

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma / Myynnin johtaminen

Lea Korjala

KEHITYSKESKUSTELU ESIMIESTYÖN VÄLINEENÄ
Case: Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitos

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

KORJALA, LEA

Kehityskeskustelu esimiestyön välineenä

Opinnäytetyö

55 sivua + 4 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Pia Kaari

Toimeksiantaja

Kouvolan kaupunki/Tilaliikelaitos

Syyskuu 2014

Avainsanat

esimiestyö, kehityskeskustelu, vuorovaikutus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitoksen kehityskeskustelujen nykytilannetta. Tavoitteena on löytää lisäksi kehityskeskustelujen mahdollisia ongelma- ja kehittämiskohteita. Lisäksi halutaan herättää mielenkiintoa kehityskeskustelujen monipuolisempaan hyödyntämiseen johtamisessa. Työni teoriapohjaksi on laadittu katsaus, jossa käsitellään muun muassa esimiestyötä, kehityskeskustelua ja vuorovaikutusta.

Empiirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto koottiin todellisissa tilanteissa käyttäen teema- eli puolistrukturoitua haastattelua. Kehityskeskustelun lisäksi opinnäytetyössä käsitellään myös esimiestyötä, vuorovaikutusta, visiota, strategiaa ja arvoja. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia.

Tuloksista ilmenee, että Tilaliikelaitoksen esimiehiltä ja työntekijöiltä puuttuu pääsääntöisesti kiinnostus kehityskeskusteluihin nykymuotoisina. Kiirettä pidettiin yleisesti myös syynä siihen, että kehityskeskusteluja on käyty vähän. Kehityskeskusteluihin valmistautumisessa on parannettavaa sekä esimiesten että työntekijöiden osalta. Motivaation parantamiseen tulee jatkossa kiinnittää myös huomiota.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KORJALA, LEA

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

September 2014

Keywords

Development discussion as a management tool

55 pages + 4 pages of appendices

Pia Kaari, Senior Lecturer

The city of Kouvola/Facility Management Department

management, development discussion, interaction

The objective of this thesis was to find out the present situation of development discussions in the facility management department of the city of Kouvola. Experiences and expectations of the staff were wanted to know. One of the aims was also to find potential problems and areas of development in the development discussion process. It was also important to make managers pay attention to using development discussions in management.

The theoretical basis discusses the concepts of management, development discussion and interaction. Empirical research has been carried out as a qualitative research. The data were collected by topical semi-structured interviews. All members of the staff were interviewed.

The results suggested that the managers and employees of the facility management department are not very interested in development discussions nowadays. Workload and lack of time found to be a reason for the small quantity of development discussions. There is still need for development of preparation of development discussions in the future. Motivation also needs to be improved.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	7
3	KOUVOLAN KAUPUNGIN TILALIIKELAITOS	8
	3.1 Toiminta-ajatus	8
	3.2 Visio ja strategiset päämäärät	9
4	ESIMIESTYÖN TAUSTALLA VAIKUTTAVIA ELEMENTTEJÄ	9
	4.1 Visio ja strategia esimiestyön taustalla	9
	4.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri esimiestyön taustalla	11
5	ESIMIESTYÖ JA ALAISTAIDOT	13
	5.1 Esimiestyön määrittelyä	14
	5.2 Esimiehen keskeisiä edellytyksiä	15
	5.3 Esimiehen rooli	16
	5.4 Esimiestyön haasteita	18
	5.5 Alaistaidot	19
6	KEHITYSKESKUSTELU	19
	6.1 Kehityskeskustelun historiaa Suomessa	19
	6.2 Kehityskeskustelun määrittelyä	20
	6.3 Kehityskeskustelun teemoja	23
	6.4 Kehityskeskustelun tasoja	25
	6.5 Kehityskeskusteluprosessi	26
	6.5.1 Valmistautuminen kehityskeskusteluun	27
	6.5.2 Keskustelutilanne	28
	6.5.3 Keskustelun jälkihoito	29
	6.6 Vuorovaikutuksen ja ratkaisukeskeisyyden merkitys kehityskeskustelussa	30
	6.7 Tilaliikelaitoksen nykyinen kehityskeskustelukäytäntö	32
	6.8 Palkkakeskustelu	32

7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
7.1	Tutkimusmenetelmä	33
7.2	Aineiston hankinta	33
7.3	Aineiston analyysi	35
8	TULOKSET	36
8.1	Organisaatio	36
8.2	Yhteistyö	38
8.3	Kehityskeskustelu	39
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
10	KEHITTÄMISTOIMENPITEET	50
11	POHDINTA	51
11.1	Tutkimuksen luotettavuus	51
11.2	Tutkimuksen eettisyys	52
11.3	Tulosten hyödyntäminen	52
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelulomake esimiehille	
	Liite 2. Haastattelulomake työntekijöille	

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat esimiehille tärkeä johtamistyön apuväline, mutta niitä ei kaikissa organisaatioissa vielä syystä tai toisesta hyödynnetä, eikä niiden laatuun kiinnitetä huomiota. Saatetaan esimerkiksi ajatella, että arkipäivän keskusteluissa käydään työasioita läpi niin kattavasti, ettei kehityskeskusteluille ajatella olevan tarvetta ainakaan kovin usein. Kunnallisella puolella kehityskeskustelut mielletään paremmin yrittäjätoiminnan toimintaan sopiviksi.

Kehityskeskustelujen avulla voidaan kuitenkin luottamuksellisesti kahdenkeskisessä keskustelussa käydä läpi työntekijän asioita ja esimies voi myös saada palautetta toiminnastaan. Käytäväkeskusteluissa kaikki työntekijät eivät välttämättä saa ääntään kuuluviin, koska työntekijät ovat erilaisia luonteeltaan; osa on rohkeampia sanomaan oman mielipiteensä, osan on vaikeampi tuoda ajatuksiaan julki. Esimieskään ei täysin tasapuolisesti välttämättä ehdi keskustella kaikkien työntekijöiden kanssa samansisältöisiä keskusteluja käytävillä. Työyhteisössä saattaa olla selvittämättömiä pieniä asioita, jotka vaikuttavat organisaation päivittäiseen toimintaan ja jotka voitaisiin selvittää juuri näissä esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa. Keskusteluihin olisi tärkeää kuitenkin valmistautua huolellisesti, jotta niistä ei tulisi vain käytössä olevan lomakkeen täyttötilaisuus. Lomakkeissa saattaa olla myös asioita, joita työntekijät eivät koe itselleen kovin tutuiksi, joten onkin tärkeää, että esimiehet avaavat ja selventävät näitä seikkoja mahdollisesti jo ennen kehityskeskusteluja, jotta työntekijät voivat miettiä näitä asioita ennen omaa kehityskeskusteluaan.

Tämän opinnäytetyön aihe löytyi organisaatiosta, jossa itse myös työskentelen. Kehityskeskusteluja ei tässä organisaatiossa ole kovin usein pidetty, mutta aihe herättää henkilökunnan keskuudessa keskustelua kuitenkin melko paljon. Koin tärkeäksi selvittää tämän organisaation henkilökunnan ja esimiesten asenteita ja odotuksia kehityskeskusteluista ja sovin Tilaliikelaitoksen johtajan kanssa tämän opinnäytetyön tekemisestä.

Osa tämän organisaation työntekijöistä ei ole kehityskeskusteluja vielä esimiehensä kanssa käynyt kertaakaan, ja se puhuttaa tietysti jonkin verran asianomaisia. Vaikuttaa siltä, että työntekijöiden puolelta kiinnostusta kehityskeskusteluiden käymiseen löytyy. Haastattelemalla Tilaliikelaitoksen esimiehiä ja henkilökuntaa pyrin saamaan selville syitä kehityskeskustelujen vähäiseen määrään. Haastatteluissa kysytään myös,

miten kehityskeskustelut tässä organisaatiossa koetaan ja löytyykö kehittämisehdotuksia. Tavoitteena on myös herättää mielenkiintoa kehityskeskustelujen monipuoliseen hyödyntämiseen jokaisen esimiehen käytännön päivittäisessä esimiestyössä. Ehkä myös työntekijät rohkaistuvat pyytämään esimieheltään kehityskeskustelua, jos kokevat siihen olevan tarvetta. Kuten Lindholm & Salminen (2014, 19) toteavat, kehityskeskustelut auttavat esimiestä pääsemään henkilöstön ajatuksiin, asenteisiin ja oletuksiin koskien työtä. Samalla myös esimies voi saada työntekijöiltä ehdotuksia työn tekemisen ja toimintaympäristön kehittämiseen.

Kehityskeskustelun todetaan olevan muun muassa esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä (Aarnikoivu 2008, 115). Työntekijälle kehityskeskustelun todetaan olevan ensisijaisesti inhimillisten tarpeiden tyydyttämistä, eli hän kokee itsensä tarpeelliseksi ja kuuluvansa yhteisöön ja saavansa palautetta työpanoksestaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99).

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teema- eli puolistrukturoitua haastattelua ja aineiston analysoinnissa sisällönanalyysiä.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitoksen kehityskeskustelujen nykytilannetta. Tarkoituksena on myös selvittää, miten esimiehet ja työntekijät kokevat kehityskeskustelut ja mitä odotuksia heillä on. Tutkimuksessa halutaan myös tietää, koetaanko kehityskeskustelut hyödyllisiksi ja merkityksellisiksi ja millaisia kehitystarpeita löytyy. Tavoitteena on myös mahdollisten kehityskeskustelun ongelmakohtien löytäminen ja kehityskeskustelujen kehittäminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on myös herättää Tilaliikelaitoksella mielenkiintoa kehityskeskustelujen monipuolisemmasta hyödyntämisestä käytännön esimiestyössä ja rohkaista työntekijöitä oma-aloitteisesti ilmoittamaan esimiehelleen halusta käydä kehityskeskustelua.

Tilaliikelaitoksen työntekijöistä kaikki eivät ole käyneet kehityskeskusteluja nykyisen esimiehensä kanssa, joten se täytyy ottaa huomioon haastattelukysymyksissä.

Kouvolan kaupunginhallitus päätti 9.9.2013 käynnistää yhteistoimintamenettelyn, jonka tavoitteeksi asetettiin 600 henkilön vähennys vuoden 2013 alun tilanteesta vuoden 2014 loppuun mennessä. Henkilöstövähennyksiä koskeva yt-menettely käynnistyi kaupungin yhteistyöryhmässä 17.10.2013 ja päättyi 8.1.2014. Kaupunginhallitus käsiteli yt-menettelyn ensimmäisen vaiheen tuloksia 13.1.2014 ja päätti enintään 37 henkilön irtisanomisista taloudellisin ja tuotannollisin perustein. Irtisanomiset kohdistuvat lähinnä hallinto- ja toimistohenkilöstöön. Irtisanomiset koskivat myös tilaliikelaitoksen henkilökuntaa.

