehittämssuunnitelman tekemiseen?
- mikä teidän mielestänne olisi sopiva aikajänne kehityssuunnitelman tekemisessä?
- koetteko te esihenkilöinä, että tavoite- ja kehityskeskustelussa on tärkeää käydä yhdessä työntekijän kanssa läpi strategian merkitys työntekijän omassa työssä ja isossa kokonaiskuvassa ja että lomakkeessa olisi oma kohta kyseiselle aiheelle?
- onko teidän mielestänne nykyinen lomake kevyt, raskas, sopiva, miten te olette kokeneet nykyisen lomakkeen?
- koetteko te, että olisi kiusallista keskustella tulevaisuuden urasuunnitelmista, jos yrityksellä ei ole tarjota kyseisiä mahdollisuuksia työntekijälle?
- olisiko teidän mielestänne hyvä käydä tavoite- ja kehityskeskustelussa läpi teidän omat johtamislupauksenne ja miten työntekijä kokee teidän onnistuneen asetetussa johtamislupauksessa?
- kertokaa yksi tärkeä asia lomakkeessa ja mikä olisi yksi asia, minkä voisi poistaa lomakkeesta?

Ryhmähaastattelussa esihenkilöt ja HR-tiimi nostivat seuraavia asioita esille, joita heidän mielestään uudessa tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa tulisi olla sekä mitkä asiat koetaan tärkeäksi:

- tavoite- ja kehityskeskustelussa kehityssuunnitelma asetetaan aina vuodeksi kerrallaan, ei moneksi vuodeksi
- lomakkeen tulee ohjata tavoitteiden asettamista ja kehityssuunnitelman tekemistä
- kehityssuunnitelmassa tulee miettiä myös yrityksen strategiaa
- urasuunnitelman tulee olla realistinen ja yrityksen realiteettien mukainen, että tiedetään mitä on mahdollista tarjota tulevaisuudessa

- palautteen anto osio esihenkilöltä - työntekijälle ja toisinpäin on ehdottomasti oltava lomakkeessa
- teemat: hyvinvointi, yhteistyö ja jaksaminen tärkeitä olla lomakkeessa
- tavoitteiden asettamisessa tulee olla myös mainittuna, mitä kyseinen tavoite edellyttää sekä minkälaista tukea työntekijä tarvitsee saavuttaakseen asetetun tavoitteen
- strategian merkitys omassa työssä sekä isossa kokonaiskuvassa
- esihenkilöt käyvät yhdessä työntekijän kanssa läpi, miten osaamista voidaan kehittää tai minkälaisia vaihtoehtoja on tarjolla osaamisen kehittämisessä
- lomakkeessa tulee olla suoriutumisen arviointi ja asteikko 1-3 on koettu hyväksi, mutta voisiko mahdollisesti olla sanallinen arviointi
- johtamislupaukset on hyvä olla lomakkeessa esillä ja käydä niistä palaute työntekijän kanssa läpi

Ryhmähaastattelussa esihenkilöt ja HR-tiimi nostivat esille, että näitä asioita lomakkeessa tulee kehittää:

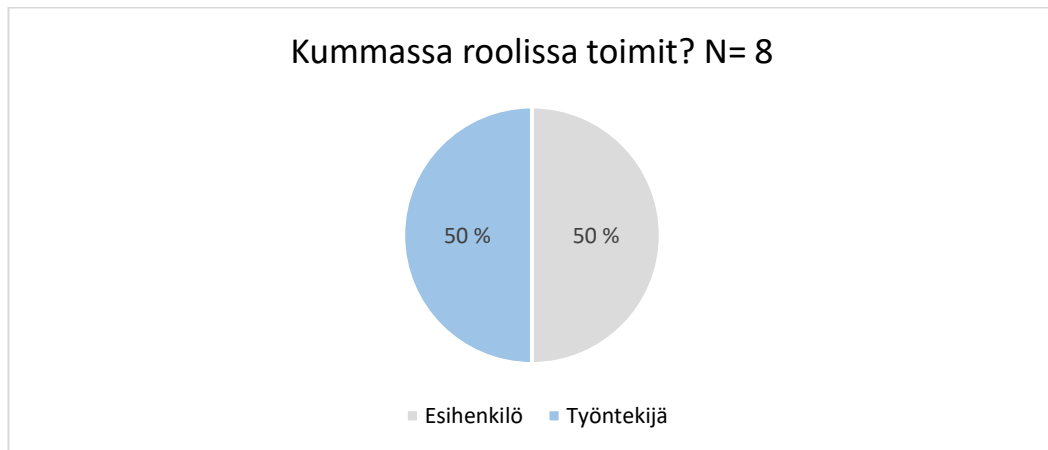
- ei toistoa, jokaisesta aiheesta tai teemasta yksi kysymys/osa-alue
- lomaketta tulee lyhentää sekä tiivistää huomattavasti, sillä nykyinen lomake on 11 sivua pitkä
- lomake on koettu liian pitkäksi ja raskaaksi

8.2 Sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset ja tulokset

Sähköinen kyselytutkimus oli toinen osa opinnäytetyön toiminnallista osuutta. Kysely oli avoinna 1.12.-13.12.2022 ja 22.12.-9.1.2023. Kyselyn avulla saatiin lisää konkreettisia kehitysehdotuksia tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen kehittämisessä sekä prosessin tekemisessä. Sähköinen kyselytutkimus (liite 1). Kyselyyn vastasi yhteensä 8 henkilöä. Kysely lähetettiin valikoiduille henkilöille, joita oli yhteensä 18. Jokaiselta osastolta esimerkiksi matkustajaliiketoiminta, rahtiliiketoiminta, viestintä ja talous valittiin esihenkilö sekä hänen tiimiläisiensä. Sähköiseen kyselyyn valikoidut henkilöt eivät olleet osallistuneet ryhmähaastatteluun. Näin pyrimme saamaan mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä sekä kehitysideoita lomakkeen ja prosessin kehittämiseen.

8.2.1 Kummassa roolissa toimit?

Kyselylomakkeen ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin taustatietoja vastaajan asemasta työpaikalla.

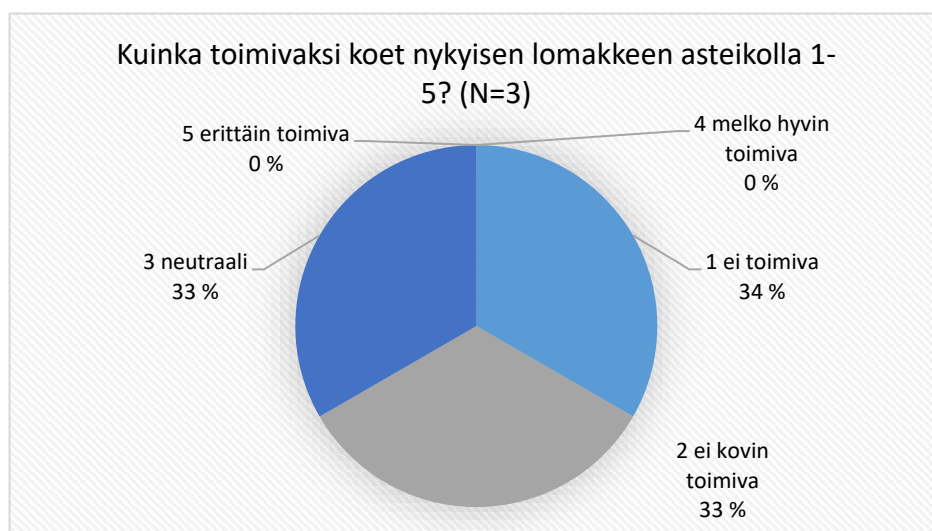


Kuvio 9: Vastaajien rooli yrityksessä

Kuviosta 9 voidaan todeta, että kyselyyn on vastannut neljä esihenkilöroolissa toimivaa henkilöä sekä neljä työntekijän roolissa toimivaa henkilöä. Kyselyyn on saatu tasavertaisesti molemmissa rooleissa toimivilta henkilöiltä vastauksia ja kehitysehdotuksia.

8.2.2 Kuinka toimivaksi koet nykyisen lomakkeen asteikolla 1-5?

Kyselylomakkeen toisella kysymyksellä kartoitettiin vastaajien mielipidettä sen hetkisen lomakkeen toimivuudesta.



Kuvio 10: Vastaajien arviointi lomakkeen toimivuudesta

Kuviota 10 tarkastellessa voidaan todeta vastaajien olevan sitä mieltä, että sen hetkinen lomake koetaan ei toimivaksi tai neutraaliksi. Vastauksia kysymykseen saatiin vain kolme, koska kysymys lisättiin kyselyyn jo kyselyn ollessa avoimena, jolloin kyselyyn oli ehditty jo vastata. Kysymyksen vastausten keskiarvo on 2/5.