Aluksi aikomuksena oli haastatteluissa kysyä myös, olisiko tällaisena epävarmuuden aikana ollut lisätarvetta kehityskeskusteluihin, mutta tästä kysymyksestä kuitenkin luovuttiin, koska se vaikutti hieman irralliselta verrattuna muihin haastattelun teemoihin.

3 KOUVOLAN KAUPUNGIN TILALIIKELAITOS

Tilaliikelaitos aloitti toimintansa 1.1.2009 ja varsinaisena liikelaitoksena 1.1.2010. Tilaliikelaitos toimii konsernihallinnon liikelaitoksena. Tilaliikelaitoksen johtajana toimii toimitilajohtaja. Tilaliikelaitos jakautuu seuraaviin yksiköihin: tilahallinto, suunnittelu, rakennuttaminen, toimitilojen isännöinti, vuokraus ja ylläpito sekä kehittäminen. Henkilökuntaa on yhteensä 17. Ammattinimikkeitä ovat toimitilajohtaja, suunnittelupäällikkö, rakennuttajapäällikkö, kiinteistöpäällikkö, kehittämisspäällikkö, rakennusmestari (4 kpl), suunnitteluavustaja, sähköinsinööri, sähkötekniikko, toimistosiinööri, toimistosihiteeri, kiinteistösihteeri, hallintosihteeri ja puhtauspalvelukoordinaattori. Toimipaikka on Kouvolan kaupungintalossa, Torikatu 10:ssä.

3.1 Toiminta-ajatus

Tilaliikelaitos huolehtii Kouvolan toimitilakäyttäjien tyytyväisyydestä ja vastuullaan olevan toimitilavarallisuuden suunnitelmallisesta kehittämisestä ja hoidosta elinkaarirajattelun pohjalta sekä vastaa omaisuusmassan arvon säilymisestä. Tilaliikelaitos vastaa kaupungin suoraan omistaman rakennusomaisuuden kehittämisestä, ylläpidosta sekä hyvästä vuokrausasteesta. Tilaliikelaitos hoitaa keskitetysti toimitilojen välivuokrauksen sekä toimii koko konsernin kiinteistöasioiden asiantuntijana. Tilaliikelaitos vastaa kaupungin investointi- ja perusparannusohjelmien sekä elinkeinotoimen inves-

tointiohjelmiin sisältyvien kohteiden rakennuttamisesta kaupunginvaltuuston hyväksymän strategian mukaisesti. (Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitos 2010.)

3.2 Visio ja strategiset päämäärät

Tilaliikelaitokselle on yritysten tapaan määritelty visio ja strategiset päämäärät, joiden tulisi näkyä jokaisen työntekijän päivittäisessä työssä ohjaamassa toimintaa.

Tilaliikelaitos on palveluhenkinen, innovatiivisuutta ja ammattiosaamista hyödyntävä ja kestävä kehityksen periaatetta hyödyntävä toimitilapalveluiden tuottaja, joka mahdollistaa asiakkaiden toimimisen asianmukaisissa tiloissa palvelukykyisesti. (Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitos 2010.)

Strategisena päämääränä on, että toimitilojen järjestämisessä huomioidaan asiakkaiden toiminnassa ja tilatarpeessa tapahtuvat muutokset sekä oman toimialan kehittyminen. Rakennusomaisuutta kehitetään aktiivisesti ottamalla huomioon omistajan asettama tuottovaatimus, elinkaaritaloudellisuus ja yhteiskuntavastuu. (Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitos 2010.)

Tilaliikelaitos on rakennus- ja kiinteistöalan osaajien tavoiteltu työpaikka, jota johdetaan konsernin omistajaohjauksessa kannustamalla luovuuteen ja rohkeuteen sekä suvaitsevaisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Palvelukyky perustuu erinomaiseen asiantuntemukseen sekä kehittyneisiin ja tuottavuutta edistäviin toimintatapoihin ja palveluprosesseihin, jotka perustuvat luotettaviin sisäisiin sekä ulkoisiin kumppanuus- ja yhteistoimintaverkostoihin. (Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitos 2010.)

4 ESIMIESTYÖN TAUSTALLA VAIKUTTAVIA ELEMENTTEJÄ

4.1 Visio ja strategia esimiestyön taustalla

Seuraavassa selvitän hieman vision, strategian ja organisaatiokulttuurin vaikutuksia esimiestyöhön, koska ne ovat Tilaliikelaitoksella myös selkeästi määriteltäviä liiketoimintasuunnitelmassa, ja niiden tulisi olla jokaisen esimiehen ja työntekijän tiedossa ja päivittäisen työn tukena.

Kehityskeskustelussa voidaan tarkastella, miten työntekijän toimenkuvaa voidaan kehittää organisaation rakenteen mukaisesti tai miten asetetut tavoitteet tukevat organisaation strategian toteutumista.

Organisaation perustehtävän muuttaminen käytäntöön edellyttää suunnittelua. Suunnittelussa valitaan suuntaviivat ja keskeiset tavoitteet perustehtävän toteuttamiseen. Hyvin laadittu strategia on parhaimmillaan yhdessä luotu kuva perustehtävästä ja luo pohjan kaikelle päivittäiselle toiminnalle ja työn arvioinnille. Se kertoo työntekijöille, mitä varten organisaatio on olemassa. (Palmu 2003, 39 - 45.)

Visiolla tarkoitetaan yhteisen tulevaisuuden kuvan hahmottamista. Hyvä visio edistää sitoutumista, helpottaa strategian toteuttamista ja auttaa keskittymään tärkeimpiin ja olennaisimpiin asioihin. Vision voidaan ajatella toimivan työntekijöiden ja asiakkaiden parhaaksi. (Palmu 2003, 45 - 46.) Vision tulisi olla kiinnostava ja innostava, mutta kuitenkin realistinen, jotta se motivoi henkilöstöä. Visiot avaavat näkemään uusia mahdollisuuksia tehdä asioita eri tavalla ja kenties paremmin. (Järvinen 2011, 48 - 49.)

Organisaation visio, strategia ja arvot ovat johtamisen kivijalka. Henkilöstö tulisi sitouttaa niihin antamalla määritelmille konkreettinen merkitys ja sisältö kunkin työntekijän työssä. Esimiehillä on rooli toimia tässä esimerkkinä. Vision, strategian ja arvojen avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä ja suunnata tekemistä kohti yhteisiä tavoitteita. (Aarnikoivu 2008, 15 - 19.) Jos henkilöstö ei ole päässyt mukaan strategiatyön luomiseen tai strategia on liian vaikeaselkoinen, se jää etäiseksi. Strategiatyössä voisi käyttää laajemmin hyväksi työntekijöiden osaamista ja näkökulmia. Strategiatyön toteutuksen epäonnistumiselle voi olla syynä esimerkiksi juuri kommunikoinnin yhden-suuntaisuus eli työntekijät eivät ole päässeet osalliseksi ajoissa tai ollenkaan. (Åhman 2004, 72 - 73.)

Kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa esimiehellä on mahdollisuus tarkistaa, että jokainen työntekijä on selvillä organisaation visiosta, tulevaisuuden näkymistä, strategiasta vision saavuttamiseksi ja organisaation arvoista, joiden toivotaan näkyvän työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Esimies voi tarvittaessa selventää edellä mainittuja seikkoja ja myös työntekijällä on mahdollisuus esittää kysymyksiä mahdollisiin mielissään oleviin epäselvyyksiin. (Meretniemi 2012, 24.) Edellä mainittu on mielestäni tärkeää, jotta jokainen työntekijä tietää, mitkä ovat organisaation toimintatavat ja arvot

sekä säännöt. On helpompaa toimia tällaisessa organisaatiossa, jossa kaikki ovat selvillä toiminnan pelisäännöistä. Nämä seikat eivät välttämättä ole kaikkien työntekijöiden tiedossa, jos niiden selvittäminen on jäänyt asianomaisten itsensä tehtäväksi esimerkiksi intranetistä tai muusta vastaavasta. On tärkeää, että ne käydään läpi yhteisesti.

Johtaminen on yrityksen strateginen prosessi ja esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Esimiehen roolissa esimies on läsnä aina, riippumatta siitä mitä tekee. Organisaation tulisi asettaa myös esimies-tehtäviin liittyviä tavoitteita ja arvioida onnistumista. (Aarnikoivu 2008, 34 - 35.) Ihmisten kannustaminen omaan ajatteluun, asioiden kehittämiseen, itseohjautuvuuteen ja uudistumiseen kuuluu tämän päivän johtamiseen. Työntekijöille tulee antaa tukea sopivin tavoin. Tavoitteet johtamisessa ovat nyt siinä, miten ihmisiä kehitetään ja miten he kehittävät itseään työn kautta. Ihmisistä halutaan saada mahdollisimman hyviä organisaation jäseniä sekä organisaation jäsenistä mahdollisimman hyviä ihmisiä, koska ihmisten tasapainoisuus ja innostus auttavat pääsemään parempaan suoritukseen. (Åhman 2004, 35 - 36.)

Organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää johdon, esimiesten ja henkilöstön sitoutumista ja hyvää yhteistyötä. Henkilöstöltä edellytetään strategista näkemystä, omatoimisuutta ja sitoutumista vuorovaikutukseen muiden kanssa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma käsityksensä omasta työyhteisöstään. Työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen kautta syntyvät työyhteisön omat tavat ja tottumukset. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisön jäseniin voimakkaasti. Kehityskeskustelujen avulla esimiesten on mahdollista ymmärtää organisaatiokulttuuria eli miten työyhteisön jäsenet yhteisesti kokevat ja näkevät oman organisaationsa. (Lindholm, Pajunen & Salmi-nen 2012, 52 - 55.)

4.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri esimiestyön taustalla

Arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita, joita käytetään ohjaamaan organisaatioissa tehtäviä jokapäiväisiä valintoja. Ne ovat johtamisen apuvälineitä pyrittäessä parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla. Arvot ovat toimintaa ja tavoitteita suuntaavia motiiveja, jotka näkyvät ihmisten asenteissa, mielihiteissä ja teoissa. Arvot sisältävät ymmärryksen siitä, mikä on tärkeää ja mitä kannattaa tavoitella. (Puohiniemi 2003, 9 - 31.)

Työyhteisössä arvot ovat rakenteissa ja vaikuttavat valintoihimme, niin yksilöinä kuin työyhteisönä. Arvot ovat jokaisessa itsessään, mutta työyhteisössä olisi varmasti hyödyllistä käydä keskustelua yhteisen arvopohjan löytämiseksi. (Palmu 2003, 48.)

Yhteisen oppimisprosessin tuloksena opitut arvot, uskomukset ja oletukset ovat organisaatiokulttuurin perustana ja taustalla on usein aiemmat kokemukset menestykseen ja onnistumiseen liittyneistä tapahtumista. Voimassa olevat arvot siirtyvät eteenpäin yhteisen kokemuksen jakaneiden työntekijöiden kautta. Organisaatio pyrkii täydentämään itseään samantyyppisillä henkilöillä, sillä heidän ajatellaan sopeutuvan helposti kyseiseen organisaatiokulttuuriin. (Aarnikoivu 2013, 132.)

Strategian ja organisaatiokulttuurin välillä on aina yhteys, koska strategiatyö tehdään ja toteutetaan organisaatiokulttuurissa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa ajatteluun ja strategian valintaan, miten eri asiat ja ilmiöt havaitaan ja mikä merkitys asioille annetaan. (Åhman 2004, 73.) Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan organisaation toiminnalle ja syntyy niistä normeista, jotka on muodostettu tiedostamatta ja tietoisesti. Organisaatiokulttuuri luo reunaehdot ja puitteet esimiehen toiminnalle, mutta kulttuuria voi myös muuttaa. Organisaatiokulttuuri näkyy siinä, miten siellä kommunikoidaan. Tärkeää on avoimen vuorovaikutuksen toteutuminen eli se, että viestintää ja vuorovaikutusta on paljon ja omien mielipiteiden esiintuominen koetaan turvalliseksi. (Aarnikoivu 2008, 43 - 49.) Se tapa, jolla ihmiset tuntevat, ajattelevat, muodostavat arvoja ja reagoivat mielipiteisiin ja ideoihin, vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Monet organisaatiokulttuuriin keskittyvistä tutkimuksista korostavat kulttuurilla olen valttavan suuri merkitys menestymiselle. Ne liittyvät toisiinsa niin, että selkeä kulttuuri helpottaa koordinoitua, ja vahvalla kulttuurilla on ilmeisesti myös positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Se edistää myös yhteenkuuluvuuden ja vastuun tunnetta organisaatiossa. (Ekman 2004, 62 - 63.)

Cunliffen (2008, 58) mukaan se, millainen organisaatiokulttuuri milloinkin on, riippuu siitä, miten asiat organisaatiossa tehdään päivästä päivään periaatteella. Siihen vaikuttavat työntekijöiden työsuhteet, itse kukin työntekijä, johtajat, asiakkaat ja muut organisaation sidosryhmät. Siihen ei siis vaikuta ainoastaan organisaation toimintakyky, vaan myös se, miten työntekijät voivat työssään ja ovatko he ylpeitä työstään tai työskentelevätkö kilpailukykyisesti. Organisaatiokulttuuri liittyy läheisesti myös organisaation identiteettiin ja imagoon. Lindholm, Pajunen & Salminen (2012, 89) pitävät

tärkeänä työyhteisön vaikutusta yksittäisen työntekijän onnistumiseen. Hyvällä työyhteisöllä on jäseniään tukeva vaikutus.

Ilmapiiri muodostuu organisaatiokulttuurin vaikutuksessa, ja hyvä ilmapiiri tukee organisaation menestymistä ja jäsenten hyvinvointia. Organisaatiokulttuuri luo työyhteisön toiminnalle viitekehyksen, joka näkyy johtamistavassa, yhteistyön tekemisessä ja vuorovaikutussuhteissa. Esimiesten tekemiset ja tekemättä jättämiset vaikuttavat ilmapiiriin. (Aarnikoivu 2008, 57.) Organisaatiorakenne määrittää työntekijöiden väliset suhteet siinä ja heidän välilleen syntyvät toimintatavat, josta syntyy yhteistyö. Rakenne määrittää tehtävät, vastuualueet, työroolit, suhteet ja verkostot. (Aarnikoivu 2013, 34.)

Kouvolan kaupungin strategiayksikkö ja Martti Puohiniemi A3 Interaction Oy:stä ovat koonneet teoksen Kouvolan arvokirja 2010. Strategisesta ajattelusta käytännön tekoihin – Miten teemme yhteisestä visiosta totta? Arvokirjassa kerrotaan kaupunkistrategian luomisesta, strategisista päämääristä, Kouvolan kaupunkiorganisaation arvoista ja strategian johtamisesta.

Kouvolan arvokirjan 2010 mukaan Kouvolan kaupunkiorganisaation arvoja ovat kaupunkilaisen paras, vastuullinen yhteistyö, tavoitteellisuus ja tehokkuus, rohkea uudistuminen sekä luotettavuus ja turvallisuus. Näiden arvojen pohjalta myös Tilaliikelaitos pyrkii toimimaan ja huolehtimaan vastuullaan olevan toimitilavarallisuuden hoidosta, arvon säilymisestä ja kehittämisestä.

5 ESIMIESTYÖ JA ALAISTAIDOT

Esimiestyöllä on tärkeä merkitys työyhteisöissä, sillä ilman johtamista työyhteisöjen toiminta kärsii, vaikka työntekijät olisivat miten omatoimisia tahansa. Työyhteisön sujuvan toiminnan kannalta on tärkeää, että esimiehillä on aikaa ja kiinnostusta seurata ainakin jollain tasolla organisaation päivittäistä toimintaa ja sen sujuvuutta. Ainakin niin, että työntekijät kokevat, että esimiehiltä saa tarvittaessa tukea aivan tavallisiin työssä ilmeneviin ongelmiin tai akuutteihin asioihin, joissa tarvitaan esimiehen päätöksiä. Töiden sujuvuus saattaa kärsiä, jos jatkuvasti täytyy odottaa kiireisen esimiehen tavoittamista. Esimiesten kiireisyys ja heiltä saadun tuen puuttuminen näkyy työyhteisön toiminnassa muun muassa tyytymättömyytenä ja turhautumisena. Jokaisessa

organisaatiossa muodostuu omanlaisensa esimieskulttuuri, joka koostuu esimiesten persoonasta ja heidän johtamistavoistaan.

5.1 Esimiestyön määrittelyä

Kunkin esimiehen tehtävän painopisteet määräytyvät ja riippuvat heidän asemastaan organisaatiossa. Ylimmän johdon on analysoitava toimintaympäristöä, keskityttävä strategisiin linjauksiin ja hoidettava ulkoisia suhteita. Keskijohto työskentelee organisaation kulttuurin ja toimivien prosessien ja työtapojen luomisessa. Pienten organisaatioiden johtajien työtehtävät kattavat yleensä kaikki johtamisen osa-alueet samanaikaisesti. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 15.) Julkisissa organisaatioissa ylimmän johdon tehtävänä on muuntaa yhteiskunnallisesti valmiiksi annettu perustehtävä asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Lisäksi kaikissa organisaatioissa ylimmän johdon tulee seurata ja arvioida toiminnan kustannustehokkuutta, kilpailukykyä ja kannattavuutta. Lähiesimiesten tehtävänä on saattaa ylimmän johdon asettamat tavoitteet ja suunnitelmat omien yksiköidensä käyttöön. (Järvinen 2008, 59 - 61.)

Lähiesimiesten tärkeimpiin tehtäviin kuuluu hyvän työyhteisön perustan luominen, joka vaatii paneutumista työyhteisön suuntaan, rakenteisiin, rajoihin, fyysisiin tiloihin ja ajankäyttöön. Lähiesimies toimii suhteiden rakentajana ja kehittää yhteistyötä työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa. Haasteellisinta lähiesimiehen työssä on todennäköisesti ihmisten kanssa työskenteleminen, sillä arkipäivän toiminnassa vaikuttavat muun muassa ihmisten erilaisuudesta syntyvä kitka ja oma reaktio ryhmän asettamiin odotuksiin. Esimiehen on seisottava myös vaikeiden ja epämieluisien päätösten takana ja päätökset on pystyttävä perustelemaan. Esimiehen rooliin kuuluvat kovuus tehdä vaikeita päätöksiä ja inhimillinen pehmeys tehdä näitä päätöksiä ihmisiä kunnioittaen ja arvostaen. (Romppanen & Kallasvuo 2011,16.)

Kuten Lindholm & Salminen (2014, 73 - 74) toteavat, selviytyäkseen esimiehen tehtävistään, heidän on tunnettava ylimmän johdon ajatukset ja omat työntekijänsä. Esimiesten on kehitettävä vuorovaikutustaitojaan ja muodostettava vahvaa luottamusta henkilöstössään. Esimiestehtävä on palvelutehtävä, sillä esimiehen tulee huolehtia työntekijöidensä työssä onnistumisen edellytyksistä.

Esimiehen tärkeimmät vastuut ja oikeudet on määritelty laissa. Esimies päättää työntekijän ottamisesta ja solmii hänen kanssaan työsopimuksen sekä voi myös irtisanoa

työsopimuksen lain määrittelemissä puitteissa. Edellä mainittujen väliin liittyy esimiehen direktio-oikeus, eli esimies johtaa ja valvoo työntekijän suoritusta sekä antaa työhön liittyviä ohjeita ja määräyksiä. Määräysten tulee olla asiallisia ja kohtuullisia ja työntekijöiden kohtelun tulee olla tasapuolista. (Järvinen 2008, 63 - 64.)

Kuten Järvinen (2011, 142) kirjoittaa, johtaminen on esimiehen tehtävä sekä myös rooli. Esimiestyössä onnistumiseen vaikuttaa se, ottaako esimies tarjotun roolin vai ei. Johtaminen on puutteellista tai olematonta, jos esimies ei halua tai kykene ottamaan johtajuutta, vaan pitäytyy esimerkiksi asiantuntijan roolissaan. Esimiehen täytyy siis sisäistää esimiehen rooli ja sen merkitys henkilöstön ja organisaation kannalta ja miettiä miten täyttää odotukset. Monesti käy niin, että esimiehen rooli lankeaa henkilölle, joka ei tätä roolia välttämättä koe omakseen. Pidänkin tärkeänä, että henkilöt itse pohivat tarkkaan, onko heistä esimieheksi kaikkine siihen liittyvine vastuineen.