8.2.3 Mikä lomakkeessa toimii hyvin?

- *Hyvinvointiin ja omiin merkityksellisiin asioihin paneutuminen.*
- *Vuoden tavoitteet selkeässä taulukossa. Kysely auttaa miettimään työasioita laajasti.*
- *Sisällöllisesti kattava, teknisesti riittävän toimiva. Kaikin puolin ok. Toimii joustavasti erilaisissa tilanteissa.*
- *Katse menneeseen lähes kokonaan paitsi arvostelu osio numeroilla. Katse tulevaan on hyvä. Osaaminen ja kehittäminen.*
- *En osaa sanoa.*
- *Yritetään kannustaa palautteen antamiseen.*
- *PDF-pohja.*
- *Kehittymisajatukset, priorisointimahdollisuus, tulevaisuusosio.*

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä sen hetkisessä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa toimii hyvin? Vastauksia tarkastellessa voidaan todeta, että vastaajat ovat samaa mieltä ryhmäkeskusteluun osallistuneiden kanssa, että hyvinvointi, merkityksellisyys, tavoitteet ja osaamisen kehittäminen on toiminut hyvin lomakkeessa sekä ovat oleellisia aiheita, jotka pitää olla myös uudessa kehitetyssä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa.

8.2.4 Mikä lomakkeessa toimii huonosti?

- *Liian pitkä ja samoja kysymyksiä monessa kohtaa. Ei ole fokuksia tai linkkiä strategiaan.*
- *Siihen on vaikea pitää kirjaa. Se on liian pitkä.*
- *Kehittymissuunnitelma. Myös tavoitetaulukot on johtanut "toistoon" sillä monilta osion tavoitteet on jo kirjattu toimintasuunnitelman eri dokkariin ja osaston/yksikön mittareihin. Tällöin tämä jäänyt tyhjäksi, ja merkitty "kts erillinen liite".*
- *Arviointi asteikolla 1-4. Sanallinen arviointi riittäisi.*
- *Lomakkeen rakenne, liian pitkä. Ei koskaan ehditty käydä lomaketta loppuun kehityskeskustelun aikana.*
- *Aivan liian pitkä, vanhoja juttuja ei tarvitse joka kerta käydä läpi. Selkeämmäksi kumman, esihenkilön vai työntekijän tulisi kuhunkin kohtaan vastata. Keskusteluun ja palautteen antamiseen ei voi pakottaa...*
- *Liikaa kohtia ja päällekkäisyyttä, saisi karsia puolet pois.*
- *Vanhojen ja menneiden kertaus on jotenkin ikävää, jos joku epämielinen asia käsiteltävänä. Niiden jääminen aikakirjoihin on myös sellaista mikä ei ehkä ole ihan kiva, toisaalta hankalissa tapauksissa ne ovat tärkeitä dokumentteja.*

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mikä sen hetkisessä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa toimii huonosti? Vastaajat ovat sitä mieltä, että vanha tavoite- ja

kehityskeskustelulomake koetaan olevan liian pitkä sekä samoja kysymyksiä tai aiheita on lomakkeessa useassa eri kohdassa. Lisäksi lomakkeessa on pitkä osuus menneisyyteen, joka on koettu epäkäytännölliseksi, kun mietitään tavoite- ja kehityskeskustelun tarkoitusta ja uusien tavoitteiden asettamista sekä kehittymistä tulevaisuudessa.

8.2.5 Onko nykyisessä lomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka tulisi poistaa?

- *Aiheet ok mutta lomaketta tulee tiivistää ja järkevöittää.*
- *Kehityskeskustelun ohjeet, arviointiosuus.*
- *ei varsinaisesti poistettavaa teemojen osalta.*
- *Kysymyksiä voisi tiivistää.*
- *Suoriutumisen arviotaulukko, en tiedä palveleeko keskustelutilanteessa pisteyttäminen ketään.*
- *Aikaehdotukset siitä kuinka paljon aikaa pitää jonkin kohdan käsittelyyn mennä, joskus menee enemmän joskus vähemmän. Ne ovat turhan tuntuisia.*

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, onko sen hetkisessä lomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka tulisi poistaa? Suurin osa vastaajista koki, että lomakkeessa olevia aiheita tai kysymyksiä tulee tiivistää ja järkevöittää, jotta lomaketta voidaan lyhentää. Lisäksi lomakkeen alussa on pitkä osuus keskustelun ohjeista, eikä sitä koeta tarpeelliseksi.

8.2.6 Onko nykyisessä lomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka ehdottomasti tulee olla lomakkeessa?

- *Hyvinvointi, itselle merkitykselliset asiat, tavoitteet, suoriutuminen, osaamisen kehittämisen suunnitelma ja oman roolin yhteys strategiaan.*
- *Kauden tavoitteet.*
- *"Hyvinvointi ja työssä jaksaminen" sekä "Työsi tänään"- osioiden teemat.*
- *Kaikki ovat tärkeitä. Varsinkin työssä jaksaminen ja omat toiveet.*
- *Palaute esimieheltä: suorituksen arviointi numeroin tai sanoin; palaute esimiehelle esim. johtamislupauksiin perustuen; osaamisen kehittäminen yrityksen strategian mukaisesti, tavoitteiden asettaminen (yrityksen strategian ja vision saavuttamiseksi).*
- *Onnistumiset ja haasteet.*
- *4. osio on hyvä sisällöltään, muita voisi kiteyttää toimivammaksi.*
- *Meidän töissä kaikkea tekemistä ei voi eikä kannata kuvata tuossa lomakkeessa, niiden muiden ja yleensä tekemisten arviointi lomakkeen kautta tuntuu vähän*

oudolta sitten. Tärkeää olisi kuitenkin saada yleiskäsitys asioiden etenemisestä kuin joku yksittäinen onnistuminen ja epäonnistuminen.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, onko sen hetkessä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka tulee ehdottomasti olla uudessa kehitetyssä lomakkeessa? Avoimia vastauksia tarkastellessa voidaan todeta, että myös tässä kohdassa kyselyyn vastanneet ovat samaa mieltä ryhmäkeskusteluun osallistuneiden kanssa, että tärkeitä aiheita ovat hyvinvointi, merkityksellisyys, työssä jaksaminen, palaute molemmin puolin sekä oma rooli strategiassa. Uuden tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen on tärkeä sisältää kyseiset aiheet.

8.2.7 Miten kehittäisit nykyistä lomaketta?

- *Lyhentäisin ja tiivistäisin ja lisäisin vahvemman yhteyden strategiaan, tavoitteet esille ja myös kehityssuunnitelma suhteessa tavoitteisiin.*
- *Lyhentäisin. Pidempi check lista voisi olla vain pomoilla ja asiat kiteytettäisiin kauden tavoitteisiin ja kehityssuunnitelmaan. 2-3 tavoitetta vuodessa on riittävä.*
- *En muuttaisi paljoakaan. Kehityskeskusteluja käydään pari kertaa vuodessa. Olisi hyvä ylläpitää pysyvyyttä lomakkeissa, eikä vaihdella parin-kolmen vuoden välein.*
- *Päivämäärä, milloin keskustelu on pidetty.*
- *Rakenne: 80/20-sääntö, jossa 20 % kehityskeskustelusta katsoo menneisyyteen ja mittaa tuloksia, jotka ovat jo takanapäin. Kaikkein vahvin fokus eli 80 % kannattaa olla tulevaisuudessa, tavoitteissa. 2. Lyhyt intro: Mikä on modernin kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite? Miksi se pidetään? Selkeitä mittareita, joita on helppo seurata, eikä tarvitsisi kirjoittaa pitkiä stooreja.*
- *Saatava kompaktimmaksi. Nykyisessä turhauttaa toiston tuntu.*
- *Vähän sama kuin edellisessä, kaikkien työ ei ole hankkeita ja isoja kokonaisuuksia, lomake keskittyy sellaisten arviointiin, pitäisi olla myös muunlaista arviointia.*

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten kehittäisit sen hetkistä lomaketta. Suurin osa vastaajista kokee, että lomaketta tulee lyhentää ja tiivistää, lisätä selkeästi strategian merkitys työntekijä työssä ja isossa kokonaiskuvassa, tavoitteiden ja kehityssuunnitelman tulee olla samalla linjalla sekä yhteneväiset. Yksi vastauksista on selkeästi eri mieltä muiden vastaajien kanssa, sillä kyselyyn vastannut kokee, ettei lomaketta tarvitsisi kehittää juuri ollenkaan. Useammat vastaajista kuitenkin kokee lomakkeen turhauttavan pitkäksi, epäkäytännölliseksi keskusteluissa sekä lomakkeessa on paljon toistoa samoista teemoista, jolloin samoja asioita tulee kirjoitettua useaan eri kohtaan.

9 Tavoite- ja kehityskeskustelulomake ja prosessi

Tavoite- ja kehityskeskustelulomake (liite 3) ja prosessi (liite 4) laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa marras-tammikuun aikana. Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen tulee soveltua koko Helsingin Sataman henkilöstölle roolista tai työtehtävistä riippuen. Lomakkeen tarkoitus on helpottaa tavoite- ja kehityskeskustelujen käymistä. Uudessa lomakkeessa uusia asioita ovat painotus strategian merkitykseen työntekijän omassa työssä, johtamislupaukset, SMART-periaate tavoitteiden asettamiseen sekä kehityssuunnitelma 70-20-10-mallin mukaisesti. Näiden lisäksi tehtiin seurantakeskustelulle erikseen oma lomake (liite 5). Seurantakeskustelu käydään noin kuuden kuukauden kuluttua tavoite- ja kehityskeskustelusta. Tavoite- ja kehityskeskustelu käydään kaksi kertaa vuodessa, joista toinen on seurantakeskustelu. Lomaketta ja prosessia kehittäessä huomattiin, että seurantakeskustelulle kannattaa tehdä erikseen oma lomake, jota voi hyödyntää seurantakeskustelussa. Lomakkeeseen voi lyhyesti kirjata omien tavoitteiden ja kehityssuunnitelman tilanne sekä tarvittaessa tehdä muutoksia niihin.

70-20-10-malli on ajattelu ja toimintatapa, joka soveltuu koko organisaatioon. Osaaminen kehittyy pääasiassa työtä tekemällä (70), työyhteisön vuorovaikutuksessa (20) ja varsinaisessa koulutuksessa (10). Kuviossa 11 esitetään 70-20-10-mallin osa-alueet sekä esimerkkejä, miten ja millä tavoilla osaamista voidaan kehittää.

Työssä oppiminen 70 70 % oppimisesta ja kehitymisestä tapahtuu käytännön töissä	Muilta oppiminen 20 20 % oppimisesta tapahtuu oppimalla muilta	Muodollinen oppiminen/koulutus 10 10 % oppimisesta tapahtuu muodollisen kehityksen ja koulutuksen kautta
<ul style="list-style-type: none"> • Työtehtävät ja projektit • Oman työn kehittäminen • Kokeileva kehittäminen • Yhteisöllinen ongelmanratkaisu • Uudet haasteet työssä • Työtehtävien vaihtaminen • Toisten kollegoiden opastaminen ja mentorointi • Uusien työtapojen kokeilu • Asiakasyhteistyö • Kumppaninyhteistyö • Oman toiminnan reflektointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertaismentorointi • Tiimityö • Verkostoituminen • Valmennuskeskustelut esihenkilön kanssa • Havainnointi • Työympäristötyöskentely 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurssit ja verkkokurssit • Koulutus- ja valmennusohjelmat • Tutkintoon johtavat koulutukset • Kirjat • Ajankohtaisten oman alan julkaisujen seuraaminen

Kuvio 11: 70-20-10-malli osaamisen kehittämisessä (Ala-Nissilä, Kauma, Kröger, Leppänen, Nissén-Feldt, Penttilä, Raatikainen, Sankkila, Siikaniemi & Väisänen 2017)

Suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, uusiin haasteisiin tarttumalla sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sosiaalinen oppiminen sekä työssä oppiminen ovat kustannuksiltaan tehokkaampia sekä vaikuttavampia kuin tavallinen koulutus. Itseohjautuvuus sekä osallisuuden kokemus lisäävät motivaatiota. Organisaatioiden tulisi mahdollistaa oppimista arjessa ja käytännön työssä. Toimintakulttuurin muutos vaatii ymmärrystä siitä, mitä oppiminen on

sekä miten ja missä oppimista tapahtuu. 70-20-10-malli soveltuu hyvin henkilöstön ammatillisen osaamisen vahvistamiseen sekä työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen ja muodostaa osaamisen kehittämisen kokonaismallin. (Ala-Nissilä ym. 2017.)

Tavoite- ja kehityskeskustelulomake laadittiin aluksi Word-tiedostoon ja sen jälkeen muutettiin PDF-tiedostoksi. Lomake tullaan siirtämään myöhemmin myös sähköiseen järjestelmään nimeltä Mepco. Ryhmähaastattelussa ja sähköisessä kyselyssä tuli useasti ilmi, että vanha lomake koettiin liian pitkäksi. Siitä syystä uuden lomakkeen tekemisessä oli selvää, että lomaketta tulee tiivistää. Vanha lomake oli noin 11 sivua ja uusi lomake saatiin tiivistettyä neljään sivuun. Uusi lomake alkaa palautteella puolin ja toisin sekä työntekijän suoriutumisen arvioinnilla. Tämän jälkeen on johtamislupausosio, joka koskee vain esihenkilöroolissa toimivia. Esihenkilöiden johtamislupauksia arvioidaan samalla tavalla kuin työssä suoriutumista, kehittymistä sekä työyhteisössä toimimista. Johtamislupausosion jälkeen siirrytään työtehtävä- ja rooliosioon, jossa uutena on organisaation strategian merkitys omassa työssä. Osiossa käydään läpi työntekijän tehtäväkuvaus, arvioidaan omaa jaksamista ja hyvinvointia sekä pohditaan, mikä on työntekijälle merkityksellisintä ja palkitsevinta omassa työssä.

Työtehtävätosion jälkeen siirrytään kuluvan vuoden tavoitteisiin. Taulukossa on esitetty SMART-periaate, jota voi hyödyntää omien tavoitteiden asettamisessa. SMART-periaatteella määriteltä tavoite on selkeä, yhdessä sovittu, riittävän yksityiskohtainen sekä eritelty niin, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla (Aarnikoivu 2016, 96-98). S= selkeästi määriteltä eli tavoitteen tulisi olla mahdollisimman selkeä ja tarkasti määriteltä. Tavoitetta asettaessa tulee huomioida, mitä haluat saavuttaa ja miksi sekä miten tavoite saavutetaan. M= mitattavissa eli tavoitteen tulee olla sellainen, että tavoitteen edistymistä voidaan mitata. Edistymisen seuraaminen edesauttaa motivoimaan tavoitteen täyttymistä. A= aikaan sidottu tarkoittaa sitä, että tavoitetta asettaessa on hyvä huomioida mille aikavälille tavoite asettuu ja onko tavoitteen saavuttaminen kyseisellä aikavälillä realistista. R= realistinen tarkoittaa sitä, että tavoitteen tulee olla kyseiselle henkilölle realistinen huomioiden valittu aikaväli, oma työrooli, tehtäväkuvaus sekä nykyiset resurssit. T= tavoittelemisen arvoinen. Tavoitetta asettaessa kannattaa miettiä, miksi haluat saavuttaa tavoitteen, onko tavoite olennainen organisaatiolle tai henkilölle itselle huomioiden työrooli ja tehtäväkuvaus. (Suominen 2022.)

SMART-periaate on lisätty uutena kehitettyyn lomakkeeseen. Taulukkoon on merkitty jokaiselle tavoitteelle, joita voi olla 1-3 oma kohta sekä jokaiselle tavoitteelle oma mittari. Tavoitteiden asettamisen jälkeen voi yhdessä pohtia, minkälaista tukea työntekijä tarvitsee esihenkilöltä tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeinen osuus on osaaminen ja kehittyminen, jossa pohditaan omaa osaamista, ura- ja kehittymistoiveita, eläköitymissuunnitelmaa, jos se on ajankohtaista sekä laaditaan oma henkilökohtainen kehityssuunnitelma osaamisen kehittämisen 70-20-10-mallin mukaisesti. 70-20-10-malli on myös uusi asia, jota ei vanhassa lomakkeessa ollut.

Tavoite- ja kehityskeskustelulomake ja prosessi pilotoitiin. Ensimmäiseksi lähetettiin johtoryhmälle sähköpostilla uusi tavoite- ja kehityskeskustelulomake ja prosessi, jolloin he saivat rauhassa tutustua lomakkeeseen ja prosessiin sekä antaa kommentteja tai mahdollisia kehitysehdotuksia. Johtoryhmältä saatu palaute lomakkeesta ja prosessista oli positiivista. Johtoryhmä koki uuden lomakkeen olevan selkeä ja huomattavasti lyhyempi kuin vanha lomake. Mitään muutoksia ei tarvinnut uuteen lomakkeeseen ja prosessiin tehdä. Toimitusjohtaja sekä henkilöstöjohtaja testasivat ensimmäisinä uutta tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta. Pilotointi on tärkeä vaihe toiminnallisessa osuudessa, koska siinä lomaketta päästään aidosti testaamaan käytännössä. Kun lomaketta testataan käytännössä, voidaan havaita vielä sellaisia asioita, jotka keskustelun aikana lomakkeessa saatetaan kokea epäkäytännölliseksi, eikä niitä pysty havaitsemaan pelkästään lomaketta silmäilemällä.