Esimiehen tulee ottaa johtajuus käyttöön käyttämällä henkilökohtaisella tavalla saamaansa valtaa. Esimiehen tehtävänä on asettaa ryhmälle ja yksilöille toimintaa ohjaavat selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet sekä tehtävät. Esimies johtaa yhteisesti määriteltyjen toimintatapojen ja tavoitteiden kautta. Esimiehen tehtävänä on myös seurata sovitujen toimintamallien noudattamista. Taito kuunnella ja keskustella on tärkeää, mutta tärkeää on myös olla tarvittaessa päättäväinen ja määrätietoinen. (Järvinen 2008, 65 - 66.) Esimiehen tehtävänä on seurata aktiivisesti, miten alaiset selviytyvät ja onnistuvat työssään. Esimiehen luottamus alaisiinsa ei siis tarkoita, että esimiehen ei tarvitse lainkaan seurata töiden edistymistä tai alaiensa toimintaa. (Järvinen 2011, 37.) Esimiehen tulee olla sopivasti kiinnostunut työntekijänsä asioista ja työpanoksesta. Työntekijän on lisäksi mielestäni tärkeää saada palautetta työstään muulloinkin kuin vain satunnaisesti kehityskeskusteluissa.

5.2 Esimiehen keskeisiä edellytyksiä

Esimiehelle on tärkeää toimia organisaation, arvojen, määräysten ja ohjeiden mukaisesti, jotta samoja asioita voidaan odottaa myös henkilöstöltä. Edellä mainituissa asioissa on kyse arvojohtamisesta. Koko organisaation toimintatapa ja arvomaailma lähtee ylimmän johdon toiminnasta. Vallalla olevat asenteet ja käyttäytymistavat välittyvät alaisina olevien esimiesten kautta koko organisaatioon. (Järvinen 2011, 144.)

Esimestehtävän vastaanottamista on tärkeää kunkin mieltä myös moraalisenä kysymyksenä, sillä omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää esimiestyötä tekeväille. Olennaiseen keskittyvä esimies tiedostaa itsensä johtamisen tärkeäksi tehtäväksi muiden tehtäviensä ohella. Kiirettä käytetään usein selityksenä sille, että asioita jätetään tekemättä, mutta ajankäytössä on kyse asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen. (Aarnikoivu 2013, 122 - 123.)

Esimiehen tulee edustaa toiminnassaan organisaation perustehtävää. Esimies on vastuussa siitä, että työntekijät tekevät työnsä tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on viedä käytäntöön johdon päätökset ja strategia. (Järvinen 2011, 145.)

Selkeät pelisäännöt ja ohjeet auttavat esimestä toimimaan oikeudenmukaisesti. Edelliset ominaisuudet ovat esimiehen ammatilliseen minään sidoksissa olevia ominaisuuksia. Sen sijaan esimiehen tärkeä ominaisuus aitous liittyy persoonalliseen minään ja uskallukseen olla oma itsensä ja kykyyn johtaa omalla persoonallisella tavalla. Aitous vaatii rohkeutta olla oma itsensä ja luottaa omaan tapaansa johtaa. Yhteistyö tällaisen johtajan kanssa koetaan helpoksi. (Järvinen 2011, 147 - 148.)

5.3 Esimiehen rooli

Esimestä odotetaan hyviä esimestaitoja, joita kuvataan usein ominaisuuksina ja ihmisen myötäsyttyisinä taitoina, vaikka ne ovat täysin opittavissa olevia asioita. Ihmisten johtamisen taitoja korostetaan paljon, mutta myös uutta luovan ilmapiirin ja innovatiivisen vuorovaikutuksen edistäminen sekä työyhteisön kannustaminen ja motivoiminen ovat tärkeitä työelämätaitoja, joiden hallinta olisi tärkeää jokaiselle. Esimiehen tulisi pystyä huomioimaan asioita, joista innostus ja motiivi työhön lopulta syntyvät eli yhteisestä toiminnasta ja sen mielekkyydestä. Esimiehen tulisi tiedostaa esimerkiksi, mitä varten työyhteisö on olemassa tai mitä yhdessä yritetään saada aikaan. Hyvä esimiestyö on toimintaa, jonka kohteena on työyhteisön yhdessä tekemä työ ja sen kehittäminen. Esimies johtaa yksilöitä, asioita ja prosesseja sekä näistä koostuvaa toiminnan kokonaisuutta. Tärkeää esimestyössä on ymmärtää johdettavan toiminnan kehitys ja työyhteisön työn kytkeytyminen organisaation muihin toimintoihin. Koko työyhteisö voi olla mukana arvioimassa ja kehittämässä toimintaa. Esimiestoiminnalle on tällöin keskeistä työn yhteistä ymmärrystä rakentavat toimintatavat ja mallit. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 9 - 10.)

Ihmisten ja sosiaalisten suhteiden johtaminen vaatii jatkuvaa opiskelua, kehittämistä ja itsensä tutkimista sekä myös jonkin verran luontaisia taipumuksia. Johtajan on pystyttävä sopeuttamaan johtamisroolinsa erilaisiin tilanteisiin. Johtaja on organisaatiossa perustehtävää varten ja kuuntelemassa työntekijöitä. Johtamisessa on monia erilaisia tehtävärooleja, joiden hoitamisessa ihmisten ymmärtäminen ei voi perustua vain ulkoisen käyttäytymisen tarkasteluun. Saadakseen organisaation menestymään, haasteena on tutustua jokaiseen yksittäiseen työntekijään työn, tehtävien ja vaatimusten mukaisesti. Erilaisten ihmisten kanssa työskenneltäessä on ymmärrettävä hyvin ihmisten rationaalisuuden ja aikuisuuden rajoitteet sekä niiden vaikutus käytännön toimintaan eri tilanteissa. Asemansa puolesta johtajan on huolehdittava työyhteisön jäsenistä voimavarana. (Palmu 2003, 81 - 83.)

Johtamistyössä edellytetään herkkyyttä, ihmistuntemusta ja tietoa ihmisen käyttäytymisestä. Painopiste on muistettava pitää työrooleissa ja organisaation toimivuudessa. Ihmisten johtamisessa tulee pitää kuitenkin kiinni inhimillisestä ulottuvuudesta. Oleellista yksittäisen ihmisen kohtaamisessa on kuunteleminen, ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa sanaton oheisviestintä merkitsee jopa 90 % kaikesta viestinnästä. Niinpä johtajan onkin oltava tarkka vuorovaikutustilanteissa tapahtuvan sanattoman viestinnän kanssa; on opittava kuuntelemaan aidosti. (Palmu 2003, 84 - 87.)

Esimiehen rooli muuttuu jatkuvan toiminnan johtamisessa, eikä häntä enää tarvita päivittäisen toiminnan ohjaamiseen, organisoimaan jokaista työvaihetta tai antamaan vastauksia jokaiseen kysymykseen, vaan hänestä on tullut tiimin valmentaja ja työn edellytysten organisoija. Saattaa myös olla, ettei hän enää itse seuraa ihmisten työsuorituksia eikä välttämättä tunnista osaamisen kehittämistarpeita. Pystyäkseen toteuttamaan haastavia strategioita ja reagoimaan nopeasti ympäristön muutoksiin, on organisaation arvojen ja toimintatapojen oltava tasapainossa. Vahva strategia edellyttää vahvoja arvoja ja näkemystä työotteesta. (Valpola 2002, 21- 22.) Merkittäväksi osaksi esimiestyötä on noussut myös työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen (Schaupp ym. 2013, 32).

Esimiestehtävissä toimivien on ymmärrettävä johtamiseen liittyviä periaatteita, millaisia asioita pidetään itsestään selvyyksinä sekä millaisiin tilanteisiin ja millaisiin organisaatioissa esiintyviin kysymyksiin johtamistavat ovat aikanaan kehittyneet. On myös ymmärrettävä meneillään olevaa työelämän murroksen luonnetta. Organisaatioissa ja

johtamistoiminnassa on todennäköisesti paljon kyseenalaistettavia rakenteita ja periaatteita. (Schaupp ym. 2013, 11.) Joskus on varmasti avartavaa tehdä asioita uudella tavalla, pois vanhoista tutuista tavoista. Tässäkin suhteessa työntekijöiden kuunteleminen voi olla kannattavaa, koska heiltä voi saada palautteena erilaisia ajatuksia asioiden tekemiseen ja uusia käytäntöjä, joiden käyttöönottoaminen voi olla järkevää ja tuloksellista.

5.4 Esimiestyön haasteita

Esimiehen haasteena on muun muassa kykeneminen johtamaan erilaisia yksilöitä niin, että henkilökohtainen sitoutuminen mahdollistuu ja erilaiset yksilöt pystyvät toimimaan ryhmänä tuloksellisesti. Työyhteisössä tuleekin hyväksyä ja ymmärtää erilaisuutta sekä osata hyödyntää sitä. (Aarnikoivu 2008, 63.) Esimiehen haasteena on tunnistaa erilaisuus ja erilaisten yksilöiden vahvuuksia ja johtaa jokaista yksilöllisesti avustaen heitä kehitystarpeissaan. Onkin haaste saada erilaisuus esiin niin, että se on työyhteisölle hyöty, ei haitta. Parhaimmillaan yhteisö voi osata hyödyntää jokaisen työntekijän erilaisuuden yhteiseksi vahvuudeksi. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 136 - 137.)

Kun työn tekemisellä on merkitystä, kiinnostus yhdessä tekemiseen kasvaa. Muodostettujen tiimien työmäärää osataan arvioida jo alussa, ja kun on ajoissa lähdetty hakemaan ratkaisua töiden hoitamiseksi, löytyy ryhmästä tarvittava joustavuus jakaa töitä ja auttaa toinen toistaan. Tarvittavan yhteistyön aikaansaamiseksi on keskeistä, millaisia kokouksia ja tapaamisia järjestetään ja miten usein. Tietyin väliajoin olisi hyvä käydä läpi työtilanne ja seuraavan viikon tarpeet. Osallistuvassa tiimissä ratkaisuja haetaan ja kehitetään yhdessä. (Valpola 2002, 36 - 37.)

Jokaisella organisaation työntekijällä on vastuu oman työnsä tekemisen lisäksi myös vastuu yhteistyöstä organisaation sisällä sekä omasta kehittymisestään. Työntekijöiltä on mahdollista edellyttää myös sitoutumista ja halua rakentamaan vuorovaikutukseen. Esimiesten tehtävänä on varmistaa työntekijöille työn tekemiseen vaadittavat toimintaedellytykset. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 41.)

5.5 Alaistaidot

Esimiehen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien ohella myös samat asiat on syytä huomioida alaisen kohdalla, sillä onnistuminen työyhteisössä on aina kiinni molemmista osapuolista. Alaistaidot koskevat kaikkia, sillä melkein aina jokainen on jonkun alainen. Alaistaidot voidaan määritellä seuraavasti: alaisen tulee huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta. (Aarnikoivu 2008, 79 - 80.)