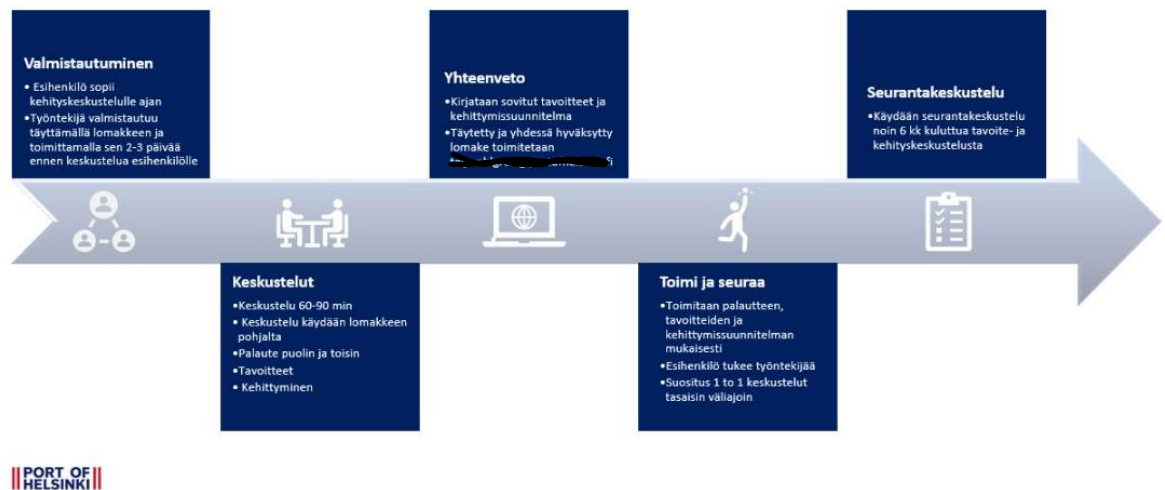
Henkilöstö on antanut positiivista palautetta uudesta lomakkeesta ja prosessista. Useat ovat kommentoineet lomakkeen olevan huomattavasti selkeämpi ja toimivan paremmin keskustelun tukena. Henkilöstö on kommentoinut lomaketta ja prosessia seuraavalla tavalla:

- ”kehityskeskustelun prosessia ja lomaketta on uudistettu napakammaksi ja ainakin minun käymät puolen tusinaa keskustelua on sujuneet uudella mallilla hyvin. Pidän siitä, miten tavoitteiden asetantaa on terävöitetty niin, että tärkeimmät kolme tavoitetta on kunkin henkilön osalta kirkastuvat”.
- ”prosessi ja lomake on huomattavasti selkeämmät ja kulkevat järkevästi suoriutumisen arvion (mennyt aika) kautta ensin tavoitteisiin ja siitä kehittymiseen. Lomakkeen asioiden etukäteen pohtiminen on hyödyllistä”, ”strategian mukana olo on tärkeä uudistus myös lomakkeessa, koska tarkoitus on lisätä oman työn merkityksellisyyden tunnetta”.
- ”mielestäni lomake on ollut oikein hyvä ja toimiva, hyvää työtä!”.
- ”muutamia parannusehdotuksia pohdittavaksi, voisiko suorituksen arvioinnissa asteikko olla mieluummin 1-5 kuin 1-3 sekä voisiko tiimillä olla myös omat tiimilupaukset, kun esihenkilöillä on omat johtamislupaukset”.
- ”uuden tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen avulla oli helpompaa keskustella ja ottaa asioita puheeksi. Lomake on sopivan pituinen ja aikaa riitti käydä kaikki kohdat läpi. Lomakkeen rakenne auttoi pysymään aiheessa ja sopimaan vuoden tavoitteista. Erittäin hyvä parannus edelliseen verrattuna.”

Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi on kuvattu alusta loppuun. Prosessi alkaa keskusteluun valmistautumisella ja päättyy seurantakeskusteluun. Valmistautumisvaiheessa on tärkeää, että esihenkilö sopii työntekijän kanssa keskustelulle sopivan ajan. Työntekijä valmistautuu keskusteluun täyttämällä lomakkeen ja toimittamalla sen esihenkilölle 2-3 päivää ennen keskustelua. Tavoite- ja kehityskeskustelu kestää noin 60-90 minuuttia. Keskusteluvaiheessa käydään esitätetty lomake läpi, annetaan palautetta puolin ja toisin sekä asetetaan kuluvan

vuoden tavoitteet ja laaditaan kehityssuunnitelma. Keskustelun jälkeen tehdään yhteenveto ja kirjataan keskustelussa sovitut tavoitteet, kehityssuunnitelma sekä muut asiat ylös. Yhdessä täytetty ja hyväksytty lomake lähetetään HR:lle. Kuviossa 12 näkyy uudistettu tavoite- ja kehityskeskustelu prosessi.

Tavoite- ja kehityskeskustelu prosessi








Kuvio 12: Tavoite- ja kehityskeskustelun uudistettu prosessi

Yhteenvedon jälkeen on Toimi ja seuraa -vaihe. Työntekijä toimii palautteen, tavoitteiden ja kehityssuunnitelman mukaisesti. Esihenkilö kuuntelee ja tukee työntekijää aina tarvittaessa. On tärkeää, että tasaisin väliajoin esihenkilö ja työntekijä käyvät one-to-one-keskusteluja, joiden avulla voidaan keskustella asetettujen tavoitteiden ja kehityssuunnitelman tilanteesta. Viimeinen vaihe on seurantakeskustelu, joka yleensä pidetään noin kuuden kuukauden kuluttua tavoite- ja kehityskeskustelusta. Viimeistään seurantakeskustelussa käydään tavoite- ja kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden ja kehityssuunnitelman tilanne sekä tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteet ja etenemään kehityssuunnitelmassaan.

Prosessi laadittiin uudestaan hyödyntäen vanhaa prosessia pohjana. Prosessia kehitettiin niin, että prosessi on yhteneväinen uuden lomakkeen kanssa. Vanhan ja uuden prosessin sisältö on lähes samanlainen. Suurin muutos uudessa prosessissa on prosessin selkeys, ytimekkyys, visuaalinen ilme sekä se, että prosessin eri vaiheisiin on listattu, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Uudesta prosessista käy heti ilmi, mitkä ovat tavoite- ja kehityskeskusteluprosessin vaiheet sekä mitä ne pitävät sisällään. Prosessia uudistaessa tavoitteena oli se, että prosessi on mahdollisimman selkeä sekä henkilöstölle hyödyllinen.

Pilotoinnin jälkeen tavoite- ja kehityskeskustelulomake sekä prosessi lanseerattiin. Lanseeraustilaisuudessa lomake ja prosessi esiteltiin esihenkilöille. Lanseeraustilaisuudessa käytiin lomake ja prosessi kohta kohdalta läpi sekä kerrottiin, että uutta lomaketta ja prosessia tul- laan jatkossa käyttämään sekä ne löytyvät intrasta. Lanseeraustilaisuudessa kerrottiin myös, että tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämistä on tehty opinnäyte- työ. Esihenkilöille järjestetyn lanseeraustilaisuuden jälkeen lomake ja prosessi lanseerattiin myös koko henkilöstölle, jossa lyhyesti käytiin lomake ja prosessi läpi. Uuden lomakkeen ja prosessin vastaanotto oli positiivinen. Kuviossa 13 esitellään tavoite- ja kehityskeskustelupro- sessista laadittu kattava taulukko.

Prosessi	Esihenkilö	Työntekijä
 VALMISTAUDU	<ul style="list-style-type: none"> Sovi aika ja paikka Mieti palaute ja suoriutumisen arviointi, joka sisältää myös asiantuntijavaroitusta (sisäiset/ulkoiset asiakkaat, projektipäälliköt, yhteistyökumppanit ja työtoverit) saadun palautteen Tutustu työntekijän lähettämään lomakkeeseen ja mieli työntekijän tavoitteita ja kehityssuunnitelmaa, jotka pohjautuvat yhtiön strategiaan ja/tai osaston toimintasuunnitelmaan 	<ul style="list-style-type: none"> Lue toimenkuvasi ja Signi merkityksellisten asioiden raporttisi Mieti palaute esihenkilöllesi Tee oma arvio viime vuonna sinulle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta Hahmottele omat tavoitteesi tulevalle kaudelle perustuen yhtiön strategiaan ja/tai osaston toimintasuunnitelmaan Mieti tulevaisuuden ura-, ja/tai kehityssuunnitelmiasi tai eläköitymisajankohdatavoitteitasi Lähetä lomake esihenkilöllesi 2-3 päivää ennen keskustelua
 KESKUSTELU	<ul style="list-style-type: none"> Keskustelkaa palautteesta puolin toisin ja työntekijälle merkityksellisistä asioista ja niiden toteutumisesta työssä Käykää läpi toimenkuva ja miten se kytkeytyy yhtiön strategiaan Sopikaa henkilökohtaisista tavoitteista ja käykää läpi miten tavoitteet liittyvät yhtiön strategiaan sekä osaston toimintasuunnitelmaan Miettikää osaamisen kehittämisen tarpeet, kehityssuunnitelma ja 60 vuotta täyttäneille eläköitymis- ja osaamisen siirtosuunnitelma 	
 YHTEENVETO	<ul style="list-style-type: none"> Kirjatkää ylös yhdessä sovitut tavoitteet, kehityssuunnitelma ja eläköityssuunnitelma Lähetäkää yhteisesti hyväksytty lomake HR:lle sähköpostilla henkilokirjasto@helsinki.fi 	
 TOIMI JA SEURAA EDISTYSTÄ	<ul style="list-style-type: none"> Toimi työntekijältä saamasi palautteen mukaisesti, toteuta muutokset Tue työntekijän kehittymistä. Sännölliset tapaamiset parantavat mahdollisuuksia havaita, onko työskentelyn edellytykset kunnossa ja tekemisen suunta oikea 	<ul style="list-style-type: none"> Toimi asetettujen tavoitteiden ja kehityssuunnitelmassa sovitujen toimenpiteiden mukaisesti. Ilmoita esihenkilöllesi, kun olet saavuttanut asetetut tavoitteet tai sinulla on hankaluuksia joidenkin tavoitteiden tai asetettujen aikataulujen kohdalla
 SEURANTAKESKUSTELU	<ul style="list-style-type: none"> Seurantakeskustelun tarkoitus on tarkastella miten alkuvuodesta asetutut tavoitteet ja kehityssuunnitelma on edennyt Tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia Lähetäkää seurantakeskustelulomake HR:lle sähköpostilla 	

Kuvio 13: Prosessin avaaminen laajemmin vaihe vaiheelta

Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessin lisäksi laadittiin kattava taulukko, jossa avattiin tarkemmin kohta kohdalta, mitä prosessin eri vaiheisiin kuuluu. Taulukossa on esihenkilölle ja työntekijälle omat laatikot. Osa vaiheista kuuluvat molemmille. Taulukon avulla esihenkilö tai työntekijä pystyy helposti seuraamaan, mitä missäkin vaiheessa tulisi tehdä sekä taulukon avulla voidaan hahmottaa prosessin kulku paremmin.

10 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksissa saatiin selville kattavasti vanhaan lomakkeeseen liittyvät mielipiteet, haasteet sekä kehitysideoita uuden lomakkeen ja prosessin laatimiseen. Pääkysymykseen ”miten

tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia voidaan kehittää?” tuli useita vastauksia: lyhentäisin ja tiivistäisin lomaketta, lisäisin strategian merkityksen vahvemmin työntekijän rooliin, selkeämpi kehityssuunnitelma, päivämäärä lomakkeeseen, vähemmän kysymyksiä per. aihe sekä vahva fokus tulevaisuuteen. Kysymykseen ”miten tyytyväisiä esihenkilöt ja työntekijät ovat sen hetkiseen lomakkeeseen ja prosessiin?” saatiin myös vastauksia. Kehitysideoita hyödynnettiin uuden lomakkeen ja prosessin tekemisessä.

Tavoite- ja kehityskeskustelu vaikuttaa sitoutumiseen sekä koskettaa koko henkilöstöä. Tavoite- ja kehityskeskustelujen pitämisellä on suuri vaikutus koko organisaatioon sekä henkilöstöön, koska keskustelun tavoitteena on määrittää työntekijälle sopivat tavoitteet, kehityssuunnitelma sekä kirkastaa, miten työntekijän työpanos tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Keskustelun käyminen ja lomakkeen täyttäminen kuuluu kaikille. Jokaisen tulee miettiä yhdessä oman esihenkilön kanssa omaa työnkuvaa, strategian merkitystä omassa työssä, hyvinvointia, omia tavoitteita, kehityssuunnitelmaa sekä muita tärkeitä asioita. Kun henkilölle on asetettu hänelle sopivat tavoitteet ja kehityssuunnitelma on työn tekeminen mielekkäämpää, se sitouttaa sekä motivoi enemmän. Tätä kautta työn tekemisellä on myös merkitys. Keskustelussa esihenkilö ja työntekijä saavat tilaisuuden keskustella työntekijälle tärkeistä asioista sekä työntekijä pääsee kuulemaan, miten yrityksellä menee.

Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittäminen kuuluu HR:lle sekä henkilöstöjohtamiseen, koska kehityskeskustelu liittyy myös useisiin henkilöstöjohtamisen muotoihin kuten osaamisen johtamiseen, suorituksen johtamiseen, urasuunnitteluun, palkitsemiseen sekä työhyvinvointiin. Kuten tässä opinnäyteyössä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittäminen kuului HR:lle. Kuitenkin HR:än, esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa lomaketta ja prosessia on yhdessä työistetty ja kehitetty. HR voi muistuttaa esihenkilöitä kehityskeskustelujen alkamisesta, mutta vastuu tavoite- ja kehityskeskustelun pitämisestä kuuluu johdolle sekä esihenkilöille.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta ilmenee, että vanha lomake ei koettu olevan tarpeeksi käytännöllinen tavoite- ja kehityskeskustelussa. Lomake ei tukenut keskustelun käymistä. Vanha lomake koettiin liian pitkäksi sekä useisiin kohtiin täytettiin samoja asioita. Uudessa tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa ja prosessissa oli tärkeää, että lomake olisi lyhyempi, selkeämpi sekä helposti henkilöstön käytettävissä ja muunneltavissa tarpeen vaatiessa. Tutkimukseen vastanneet sekä osallistuneet olivat selkeästi kokeneet aiheen tärkeäksi. Tulokset olivat erittäin merkittäviä tutkimuksen kannalta ja niistä pystyttiin helposti erottelamaan asiat, joihin tulee kiinnittää huomiota lomaketta ja prosessia kehittäessä. Tutkimuksesta saadut vastaukset auttoivat tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämisessä sekä mahdollisti onnistuneen lopputuloksen, johon esihenkilöitä ja työntekijöitä on osallistettu mukaan.

Opinnäytetyön teoreettisen osuuden avulla luotiin pohja toiminnalliselle osuudelle sekä perehdyttiin tarkemmin oleellisiin aiheisiin. Teoreettisen osuuden avulla toiminnallinen osuus oli helpompi toteuttaa, kun uutta ja vanhaa tietoa pystyi hyödyntämään käytännössä. Teoreettisessa osuudessa esimerkiksi käsiteltiin laajasti kehityskeskustelua, kehityskeskustelun prosessia, hyötyjä sekä merkitystä koko organisaatiolle ja henkilöstölle. Teoreettisesta osuudesta, vanhasta lomakkeesta sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden kommentteista oli suuri apu tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin kehittämisessä. Teoreettinen osuus tuki myös ryhmähaastattelujen ja sähköisen kyselytutkimuksen laatimista.

Ryhmähaastattelusta ja sähköisestä kyselytutkimuksesta oli hyötyä, koska haastattelusta ja kyselystä saatiin tarkkoja ja selkeitä vastauksia, mitä mieltä lomakkeesta ja prosessista ollaan, miten vanha lomake koetaan toimivan sekä miten lomaketta ja prosessia voidaan kehittää. Helsingin Satamalla on tärkeää kuulla, nähdä sekä osallistaa henkilöstöä mukaan projekteihin, jotka koskettavat kaikkia. Siksi tässä kehittämistyössä haluttiin ottaa esihenkilöt ja työntekijät mukaan työstämään lomaketta ja prosessia. Tätä kautta voidaan luoda työntekijöille tunne, että myös heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitänsä arvostetaan, jolloin merkitys omalle työlle sekä sitoutuminen tavoite- ja kehityskeskustelujen käymiseen sekä lomakkeen ja prosessin hyödyntämiseen kasvaa.

Tammikuussa 2023 uusi lomake ja prosessi olivat valmiita. Toimeksiantaja hyödyntää tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia keskusteluja käydessä. Uutta lomaketta päästiin hyödyntämään vuoden 2023 tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Uuden tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin tyytyväisyyttä tai sen tuomia tuloksia voi tutkia esimerkiksi kyselyllä sekä kyselyn tuloksista voi tiedottaa henkilöstöä organisaation sisäisissä kanavissa.

11 Yhteenveto

Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta ja prosessista laadittiin toimeksiantajan tarpeiden ja toiveiden mukainen. Uusi lomake ja prosessi luotiin sekä lomaketta testattiin käytännössä. Opinnäytetyöprosessin aikana haasteeksi nousi se, miten haastatteluiden ja kyselyn kysymykset muotoillaan, niin että vastaajat vastaisivat niihin sekä antaisi mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa toiminnallista osuutta varten. Ryhmähaastattelusta ei suoraan saatu selkeitä vastauksia, mitä asioita lomakkeessa tarkalleen tulisi kehittää. Sähköisestä kyselystä saatiin puolestaan konkreettisia kehitysehdotuksia ja tarkempia vastauksia. Tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia työstiin aktiivisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa, joka helpotti lomakkeen ja prosessin laatimista.