Työntekijä saattaa olla organisaatiossa sekä esimiehenä että alaisena. Esimiehen onnistuminen roolissaan on tärkeää, mutta myös alaistaitoihin kuuluu roolitietoisuus ja roolien ymmärtäminen. Nämä yhdessä mahdollistavat hyvän yhteistyön työyhteisössä ja toiminnan tehokkuus kasvaa. Organisaatiossa on erilaisia rooleja ja niihin sisältyviä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia. Työtehtävien suorittamista ja vastuukysymysten selkiyttämistä edesauttavat selkeä tehtävien ja roolien jako sekä roolitietoisuus. Alais-taitoinen ymmärtää esimiehen roolin vaativan päätösten tekemistä kokonaisuus huomioiden. Esimies ei aina pysty tekemään yksittäisten työntekijöiden toiveiden mukaisia ratkaisuja. Jokaisen työntekijän tulee johtaa itseään ja ottaa vastuuta omasta työstään ja työhyvinvoinnistaan. Enemmän onkin siirrytty kontrolloitavasta johtajuudesta mahdollistavaan johtajuuteen, jolloin työntekijän vastuunottokyky ja itsenäinen toimintakyky korostuvat. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä auttaa esimiestä antamalla palautetta ja vaikuttaa myös omalla toiminnallaan, millaiseksi esimies-alais-suhde muodostuu. (Aarnikoivu 2013, 110 - 113.)

6 KEHITYSKESKUSTELU

6.1 Kehityskeskustelun historiaa Suomessa

Kansainväliset yritykset toivat Suomeen ajatuksia tulos- ja tavoitejohtamisesta 1970-luvun puolivälissä, ja niiden myötä aloitettiin esimies-alaiskeskustelut tavoitekeskustelujen muodossa. Keskustelut saivat Suomessa innostuneen vastaanoton, jonka jälkeen niitä on käyty eri teemoilla, kuten esimerkiksi tavoite-, tulos-, suunnittelu-, työ-suhde-, henkilösuhde-, arviointi-, palkka- ja esimies-alaiskeskustelu. 1990-luvulla keskusteluja käytiin esimies-alaiskeskustelunimellä, mutta sittemmin nimi on vakiin-tunut kehityskeskusteluksi. Tulosajattelu ohjaa jossain muodossa yleisesti yritysten

toimintaa, mutta vaikuttaa yhä enemmän myös julkisten organisaatioiden toiminta-ajatuksen toteutustapaan. Tavoitteena on varmistaa organisaation tehokkuus toiminta-ajatukselta tehtävien määrittelyyn ja niiden toteutumisen seurantaan asti. Kehityskeskustelut liittyvät yrityksen tason viimeiseen tasoon eli yksilöön, sillä yksilöt muodostavat organisaation toiminnan perustan ja tuottavat tuloksen. (Meretniemi 2012, 174 - 175.)

6.2 Kehityskeskustelun määrittelyä

Kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Tämän keskustelun tulisi olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä, yhteistyöstä organisaatiossa, työtehtävistä, esimiehen ja alaisen suhteesta sekä muista tärkeistä asioista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.) Esimiehelle kehityskeskustelu on varmistuskeino, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Kehityskeskustelussa alainen voi vaikuttaa ja kertoa toiveistaan ja varmistaa häneen kohdistuvat odotukset. Johtamisjärjestelmän tulee olla toimiva ja kehityskeskustelut ovat osa sitä. Jos kehityskeskustelut ovat vain irrallisia toimenpiteitä, niillä ei voida vaikuttaa. (Valpola 2002, 19.)

Kehityskeskustelu määritellään usein esimiehen ja alaisen väliseksi ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi tiettyine päämäärineen, jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa. Järjestelmällisyys tarkoittaa organisaation käytössä olevaa yhteistä keskustelurunkoa ja säännöllisyys tarkoittaa, että keskusteluja käydään organisaation vuosikellon mukaisesti tiettyinä ajankohtina kerran tai kaksi vuodessa. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29; Meretniemi 2012, 33.)

Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyt kausi, määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet sekä kehittymistarpeet. Keskustelun tarkoituksena on parantaa työsuoritusta ja siihen liittyy henkilökohtainen kehittyminen. Keskustelussa paino on tulevaisuudessa luoden onnistumiselle edellytyksiä. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Kehityskeskustelut ovat apuna esimiehen johtamistyössä, koska niiden avulla esimies voi hyvien kysymysten avulla saada kokonaiskuvan osastonsa tai ryhmänsä tilanteesta. Esimies ei aina ole välttämättä tarkalleen tietoinen vastuuyksikkönsä tapahtumista. (Meretniemi 2012, 23.) Kehityskeskustelu on myös eräänlainen kohtaamispaikka, jossa esimies ja työntekijä voivat tutustua toisiinsa ja kehittää esimies-alaisuhdetta. (Au-

tio ym. 2011, 29). Kehityskeskustelulla ei kuitenkaan korvata arkisia päivittäisjohtamisessa käytäviä keskusteluja, vaan molemmat ovat tärkeitä, jotta henkilöstö voi hyvin ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Laadukkaasti käydyn kehityskeskustelun avulla työntekijä ymmärtää asioiden liityntäpinnat ja asioista on muodostunut kokonaiskuva. (Aarnikoivu 2013, 170.) Kehityskeskustelut voivat mielestäni myös onnistua paremmin ja olla leppoisampia tilaisuuksia, jos arkisia päivittäisjohtamisen keskusteluja ja muita käytäväkeskusteluja käydään paljon työntekijöiden ja esimiesten kesken. Tällä tavoin tutustutaan ehkä paremmin toisiinsa, eikä kehityskeskusteluista tällöin muodostu niin jäykkiä ja muodollisia tilaisuuksia, vaan keskustelun henki voi olla välittömämpi ja avoimempi.

Aarnikoivu (2008, 115 - 117) kirjoittaa, että kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu on tavallaan tilinpäätös, jossa käydään läpi kaikki olennainen, joka vaikuttaa henkilön suoriutumisen- ja kehittymiskykyyn. Esimiehet eivät aina ole vakuuttuneita kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä, mutta todellisuudessa kehityskeskusteluiden käymättä jättämisen suurin syy on niiden kokeminen haastaviksi ja vaikeiksi. Lisäksi esimiehet ajattelevat jo muutenkin keskustelewansa alaistensa kanssa työn ohessa, etteivät koe kehityskeskustelujen tuovan lisäarvoa. Esimiehen pitäessä kehityskeskusteluja tärkeinä ja panostaessa niihin, näkyy se myös alaisten suhtautumisessa kehityskeskusteluihin. Organisaatiossa tavoitellessa hyödyllisiä kehityskeskusteluja, esimiesten sitoutumista keskusteluiden käymiseen tulee tukea ja velvoittaa heidät hoitamaan kuntoon motivaationsa käydä kehityskeskusteluja. Lindholm, Pajunen & Salminen (2012, 74) korostavat, että on tarpeetonta harmitella kehityskeskustelujen hyödyttömyyttä, vaan sen sijaan kannattaa miettiä, mitä voi tehdä niiden parantamiseksi.

Työntekijän kannalta kehityskeskustelu on ensisijaisesti inhimillisten tarpeiden tyydyttämistä eli hän kokee itsensä tarpeelliseksi ja kuuluvansa yhteisöön ja saavansa palautetta työpanoksestaan. Samalla hän kuulee, miten hänen työpanokseensa on suhtauduttu ja voi saada apua ja tukea vaikeisiin kysymyksiin. Työntekijä pääsee kehityskeskustelussa puhumaan esimiehen kanssa ja tutustumaan tähän paremmin, kertomaan työpaikan todellisesta tilanteesta, selvittämään ryhmätyön toimivuutta, esittämään ajatuksia työn kehittämisestä ja selvittämään omat kehitystarpeensa sekä henkilökohtaiset päämääränsä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99 - 100.) Tarvittaessa

kehityskeskustelussa luodaan myös katsaus työntekijän kehittymispolkuun eli missä tehtävissä on aloittanut talossa ja millaisten vaiheiden kautta päätyneet nykyiseen tehtäväänsä. Samalla kartoitetaan nykyinen osaaminen, kyvyt ja taidot. Usein on hyödyllistä kartoittaa myös muut kuin nykyisessä tehtävässä tarvittavat taidot. Monella voi olla muualla hankittua osaamista, jolle voisi olla käyttöä organisaatiossa, kun tämä osaaminen ensin tunnustetaan. Tämän jälkeen keskustellaan työntekijän henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja urasuunnitelmista. (Meretniemi 2012, 36.)

Kehityskeskustelu määritellään myös esimiehen ja työntekijän väliseksi ammatilliseksi keskusteluksi, jonka tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista ja ammattitaitoa organisaatioon sopivaksi. Se mahdollistaa lisäksi esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen tarkastelun. Keskustelussa käydään läpi työntekijän työssä suoriutuminen, ammatissa kasvaminen ja kehittyminen sekä esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö. (Autio ym. 2011, 29; Lindholm ym. 2012, 74.) Työpaikoilla usein ihmetellään, miksei kehityskeskusteluja käydä tai millainen niiden laatu on. Myös alainen voi olla aktiivinen ja kertoa haluavansa kehityskeskustelun ja sopia ajankohdan, ja näin kiireisen esimiehen on helpompi varata aikaa esimiestyöhön. Jos esimies ei käy kehityskeskusteluja, voidaan myös miettiä, onko esimiehen oma työnkuva sellainen, että hän kokee ihmisten johtamisen olevan ylimääräistä työtä tai onko kysymys vain esimiehen ajankäytön suunnittelusta. Keskustelut säästävät aikaa muun muassa väärinkäsityksiltä ja työn epäselvyyksiltä. (Valpola 2002, 10 - 11.) Kehityskeskustelun linkittyminen johtamisjärjestelmiin ja vahva tuloksellisuusajattelu organisaatioissa yhtenä mittarina saattaa saada esimiehen ajattelemaan kehityskeskustelua vain velvollisuutena, joka täytyy tehdä, koska on niin kiire tehdä muita esimiestyön vaatimia tehtäviä. Keskustelu voi muuttua tekniseksi ja epämieliseksi. Alaiselle saattaa jäädä tunne, ettei kohtaaminen ole aitoa tai ettei esimies oikeasti välitä henkilöstä, jonka kanssa käy keskustelua. Kehityskeskustelussa on kuitenkin kyse vuorovaikutuksesta tai vuoropuhelusta, dialogista ja tavoitteena on yhteisen päämäärän saavuttaminen yksilön, työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi. (Wink 2006, 145.) Kehityskeskustelu 1 - 2 kertaa vuodessa ei korvaa kuitenkaan esimiehen ja alaisen jatkuvaa yhteydenpitoa. Kehityskeskustelu on varmistus, että tiettyihin tärkeisiin asioihin paneudutaan aikaa varaamalla ja keskittymällä. (Valpola 2002, 35.)