Tavoite- ja kehityskeskusteluiden tuloksena olisi hyvä, että esihenkilö ja työntekijä tietävät, mitä tehdä sekä miten edetään. Kuluva vuoden tavoitteiden ja mittareiden tulee olla selkeät

ja saavutettavissa olevat. Kehittymissuunnitelman olisi hyvä olla maksimissaan vuoden mittainen, kun halutaan kehittää henkilöstöä johdonmukaisesti. Keskustelussa laadittua henkilökoh- taista kehittymissuunnitelmaa, tavoitteita ja muita sovittuja asioita olisi hyvä tarkastella säännöllisesti esimerkiksi kerran kuukaudessa one-to-one keskustelujen kautta. Näin pysty- tään tekemään tarvittaessa nopeasti muutoksia, esihenkilö pystyy paremmin tukemaan työn- tekijää saavuttamaan tavoitteensa tai etenemään kehittymissuunnitelmassaan.

Tulevaisuudessa toimeksiantaja voi halutessaan kehittää lomaketta ja prosessia sen hetkisen tarpeen mukaan. Tarkoituksena oli, että jossain vaiheessa lomakkeeseen lisätään myös, mitä strategisista ydinosaamisista tarvitaan sekä minkälaista osaamista organisaatiossa on jo olemassa. Opinnäytetyön alussa yksi tavoitteista oli, että uusi tavoite- ja kehityskeskustelulomake vie- dään myös sähköiseen järjestelmään. Opinnäytetyöprosessin edetessä tulimme toimeksianta- jan kanssa yhteiseen tulokseen siitä, että aloitamme lomakkeen suunnittelun ja viemisen säh- köiseen järjestelmään, mutta lomakkeen siirtyminen lopullisesti järjestelmään tapahtuu vasta loppuvuodesta 2023. Päätökseen vaikutti tiukka aikataulu sekä resurssit.

Siitä syystä suosittelen, että toimeksiantajan kannattaa viedä projekti loppuun asti viemällä tavoite- ja kehityskeskustelulomake sekä seurantakeskustelulomake heidän sähköiseen järjes- telmäänsä. Lomakkeen siirtyminen sähköiseen järjestelmään edesauttaa työntekijän oma- aloitteisuutta ja aktiivisuutta aloittaa tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi täyttämällä lo- make ja lähettämällä se omalle esihenkilölleen ennen keskustelua. Sähköinen järjestelmä hel- pottaa myös sitä, että täytetty lomake löytyy työntekijän tiedoista ja lomakkeeseen voi tar- vittaessa palata. Loppuvuodesta toimeksiantajan kannattaisi laatia lyhyt kysely uudesta ta- voite- ja kehityskeskustelulomakkeesta ja prosessista. Sitä kautta saadaan selville henkilöstön mielipiteet ja kokemukset uudesta lomakkeesta ja prosessista. Kyselyn tulokset kannattaa käydä henkilöstön kanssa läpi. Tarvittaessa lomaketta ja prosessia voi jatkojalostaa tai kehi- tää.

Opinnäytetyötä tarkastellessa prosessi oli opettavainen. Henkilökohtainen oppimistavoitteeni opinnäytetyön alkaessa oli kehittää Helsingin Sataman tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia hyödyntäen ryhmähaastattelua sekä sähköistä kyselyä, oppia laatimaan lomake kokonaisuudessa mieltien minkälainen lomake palvelee toimeksiantajan tarpeita parhaiten, syventää omaa ammatillista osaamistani sekä tuoda tähän projektiin omaa näkemystäni ja osaamistani. Omat oppimistavoitteeni täyttyivät sekä opin myös paljon uutta. Opin luomaan uuden lomakkeen kokonaisuudessa, tekemään laajan tutkimustyön yksin sekä kehitin ammatil- lista osaamistani ja kirjoitustaitojani. Tuloksiin ja tuotoksiin olin erittäin tyytyväinen, sillä pystyin tuottamaan toimeksiantajalle paljon hyödyllistä tietoa, lomakkeen ja prosessin vas- taanotto oli positiivinen sekä uusi lomake ja prosessi on tukenut paremmin tavoite- ja kehi- tyskeskustelun käymistä.

Riikolan (2023) mukaan yhteistyö on ollut todella hyvää ja hän kommentoi opinnäytetyöprosessia seuraavalla tavalla ”Oona on saanut paljon aikaan sekä paljon positiivista palautetta myös muualta organisaatiostamme”. Riikola (2023) kertoo, että Helsingin Satama on ottanut käyttöön uuden tavoite- ja kehityskeskusteluprosessin sekä lomakkeet. Molemmat kehitettiin yrityksen tarpeiden mukaisesti. Riikolan mukaan uusia asioita, joita tuli esille opinnäytetyöprosessin aikana sekä tuloksissa olivat sellaisia, että tavoite- ja kehityskeskusteluihin saatiin nostettua vahvemmin tavoiteasetanta sekä strategian merkitys mukaan. Lisäksi prosessiin lisättiin esihenkilöinä työskentelevien suoriutumisen arviointi v. 2022 kehitettyihin johtamislupauksiin liittyen. Lisäksi osaamisen kehittämisessä otettiin mukaan 70-20-10-malli, joka lisättiin myös osaksi tavoite- ja kehityskeskustelua. (Riikola 24.02.2023.)

Mielestäni kokonaisuutena tämä opinnäytetyö kosketi tärkeää ja ajankohtaista asiaa. Lomaketta ja prosessia pohjana voisi hyödyntää muissakin organisaatioissa tehden pieniä muutoksia kyseisen organisaation omien tavoitteiden mukaan. Minulla oli mahdollisuus syventyä aihealueeseen, joka minua aidosti kiinnostaa. Olen käsitellyt tätä aihetta ja tutkimusta objektiivisesti sekä pyrkinyt tuottamaan toimeksiantajalle parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Lähteet

Painetut

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin - työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finn Lectura Ab.

Autio, V-M., Juuti, P., Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen - tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Hansaprint Oy.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docento Oy.

Collin, K., Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Hansaprint Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kostamo, P., Airaksinen, T., Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi - opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy.

Kulmala, S., Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Helsinki Alma Talent Oy.

Lindholm, H., Ollila, S., Himanen, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajattelua, koettua, tutkittua. Helsinki. Oppian.

Lindholm, T., Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0: kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum 2012.

Pasanen, K. 2021. Mielen pelikirja: valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Value Books.

Pakarinen, T., Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Edita. 2014.

Ristikangas, M-R., Grunbaum, L. 2016. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Talentum pro. 2 painos.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam books.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. Kauppakamari. Viitattu 1.11.2022. [Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)

Aarnos, E., Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1 metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 23.12.2022. [Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)

Ahopelto, T. 2019. Kehityskeskustelut - arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. Alustalehti. Viitattu 10.11.2022. [Kehityskeskustelut -arviointia, tavoitteita, oppimista ja ennen kaikkea vuorovaikutusta \(tuni.fi\)](#)

O. Ala-Nissilä, T. Kauma, J. Kröger, T. Leppänen, M. Nissén-Feldt, E. Penttilä, S. Raatikainen, I. Sankkila, L. Siikaniemi, S. Väisänen. 2017. 70-20-10-opitaan yhdessä. Blogi. Viitattu 22.1.2023. [Hankesuunnittelu \(gradia.fi\)](#)

Blaise, R. 2022. Understanding the basic: what is employee engagement. Artikkel. Viitattu 7.11.2022. [Understanding the Basics: What Is Employee Engagement? \(workday.com\)](#)

Dillman, D-A., Smyth, J-D., Christian, L-M. 2014. Internet, phone, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method. Wiley cop. 2014. 4th ed. E-kirja. Viitattu 1.12.2022. [Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys : the tailored design method | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)

Franz, A. 2019. What Exactly Is the Employee Experience? Artikkel. Viitattu 7.11.2022. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/01/what-exactly-is-the-employee-experience/#1f8fae424dbf>

Franz, A. 2022. Employee understanding for a better employee experience. Artikkel. Viitattu 7.11.2022. [Employee Understanding for a Better Employee Experience | CX Journey™ \(cx-journey.com\)](#)

Fechter, J. 2022. What is strategic human resource management? Artikkel. Viitattu 7.11.2022. [What is Strategic Human Resource Management? - HR University](#)

- Grote, R-C. 2011. How to be good at performance appraisals: simple, effective, done right. Harvard Business Review Press cop. 2011. E-Kirja. Viitattu 6.1.2023. [How to be good at performance appraisals : simple, effective, done right | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Hagerlund, T., Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa: kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Suomen kuntaliitto. E-kirja. Viitattu. 22.10.2022. [Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa : kunta-alan työyhteisöviestinnän opas | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Hakakari, E & Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas: kulttuuri muuttuu kahvikuppi kerrallaan. Podcast. Spotify. Viitattu 7.11.2022. [Yrityskulttuuri on kuningas | Spotify-podcast](#)
- Heathfield, S. 2021. Human Resource Management: What is it? Artikkel. Viitattu 10.11.2022. [Human Resource Management: What Is It? \(thebalancemoney.com\)](#)
- Helsingin Satama Oy. Yrityksen nettisivut. Viitattu 9.12.2022. [Yksi vilkkaimmista matkustajasatamista - Suomen johtava ulkomaanliikenteen yleissatama | Port of Helsinki](#)
- Hiltunen, S. 2020. Hyvä työyhteisöviestintä lisää työmotivaatiota ja vahvistaa yhteishenkeä. Artikkel. Viitattu 28.10.2022. [Hyvä työyhteisöviestintä lisää työmotivaatiota ja vahvistaa yhteishenkeä | Piilo-osaajat](#)
- Huhta, M & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 15.11.2022. [Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus : rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvaara, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Vastapaino. Viitattu 23.12.2022. <https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.1133000000000868>
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Viitattu 7.11.2022. [Erialaisten ihmisten johtaminen | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Jousenkylä, N. 2017. Mitä jos parempi työntekijäkokemus toisikin menestystä. Artikkel. Viitattu 7.11.2022. <https://viestijat.fi/mita-jos-parempi-tyontekijakokemus-toisikin-menestysta/#3deb7859>
- Juholin, E. 2017. Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Infor / Management Institute of Finland MIF Oy. Kahdeksas painos. E-kirja. Viitattu 9.1.2023. [Communicare! : ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudamus. [Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)

- Järvinen, P.-t., Ruotsalainen, P., Rantala, J. 2014. Johda suoritusta. Talentum. E-kirja. Viitattu. 6.1.2023. [Johda suoritusta | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro 2012. E-kirja. Viitattu 15.11.2022. [Henkilöstövoimavarojen johtaminen | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Kaihovirta, M. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 2.11.2022. [Tehoa työelämän viestintään | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 15.11.2022. [Henkilöstö - strateginen investointi? | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro. E-kirja. Viitattu 11.1.2023. [Luottamus esimiestyössä | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Kastman, K. 2016. Kumppanuusjohtaminen. Prezi. Viitattu 30.11.2022. [Kumppanuusjohtaminen by Katja Kastman \(prezi.com\)](#)
- Karjula, H. 2020. Yrityskulttuuri on parhaimmillaan häikäisevä kilpailuetu. Hälsä. Artikkel. Viitattu 1.11.2022. [Yrityskulttuuri on parhaimmillaan häikäisevä kilpailuetu - Hälsä \(halsa.fi\)](#)
- Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere University Press 2012. E-kirja. Viitattu 7.11.2022. [Monikulttuurisen työyhteisön viestintä | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu.18.11.2022. [Inhimillinen strategia | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Kinne, A. 2022. Back to basics: What is employee experience? Artikkel. Viitattu 8.1.2023. [Back to Basics: What Is Employee Experience? | Workhuman](#)
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 8.11.2022. [Johtaja muutoksen ytimessä | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Kupias, P. Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 1.11.2022. [Esimies osaamisen kehittäjänä | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Kurttila, M & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 2.11.2022. [Pomon parhaat ratkaisut | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)

- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää - kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 1.11.2022. [Organisaatioelämää - kulttuurin voima ja vaikutus | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi - Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy. E-kirja. Viitattu 11.12.2022. [Kirjoita itsesi asiantuntijaksi : opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 1.11.2022. [Yrityskulttuuri on kuningas | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Luoma, H-M. Valmentava johtaminen käytännössä ja vaikutukset organisaatiossa. Artikkel. Viitattu 3.10.2022. [Valmentava johtaminen käytännössä ja vaikutukset organisaatiossa • Acti-onal Oy](#)
- Leppänen, N. 2021. Kannustava yrityskulttuuri parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Blogi. Viitattu 02.12.2022. [Yrityskulttuuri on voima, joka auttaa menestymään - Kasvu Open](#)
- Mikkola, P. 2015. Samankaltaisuus ja erilinjaisuus kehityskeskustelussa: Alaisen mahdollisuudet vaikuttaa topiikkien määrittelyyn ja tulkintaan. Artikkel. Viitattu 4.10.2022. [SAMANLINJAISUUS JA ERILINJAISUUS KEHITYSKESKUSTELUSSA: ALAISEN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTAA TOPIIKKIEN MÄÄRITTELYYN JA TULKINTAAN | Puhe ja kieli \(journal.fi\)](#)
- Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. John Wiley & Sons, Incorporated 2017. E-kirja. Viitattu 17.10.2022. [The Employee Experience Advantage | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 6.11.2022. [Työhyvinvointi | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Radley, B. 2022. Understanding the basics what is the employee engagement? Artikkel. Viitattu 7.11.2022. <https://blog.workday.com/en-us/2022/understanding-the-basics-what-employee-engagement.html>
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 16.10.2022. [Valmentava johtajuus | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)
- Salo, K. & Salo, P. 2016. Millainen on hyvä kehityskeskustelu - vinkkejä esimiehelle. Artikkel. Viitattu 2.11.2022. [Millainen on hyvä kehityskeskustelu - vinkkejä esimiehelle - Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA](#)

Suominen, K. 2022. Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen SMART-kriteerien avulla. Artik-
keli. Viitattu 11.12.2022. [Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen SMART-kriteerien avulla -
Lovidea](#)

Stranius, L. 2022. Vinkit kehityskeskusteluun ja kehityskeskustelurunko. Artikkel. Viitattu
2.11.2022. [Vinkit kehityskeskusteluun ja kehityskeskustelurunko - Leo Stranius](#)

Tuomi, L-M., Sumkin, T. 2012. Osaamisen johtaminen. SanomaPro. E-kirja. Viitattu
19.12.2022. [Osaamisen ja työn johtaminen - Organisaation oppimisen oivalluksia | Laurea-kir-
jasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)

Vanhala, S. Tilev, K. Lindström, S. 2012. Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen,
työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto Yliopisto 2012. E-kirja. Viitattu 22.10.2022. [Ristivetoa
vai yhtä köyttä? : henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus | 3AMK-kirjastot |
Laurea Finna](#)

Valpola, A. 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 20.10.2022.
[Onnistu kehityskeskustelussa | Laurea-kirjasto / e-aineistot | Laurea Finna](#)

Vulpen, E. 2022. Human resource management basic for every HR professional. Viitattu
7.11.2022. [7 Human Resource Management Basics for Every HR Professional \(aihr.com\)](#)

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. E- Kirja.
1.painos. Viitattu 20.10.2022. [Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit |
3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)

Viirikorpi, P. 2015. Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. PDF. Viitattu
30.11.2022. [Paavo Viirikorpi. Kumppanuusjohtamisen. rakenteita ja käytäntöjä - PDF Free
Download \(docplayer.fi\)](#)

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustan-
nus. E-kirja. Viitattu 3.11.2022. [Näin onnistut opinnäytetyössä : ratkaisut tutkimuksen umpi-
kujiin | 3AMK-kirjastot | Laurea Finna](#)

Vilkkä, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-kustannus. E-
kirja. Viitattu 18.12.2022. [Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas | 3AMK-kirjastot |
Laurea Finna](#)

Vähänen, S., Karjula, H. 2020. Millainen on moderni kehityskeskustelu? Hälsa. Artikkel. Vii-
tattu 26.10.2022. [Millainen on moderni kehityskeskustelu? - Hälsa \(halsa.fi\)](#)

Waters, S. 2021. Coaching versus managing whats the difference. Artikkel. Viitattu
7.11.2022. [Coaching Versus Managing: What's the Difference? \(betterup.com\)](#)

Kuviot

Kuvio 1: Esihenkilötyön V10-malli (Aarnikoivu 2016, 34).....	18
Kuvio 2: Neljä erilaista teoreettista kulmakiveä henkilöstöjohtamiselle (Viitala 2021, 17-22)	19
Kuvio 3: Valmentavan johtajan peruskysymystyyppit (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104-108).....	21
Kuvio 4: Kehityskeskustelun viisi trendiä (Valpola 2014).....	25
Kuvio 5: Kehityskeskustelun päävaiheet (Aarnikoivu 2016, 107).....	27
Kuvio 6: Kehityskeskustelun hyödyt työntekijälle (Lindholm & Salmela 2014, 94).....	30
Kuvio 7: Opinnäytetyön prosessi ja eri vaiheet.....	33
Kuvio 8: Opinnäytetyön kolme tehtävää.....	35
Kuvio 9: Vastaajien rooli yrityksessä.....	40
Kuvio 10: Vastaajien arviointi lomakkeen toimivuudesta.....	40
Kuvio 11: 70-20-10 -malli osaamisen kehittämisessä.....	44
Kuvio 12: Tavoite- ja kehityskeskustelun uudistettu prosessi.....	47
Kuvio 13: Prosessin avaaminen laajemmin vaihe vaiheelta.....	48

Liitteet

Liite 1: Sähköinen kyselytutkimus.....	61
Liite 2: Ryhmähaastattelun saateteksti	64
Liite 3: Tavoite- ja kehityskeskustelulomake	65
Liite 4: Tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi	69
Liite 5: Seurantakeskustelulomake	70

Liite 1: Sähköinen kyselylomake



Kysely HelSan tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, mitä mieltä helsalaiset ovat tämän hetkisestä tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta. Mitkä asiat on koettu hyväksi ja mitkä asiat huonoksi sekä saada kehitysideoita uuden lomakkeen ja prosessin tekemiseen.