Organisaation tavoitteena keskusteluille on oma-aloitteisuuden herättäminen henkilöstössä, jotta henkilöstön toiminta olisi ennakoivaa eikä vain esimerkiksi esimiehen käs-

kyjen odottamista. Keskusteluissa käytännön tavoitteena on selkeyttää olemassa olevia rooleja ja saada työntekijöiden kyvyt ja toimien vaatimukset vastaamaan paremmin toisiaan. Samalla on myös hyvä tilaisuus tarkistaa, että jokaisella on oikea käsitys työtehtävien ja organisaatioiden tavoitteista ja kyvystä toimia yhteisen hyväksi. Keskusteluissa voidaan myös käsitellä mahdollisuuksia delegoinnin lisäämiseen, eli jos esimies delegoi työntekijöille esimerkiksi rutiinitehtäviään, hän voi enemmän keskittyä koulutustaan paremmin vastaaviin tehtäviin. Työntekijälle avautuu näin myös mahdollisuus laajentaa omia kykyjään. Hyödyllistä olisi myös arvioida, miten suoritus ja palkka vastaavat toisiaan. (Meretniemi 2012, 74 - 75.)

Lindholm, Pajunen & Salminen (2012, 63) korostavat, että organisaation toiminnalle on hyötyä, jos sitä tarkastellaan myös ryhmänä, esimerkiksi ryhmädynamiikan näkökulmasta. Yhtenä kehityskeskustelun muotona voidaankin harkita myös ryhmäkeskusteluja. Ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja käsitellään tällöin koko ryhmää koskevia asioita. Ryhmäkeskustelut voivat selkeän ajattelukehyksen avulla ja hyvin toteutettuna vahvistaa organisaation yhteenkuuluvuutta ja ryhmän toimintaa.

Åhman (2004, 66) kirjoittaa, että kehityskeskustelussa määritetään, miten strategiaa toteutetaan yksilötasolla, ja kehottaa miettimään, ovatko kehityskeskustelut vanhentuneita. Hänen mukaansa muuttuvassa maailmassa kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet eivät enää sellaisenaan ole mielekkäitä. Kehityskeskustelujen sisältöä tulisi miettiä kunkin organisaation strategisen tilanteen kautta. Keskustelujen toteutus voisi olla tarpeen mukaan tapahtuvaa.

6.3 Kehityskeskustelun teemoja

Kehityskeskustelun teemat ovat edellisen kauden tulosten käsittely ja suoritusarviointi, tulevan kauden tavoitteet ja mittarit sekä henkilökohtainen kehittyminen (Aarnikoivu 2011, 103). Kehityskeskustelussa esimies voi kertoa yksikön tulevista suunnitelmista, mahdollisista muutoksista ja osaamistarpeista. Samoin myös alainen voi kertoa omista suunnitelmistaan ja voinnistaan. Oleellista on myös kuunnella, miten yhteistyö sujuu yhteistyökumppaneiden ja läheisten työtovereiden kanssa. Keskustelussa voidaan myös pohtia asioita, joihin esimiehen tulisi keskittyä onnistuakseen tehtävässään. Kehityskeskusteluja tarvitaan, jotta jokainen organisaation jäsen varmistuu siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Kehityskeskustelulla luodaan edellytykset kuunnella sekä alaista että esimiestä, mikä tuo oikeudenmukaisuutta työpaikal-

le. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseensa on tehokas keino tukea ihmisen jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista. (Valpola 2002, 9 - 10.)

Työntekijöillä on oikeus saada esimieheltään palautetta siitä, miten on tehtävässään suoriutunut. Kehityskeskustelulla pyritään työntekijän toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Mahdollisuus omaan ammatilliseen kehittymiseen on ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta. Kehityskeskustelussa voidaan miettiä työntekijän vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteiden hyödyntämismahdollisuuksia organisaation kehittämisessä ja sitä, miten ne sopivat organisaation strategisiin tavoitteisiin. Samalla voidaan keskustella myös oman työn tulevaisuuden kehityssuunnasta ja siitä, miten voi itse vaikuttaa siihen. Kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle myös näkökulman oman roolin ymmärtämiseen organisaation sisällä. Oman suoriutumisen arviointi on edellytys kehittymiselle. Esimiehen palautteessa voi löytyä itselleen tuntemattomia vahvuuksia. Samalla esimiehen kanssa voi keskustella myös työvälineistä sekä niiden vaatimasta osaamisesta ja annetusta koulutuksesta. Työntekijällä on mahdollisuus myös kertoa mielipiteensä työyhteisöstä, työpaikan pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta. (Lindholm ym. 2012, 56 - 58.)

Galfvensjö (2006, 18 - 19) pohtii sen tärkeyttä, missä kullakin on suurin potentiaali kehittyä. Onko se niillä alueilla, joissa tietoa ja osaamista on jo hankittu, vai niillä, joissa ei olla niin hyviä, koska niistä tehtävistä ei olla niin kiinnostuneita? Hänen mukaansa suurimmat mahdollisuudet kehittyä ovat niillä alueilla, joissa ollaan vähemmän hyviä ja joista saadaan negatiivista palautetta. Heikkoudet voidaan kääntää positiiviseksi, jos niitä tarkastellaan kehittymismahdollisuuksina. Tämä olisi hyvä pitää mielessä, kun vastaanotetaan kritiikkiä. Negatiivinen kritiikki auttaa työntekijöitä löytämään kehittymisalueita.

Nykyään kehityskeskustelut voidaan jakaa ajallisesti kahdeksi eri keskusteluksi, joista toisessa keskitytään tavoitteisiin ja toisessa kehittymiseen. Tätä tapaa tukevat johtamisen ja kehittämisen tarpeet. Organisaatioissa ollaan tietoisia osaamisen merkityksestä ja siitä, että niissä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Niinpä alaisella tulee olla mahdollisuus tuoda esiin omia tarpeita ja ehdotuksia. (Valpola 2002, 15.) Tätä ajatusta tukee myös Mustranta (2014, D2), joka kirjoittaa, että ajallisesti kehityskeskustelut saattaisi olla järkevää jakaa kahteen osaan niin, että alkuvuonna keskityttäisiin siihen, mitä lähdetään tavoittelemaan, mitä strategia tarkoittaa omien tehtävien kannalta sekä

arvioitaisiin mennyttä kautta siltä kannalta, pitääkö jotakin muuttaa. Loppuvuoden keskustelussa keskityttäisiin enemmän henkilön omaan kehittymiseen ja työhyvinvointiin.

Tilaliikelaitoksen henkilökunnalle ja esimiehille tehtävissä haastatteluissa kysymykset koskevat organisaatiota, yhteistyötä ja kehityskeskustelua yleensä. Haastateltavat joutuvat pohtimaan esimiehen toimintaa ja omaa toimintaansa työyhteisössä. Kehityskeskustelua koskevissa kysymyksissä jokainen joutuu miettimään itselle tärkeitä aiheita ja miten niiden haluaisi keskustelussa tulevan esille. Haastattelulomakkeiden kysymyksillä ei haeta vastauksia suoraan tiettyihin yksilön kehityskeskustelun teemoihin, esimerkiksi tavoitteisiin tai mittareihin, vaan halutaan haastateltavan antavan yleisluontoisempia vastauksia aiheeseen ylipäänsä.

6.4 Kehityskeskustelun tasoja

Osa kehityskeskusteluista saattaa jäädä huonolle tasolle, jolloin niitä kutsutaan pinnallisiksi keskusteluiksi. Niitä pidetään sen vuoksi, että organisaation johtamisjärjestelmä näin vaatii. Tällainen kehityskeskustelu on lähinnä lomakkeentäyttötilaisuus, ja jompikumpi osapuoli yleensä dominoi näitä keskusteluja. Niissä eri osapuolet yrittävät saada yliotteen toisistaan tai kumpikin osapuoli haluaa päästä nopeasti keskustelusta eroon. Pinnallisessa kehityskeskustelussa keskustelijat eivät ole aidosti läsnä. Siinä ei myöskään haluta ymmärtää toisen näkökulmaa, vaan vaaditaan ja odotetaan tietynlaista toimintaa. (Autio ym. 2011, 21 - 32.)

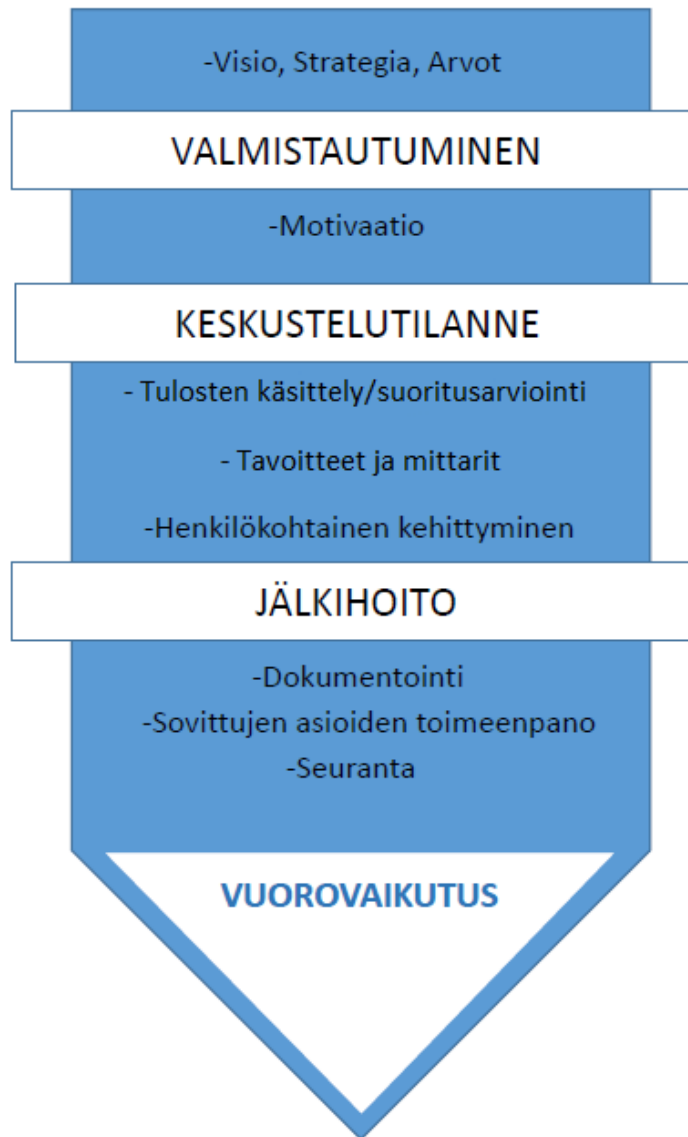
Määrämuotoisissa kehityskeskusteluissa yritetään päästä mahdollisimman usein vuoropuheluun, jossa molemmat osapuolet voivat esittää omia näkemyksiään. Niissä pyritään tavoitteiden asetteluun, jotka kumpikin osapuoli voi hyväksyä ainakin näennäisesti. (Autio ym. 2011, 22.) Yleisimpänä ongelmana voidaan nähdä, etteivät keskustelut ole tarpeeksi konkreettisia. Keskustelussa syntyvät aiheet ovat hyviä, mutta niin ympärilyöriä, että ne unohtuvat nopeasti arjessa. (Mustranta 2014, D2.)

Toisen ihmisen erilaisuutta ja itsenäisyyttä arvostavassa tasa-arvoisessa suhteessa voi syntyä aito dialogi. Aidon dialogin syntyminen edellyttää lisäksi jatkuvaa keskustelutaitojen opettelua. Aidossa dialogissa on mahdollista osoittaa keskinäistä riippuvuutta ja tarvitsevansa esimerkiksi toisen apua työtehtävien suorittamisessa. Edellä mainittu koskee sekä esimiestä että työntekijää. Aidon dialogin toteutuessa näkyy osapuolten

keskinäinen kunnioittaminen ja arvostaminen, tunnustuksen antaminen, motivoiminen ja kannustaminen sekä tunteiden näyttäminen. (Autio ym. 2011, 23 - 32.)

6.5 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelu prosessina rakentuu valmistautumisesta, keskustelutilanteesta ja jälkihoidosta. Keskustelun onnistumisen näkökulmasta jokainen vaihe on tärkeä. (Aarnikoivu 2011, 90.) Kehityskeskustelujen määrä tulee sovittaa organisaation kehitysvaiheisiin. Jos organisaatiossa on meneillään muutoksia, useammin käytävät kehityskeskustelut saattavat olla tarpeen. Säännölliset kehityskeskustelut tehostavat työpäntä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101 - 102.) Meretniemi (2012, 63) jakaa keskusteluprosessin valmistautumiseen, varsinaiseen keskusteluun, molemminpuoliseen palautteen antoon ja käsittelyyn, keskustelun arviointiin sekä seurantaan.



Kuva 1. Kehityskeskusteluprosessi.

Kuvassa 1 on pyrkimyksenä kuvata kehityskeskusteluprosessin vaiheita. Kehityskeskustelussa voidaan varmistaa, että kaikki työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen vision, strategian ja arvot. Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys koko kehityskeskusteluprosessin onnistumisessa. Jokainen keskustelun vaihe on tärkeä, ja motivaatiolla on paljon merkitystä kehityskeskustelun onnistumiselle.

6.5.1 Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Kehityskeskustelu ei ole irrallinen tapahtuma tai vain henkilöstöjohtamiseen kuuluva osatekijä, vaan koko organisaation ohjaustoimintaan liittyvä asia. Keskustelun taustalla on organisaation pyrkimys visionsa toteuttamiseen, ja jokaisen yksikön henkilöstö tulisi saada tähän osallistumaan. Organisaation visio vaikuttaa johtamiseen ja henkilö-

kohtaisiin tavoitteisiin asti, kuten myös kehityskeskustelun tulokset heijastuvat johtamiseen sekä tulosityksikön ja koko organisaation tavoitteisiin. (Meretniemi 2012, 63.) Esimiehen tulee saada työntekijät vakuuttuneiksi keskustelun mielekkyydestä. Tilanteeseen saattaa liittyä pelkoa ja epävarmuutta, ja esimiehen tehtävänä onkin poistaa näitä esteitä. Myös työntekijät, jotka sanovat tulevansa toimeen ilman tukea ja selviytyvänsä yksin, tulee saada vakuuttuneiksi siitä, että kehityskeskustelussa voi vaikuttaa organisaation kehittämiseen ideoillaan ja ajatuksillaan. Organisaatio voi osoittaa tarvitsevänsä työntekijän osallistumista, vaikka tämä itse olisikin eri mieltä. Jotta voi motivoida alaisensa kehityskeskusteluun, esimiehen tulee itse löytää oma motivaationsa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 118 - 119.)

Kun työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt, motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa ja valmistautuminen keskusteluun nähdään tarpeellisena. Esimies voi ennen kehityskeskustelua pitää koko henkilöstölle kehityskeskusteluihin liittyvän tiedotus- ja keskustelutilaisuuden, jossa käydään läpi kehityskeskustelun sisällön ja toteutuksen perusasiat sekä ohjeistetaan valmistautumiseen. Kehityskeskustelun tukena toimii lomake, ja olennaista onkin pitää mielessä, että se toimii keskustelun tukivälineenä, eikä se saisi rajoittaa kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta. Tärkeää on nostaa esiin kehityskeskustelun pääteemat eli tulokset, tavoitteet ja henkilökohtainen kehittyminen. Keskustelun kesto ei ole oleellista, vaan se, että olennaiset asiat tulevat käsiteltyä. Esimiehen tulee kantaa vastuu kehityskeskustelun toteutuksesta, ja hyvä kehityskeskustelu saa sisältönsä kussakin tilanteessa. Työntekijän tulee valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä asioita ennakkoon, tai muuten hän ei pysty tuomaan perusteltuja mielipiteitä käsiteltävistä asioista esiin parhaalla mahdollisella tavalla, eikä asioihin päästä pureutumaan luultavasti syvällisellä tasolla. (Aarnikoivu 2011, 91 – 97.)

6.5.2 Keskustelutilanne

Kehityskeskustelu rakentuu kolmen teeman ympärille, joita ovat: tuloksen käsittely ja suoritusarviointi, tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle sekä henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelun kulun voi jakaa virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen. Virittäytymisen tavoitteena on, että keskustelukumppanien välille syntyy yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Seuraavaksi siirrytään menneen kauden arviointiin eli keskustellaan työtehtävistä ja

toimenkuvasta sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Suorituksen arvioinnissa yleensä alainen arvioi ensin suoriutumistaan, jonka jälkeen esimies kertoo oman näkemyksensä. Henkilökohtaista kehittymistä käsiteltäessä tulee arvioida henkilön osaamisen nykytila ja kehityskohteet. Osaamisen ja ammattitaidon lisäksi tulisi keskustella myös siitä, millainen työyhteisön jäsen henkilö on ja miten hän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Keskustelua käydään myös esimiehen ja alaisen yhteistyöstä sekä esimiehen toiminnan vahvuuksista ja oman esimiesroolinsa kehityskohteista. Onnistunut kehityskeskustelu tukee molempien kehittymistä. (Aarnikoivu 2011, 103 - 112.)

Palautteen antaminen esimiehelle koetaan usein vaikeaksi, erityisesti silloin, jos työntekijällä on muutosehdotuksia esimiehen johtamistapaan. Palaute on esimiehelle kuitenkin yhtä tärkeää kuin esimiehen palaute työntekijälle. Avoin keskustelu auttaa esimiestä ymmärtämään, miten henkilöstö näkee hänen toimintatapansa ja käyttäytymisensä. Palautteessa esimies saa tietää, mitä häneltä odotetaan ja toivotaan. Palaute on hänelle näin ollen johtamistoiminnan kehittämisen väline. Mahdollinen kriittinen palaute auttaa sekä työntekijää että esimiestä tulla paremmaksi työssä sekä ihmissuhdetaidoissa. (Meretniemi 2012, 90; Lindholm ym. 2012, 114.) Lindholm ja Salminen (2014, 179 - 181) toteavat, että työntekijän suorituksista löytyy aina myös aiheita kiitokseen. Kiitoksen aiheita löytyy esimerkiksi työskentelystä tai myönteisestä vaikutuksesta työyhteisön jäsenenä. Tällaisella palautteella motivoidaan työntekijää ja rakennetaan luottamusta. Korjaavaa palautetta täytyy osata antaa siten, että toinen suostuu ottamaan sitä vastaan ja pystyy käsittelemään sitä. Palautteen antamista voi harjoitella jatkuvasti mahdollisuuksien mukaan. Esimies voi antaa työntekijälle myös ohjaavaa palautetta, jolla tuetaan esimerkiksi työntekijän urasuunnittelua.

Päätösvaiheessa varmistetaan, että kaikki olennaiset asiat alaisen näkökulmasta on käsitelty, ja lopuksi esimies esittää keskustelusta sanallisen yhteenvedon tekemiensä muistiinpanojen perusteella. (Aarnikoivu 2011, 113.)

6.5.3 Keskustelun jälkihoito

Kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää, jotta toimintakauden aikana ja seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa mieleen sovitut asiat. Keskustelukumppanit sitoutuvat kirjattuihin asioihin ja vahvistavat tämän allekirjoituksellaan. Kehityskeskustelu ei ole vain lähiesimiehen ja alaisen välinen asia, vaan sillä tulisi olla vaikutuksia

organisaation johtamiseen laajemminkin sekä esimerkiksi organisaation koulutus- suunnitteluun. (Aarnikoivu 2011, 114 - 115.) Sovittujen asioiden toimeenpano on tärkeää, koska se viestii henkilökunnalle, että pelisäännöt on oikeasti tarkoitettu noudattaviksi. Jos henkilöä koskevissa tehtävissä sovitut asiat unohdetaan, viestitään, ettei henkilöstöllä ole väliä, lupauksia ei tarvitse pitää eikä kehityskeskusteluilla ole oikeastaan mitään merkitystä. Seurannan hoitamisella on merkitystä myös organisaation hyvän ilmapiirin säilymiseen. Seuranta edellyttää esimieheltä jämäkkyyttä ja on esimiehen vastuulla. Työntekijällä on tietysti myös vastuu toteuttaa sovitut asiat. (Meretniemi 2012, 99 - 101.) Lindholm, Pajunen ja Salminen (2012, 116) toteavat, että kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista ja kehittymistä tulee seurata siten, että siitä tulee esimiehen ja työntekijän päivittäistä toimintaa.