Olemme HR:ssä kehittämässä tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia sekä aiheesta tehdään myös opinnäytetyö.

Kyselystä saatuja vastauksia hyödynnetään opinnäytetyön sekä HelSan uuden tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen ja prosessin tekemisessä.

Kysely on avoinna: 22.12.2022-9.1.2023

Kyselyyn on tarkoitus vastata siitä näkökulmasta missä roolissa toimit. Jos toimit esihenkilönä vastaa siitä näkökulmasta tai työntekijänä omasta näkökulmasta.

Kysely on täysin anonyymi.

Kiitos jo etukäteen antamistasi arvokkaista vastauksista.

Lisätietoja kyselystä saat: oonah.uovinen@portofhelsinki.fi

1. Kummassa roolissa toimit?



☐ Esihenkilö

☐ Työntekijä

2. Kuinka toimivaksi koet nykyisen lomakkeen asteikolla 1-5

1= Ei toimiva 5= Erittäin toimiva

1

2

3

4

5

3. Mikä lomakkeessa toimii hyvin?

Kirjoita vastaus

4. Mikä lomakkeessa toimii huonosti?

Kirjoita vastaus

5. Onko nykyisessä lomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka tulisi poistaa?

Kirjoita vastaus

6. Onko nykyisessä lomakkeessa jokin aihe tai kohta, joka ehdottomasti tulee olla lomakkeessa?

Kirjoita vastaus

7. Miten kehittäisit nykyistä lomaketta?

Kirjoita vastaus

Liite 2: Ryhmähaastattelun saateteksti

Hei, tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta ja prosessia tullaan kehittämään. Kokouksen/ ryhmähaastattelun tarkoituksena on kuulla teidän ajatuksianne, mielipiteitä ja kokemuksia, mikä toimii, mikä ei toimi, puuttuuko nykyisestä kehityskeskustelulomakkeesta ja prosessista jotain? Lisäksi haluaisimme kuulla teidän kehitysideoitanne uuteen tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeeseen ja prosessiin.

Liite 3: Tavoite- ja kehityskeskustelulomake



TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Tämä lomake on laadittu tavoite- ja kehityskeskustelua varten keskustelun tueksi. Täytä lomake ja palauta se esihenkilöllesi viimeistään 2–3 päivää ennen tavoite- ja kehityskeskustelua.
Työntekijän nimi:
Työntekijän tehtävänimike:
Esihenkilö:
PVM:

PALAUTE JA SUORIUTUMISEN ARVIOINTI

Palaute esihenkilöltä työntekijälle:				
Palaute työntekijältä esihenkilölle:				
Yleinen suoriutuminen töissä, työtehtävissä, omien tavoitteiden saavuttaminen, mitä ja miten tavoitteet on saavutettu.				
	1=Kehittämisen ja tuen tarvetta	2=Odotusten ja tavoitteiden mukainen	3=Yli tavoitteiden	Omat kommentit
Työtehtävistä suoriutuminen				
Kehittyminen				
Työyhteisössä toimiminen ja yhteistyö				



JOHTAMISLUPAUKSET

(Koskee vain esihenkilöroolissa työskenteleviä)

	1=Kehittämisen ja tuen tarvetta	2=Odotusten ja tavoitteiden mukainen	3=Yli tavoitteiden	Omat kommentit
Innostan				
Arvostan				
Suunnittelen				
Toteutan				
Mahdollistan				
Valmennan				

TYÖTEHTÄVÄT JA ROOLI

STRATEGIA
Miten yhtiön strategia näkyy omassa työssäsi?
TYÖTEHTÄVÄT
Vastaako tehtäväkuvaus työsi todellisuutta? Onko toimenkuvasi ajan tasalla?
TYÖKYKY JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN
Miten arvioisit omaa jaksamistasi tällä hetkellä asteikolla 1–10?
Mitä kehitysideoita sinulla on työkykysi/hyvinvointisi tukemiseen?
MERKITYKSELLISYYS
Mikä työssäsi on sinulle merkityksellisinä ja palkitsevina? Miten nämä asiat toteutuvat?
Tässä voit hyödyntää omaa henkilökohtaista Signi raporttia.



KULUVAN VUODEN TAVOITTEET

<p>SMART-periaatteella määritelty tavoite on selkeä, yhdessä sovittu, riittävän yksityiskohtainen ja eritelty niin, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla.</p> <p>SMART-tavoite on:</p> <p>S – selkeästi määritelty M – mitattavissa A – aikaan sidottu R – realistinen T – tavoittelemisen arvoinen</p> <p>Mitkä ovat työsi kuluvan vuoden tärkeimmät tavoitteet peilattuna osaston/yksikön toimintasuunnitelmaan ja yhtiön strategiaan?</p>	
Tavoite 1:	Mittari 1:
Tavoite 2:	Mittari 2:
Tavoite 3:	Mittari 3:
Millaista tukea tarvitset tavoitteidesi saavuttamiseksi?	

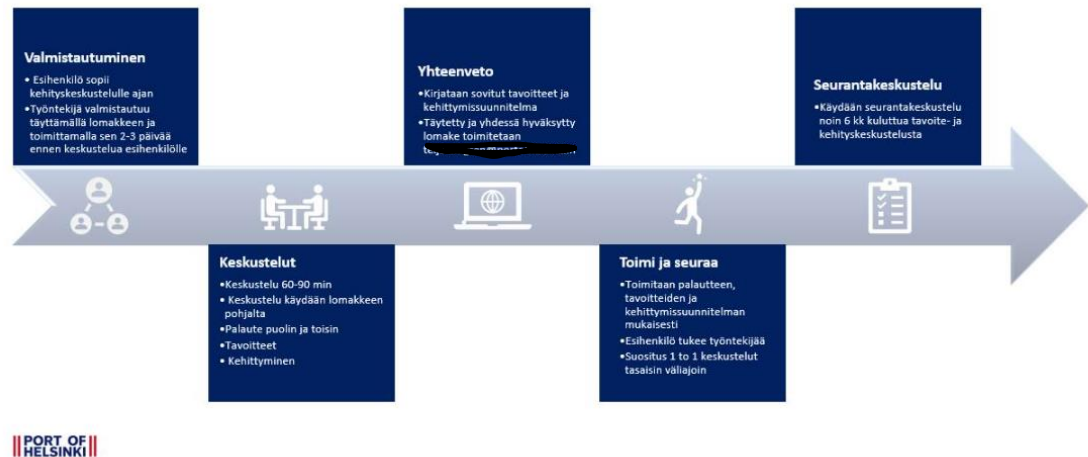
<p>OSAAMINEN JA KEHITYMINEN</p> <p>Millaista osaamista tarvitset, jotta voisit saavuttaa tavoitteesi? Mitä osaamista voisit jakaa muille ja millä tavalla?</p>
<p>ROOLISSA TARVITTAVAT PÄTEVYYDET</p> <p>Ovatko työtehtävissäsi vaadittavat pätevyyydet voimassa? (Esim. työturvallisuuskortti, tulityökortti yms. koskee vain tiettyjä tehtäviä)</p>



URA- JA KEHITYMISTOIVEET
<i>Millaisia ammatillisen kehittymisen tavoitteita ja/tai uratoiveita sinulla on?</i>
ELÄKÖITYSSUUNNITELMA
<i>Jos olet 60+ mikä on eläköityssuunnitelmasi? Miettikää osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtomahdollisuudet ja -aika.</i>
KEHITYSSUUNNITELMA ASETETTujen TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI
70–20–10-malli
<i>Työssä oppiminen 70: esimerkiksi uudet projektit, työtehtävät tai uuden työtavan oppiminen</i>
<i>Muilta oppiminen 20: esimerkiksi arvioinnit, palaute, mentorointi, coaching tai toisilta oppiminen</i>
<i>Muodollinen oppiminen/koulutukset 10: esimerkiksi koulutusohjelmat, kurssit tai kirjat</i>

Liite 4: Tavoite- ja kehityskeskustelun prosessi

Tavoite- ja kehityskeskustelu prosessi



Liite 5: Seurantakeskustelulomake

**TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELUN
SEURANTAKESKUSTELU**

Nimi:	
Tehtävänimike:	
Esihenkilö:	
PVM:	
TAVOITTEET	
<i>Miten tavoite- ja kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet etenevät?</i>	
KEHITYSMISSUUNNITELMAN TILANNE	
<i>Miten yhdessä laadittu kehityssuunnitelma etenee?</i>	