6.6 Vuorovaikutuksen ja ratkaisukeskeisyyden merkitys kehityskeskustelussa

Käytännön tavoitteena kehityskeskustelussa on vilpittömän ja hyvässä hengessä tapahtuva vuorovaikutus kaikkien osapuolten mielipiteiden ja ajatusten esiin saamiseksi. Avoimella keskustelulla voi rakentaa kokonaisuutta ja kannustaa jokaista sopivasti haasteelliseen toimintaan ja ottamaan vastuuta omasta työstään ja itsestään. (Meretniemi 2012, 72). Organisaatioissa tulee esiin erilaisia tilanteita, joihin ne itse eivät aina voi vaikuttaa. Tilanteet voivat olla monimutkaisia ja sisältää ristikkäistä informaatiota. Niinpä ihmiset tulkitsevat näitä tilanteita esiyymmärryksensä ja oman elämismaailmansa sisältämän kokemuksellisuuden ja omien pyrkimystensä kautta. Tulkinnat organisaatiosta ja kulloinkin tarvittavista toimenpiteistä vaihtelevat paljon. Edellä mainittuun vaikuttavat henkilön työtehtävät, ammattitaito, koulutus, ikä ja se, miten työyhteisön muut jäsenet häneen suhtautuvat. (Autio ym. 2011, 14.)

Esimiehen rooli työntekijän ammatillisen kasvun ja tukemisen kehittämisessä on merkittävä ja johtamista arvioidaan sen perusteella, miten työntekijät ovat pysyneet organisaation kasvukehityksessä mukana. Kehityskeskustelu mahdollistaa esimiehen ja alaisen yhteistyösuhteen tarkastelun ja kehittämällä yhdessä vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi, suhdetta voi parantaa. Tällä on vaikutusta motivaatioon, oppimiseen, työssä jaksamiseen ja tehtävien suorittamiseen. Tällaista vuorovaikutuksen edistämistä voidaan kutsua kehittäväksi tai kasvua edistäväksi vuorovaikutukseksi, joka on tärkeää nykyisen työelämän suhteissa. Kehittävä vuorovaikutus muodostuu keskinäisestä riippuvuudesta, molemminpuolisuudesta ja vastavuoroisuudesta. Keski-

näinen riippuvuus saa aikaan sitoutumista, mutta voi aiheuttaa myös riittämättömyyden tunnetta. Olettaessa vastuuta toisen kasvusta, oivalletaan, että oman kasvun mahdollisuudet syntyvät tästä yhteisyydestä. Molemmipuolisuudessa kumpikin osapuoli hyötyy yhdessä toimimisesta ja roolien vaihtumisesta. Itsearvostus kasvaa, kun huomaa voivansa vaikuttaa toisen edistymiseen. Vastavuoroisuus syntyy, kun kummallakin on kehittymismallin edellyttämiä taitoja ja halua ylittää aseman ja roolin asettamia rajoja. (Autio ym. 2011, 29 - 30.)

Suoritusarvioinnissa esimiehen tulee tuoda esiin faktatietoja ja myös omia näkemyksiä ja mielikuvia. Tulkintojen sijaan kehityskeskustelussa on hyvä kysyä asianosaiselta, mistä kyseinen asia johtuu, eikä tehdä heti mahdollisesti vääriä tulkintoja, jolloin vuorovaikutustilanne todennäköisesti epäonnistuu. (Aarnikoivu 2011, 105.)

Vuorovaikutuksen merkitystä kehityskeskustelussa ei voi liikaa korostaa. Ratkaisukeskeinen esimies kannustaa ja rohkaisee ja on aidosti kiinnostunut. Tällainen esimies myös kuuntelee, esittää kysymyksiä ja luottaa toisen ihmisen voimavaroihin. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa on tärkeää asiakas- ja tavoitelähtöisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys, poikkeuksien ja edistyksen huomioiminen, myönteisyys, luovuus, leikillisuus, huumori, yhteistyö ja kannustus. (Aarnikoivu 2011, 141.)

Asiakaslähtöisyys keskustelussa näkyy siinä, että tavoitteista käydään keskustelua, eikä niin, että esimies vain sanelee alaiselleen tavoitteita. Tavoite- ja tulevaisuussuuntautuneisuus näkyy siinä, että keskustelun painopiste on tavoitteissa ja niiden saavuttamisessa. Voimavarakeskeisyydessä painopiste on alaisen voimavaroissa, kyvyissä, osaamisessa ja taidoissa puutteiden ja heikkouksien sijaan. Vahvuuksien tunnistaminen kannustaa aktiiviseen toimintaan ja onnistumiset on hyvä huomioida. Ratkaisukeskeinen esimies antaa sekä korjaavaa että onnistumista koskevaa palautetta. Vaikka painopiste onkin onnistumisissa, on tärkeää, että keskustellaan myös mahdollisista epäonnistumisista, koska myös se tukee henkilön kehittymistä. Henkilön tulisi kuitenkin saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista tai muutoin palautetta ei pystytä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. Esimiehen tulisi omata tilanneherkkyyttä ja kykyä johtaa erilaisia yksilöitä, jotta osattaisi antaa riittävä määrä palautetta. Esimies, joka käyttää muun muassa huumoria ja myönteisyyttä keskustelutilanteessa, pystyy heittäytymään tilanteisiin ja rentouttamaan il-

mapiiriä. Esimies kannustaa huomioimaan verkostojen olemassaolon ja sen, että työntekijä on ryhmän jäsen ja heitä yhdistävät tavoitteet. (Aarnikoivu 2011, 142 - 150.) Avoimessa vuorovaikutuksessa palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Avoimen kommunikaatiokulttuurin syntymistä tuetaan kehittämällä aktiivista palautekulttuuria. (Aarnikoivu 2008, 51.)

Työyhteisö kehittyy läsnä olevan vuorovaikutuksen kautta ja tällainen työilmapiiri saa aikaan luovuutta, myönteisiä ihmissuhteita sekä positiivista tunne-energiaa. Läsnä olevassa vuorovaikutuksessa työntekijää kohdellaan arvostavasti ja hänen ideoitaan hyödynnetään kehitettäessä toimintoja. Tällaisessa vuorovaikutuksessa mahdollistuu koko ryhmän kyvykkyyden hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskustelu rakentuu ja jalostuu osallistujien puheenvuoroissa. (Salmimies & Ruutu 2013, 114.)

6.7 Tilaliikelaitoksen nykyinen kehityskeskustelukäytäntö

Kouvolan kaupungin henkilöstön kehittämisen periaatteissa (hyväksytty kaupunginhallituksessa 18.5.2009 § 273) on mainittu, että henkilöstön kehittämistarpeiden arviointi tapahtuu kehityskeskustelujen avulla. (Kouvolan kaupunki 2009.)

Tilaliikelaitoksen johtaja edellyttää kaikkien lähiesimiesten käyvän kehityskeskustelut alaistensa kanssa kerran vuodessa, mutta käytäntö on vielä hieman vaihtelevaa. Kuten alussa mainittiin, Tilaliikelaitos on aloittanut toimintansa vuonna 2009. Kehityskeskusteluja on käyty toiminnan alusta lähtien yhden kerran, mutta ei kattavasti koko henkilökunnan kanssa. Kehityskeskustelujen jälkeen on täytetty ja allekirjoitettu käytössä olevat kehityskeskustelulomakkeet.

6.8 Palkkakeskustelu

Palkka-asia tuli esiin tämän tutkimuksen monessa haastattelussa, joten se koetaan myös erittäin tärkeäksi asiaksi, joka haluttaisiin ottaa esiin myös kehityskeskustelussa.

Meretniemen (2012, 37) mukaan palkkakeskustelu eroaa sisällöllisesti kuitenkin kehityskeskustelusta, joten tämä keskustelu käydään yleisemmin erillään. Palkkaus asiana voi myös viedä liikaa huomiota kehityskeskustelun muilta tärkeiltä asioilta. Palkkakeskustelulla on työntekijälle tärkeä merkitys, sillä palkan perusteella tämä kokee mi-

ten tärkeänä hänen työpanostaan pidetään ja miten hänen katsotaan onnistuneen. Palkka on aiheena tärkeä, koska se vaikuttaa työntekijän elämään tällä hetkellä sekä aina eläkeikään asti.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja aineiston hankintamenetelmänä käytetään teema- eli puolistrukturoitua haastattelua. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tavoitteena on paljastaa mahdollisesti myös odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155.)

7.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa haastateltiin koko Tilaliikelaitoksen henkilökunta, yhteensä 16 henkilöä, joista viisi on naisia, loput miehiä. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teema- eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2005, 86). Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu, jonka etuna on joustavuus. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa kysyttävistä asioista. Teemahaastattelussa edetään valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, asioille annettuja merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71 - 75.)

Haastattelussa henkilöllä on mahdollisuus tuoda asioita esille vapaasti ja hänen vastauksensa voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelussa voidaan lisäksi selvittää vastauksia ja pyytää haastateltavalta perusteluja hänen esittämiinsä mielipiteisiin sekä tehdä mahdollisesti lisäkysymyksiä. Haastateltavia voidaan motivoida paremmin kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa ja haastattelutilanteessa voidaan säädellä kysymysten järjestystä. Henkilöiden tavoitettavuus on myös parempi haastatte-

lulla, koska kieltäytymisprosentti on yleensä pienempi kuin lomaketutkimuksessa. Haastatteleamalla henkilöitä saadaan myös kuvaavia esimerkkejä aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35 - 36.)

Haastattelulomakkeet laadittiin erikseen työntekijöille ja esimiehille. Kysymyksen asettelu on lähes samanlainen molemmissa; näkökulma on vain työntekijän tai esimiehen. Lomakkeiden kysymykset tehtiin tämän opinnäytetyön teoriaan ja tutkimusongelmaan pohjautuen ja vastausten toivottiin näin antavan mahdollisimman monipuolisia vastauksia tutkimusongelmaan. Kysymysten teemoina olivat organisaatio, yhteistyö ja kehityskeskustelu. Organisaatio-teemasta oli kolme kysymystä, yhteistyöstä kaksi ja kehityskeskustelusta 16 kysymystä. Niitä, jotka eivät kehityskeskustelua olleet käyneet, ei luonnollisesti voitu kysyä kaikkia kysymyksiä, mutta siinäkin toimittiin tapauskohtaisesti. Joku halusi miettiä vastausta, vaikka ei nykyisessä organisaatiossa olekaan kehityskeskustelua esimiehensä kanssa käynyt. Kaikilla on kuitenkin kokemusta kehityskeskustelun käymisestä jossain työuransa vaiheessa.

Työntekijän lomaketta testattiin organisaation ulkopuolisella henkilöllä ennen haastatteluja.

Esimiehiä haastateltaessa huomioitiin myös heidän asemansa alaisena eli haastattelussa heiltä kysyttiin asioita myös työntekijän näkökulmasta.

Haastattelut suoritettiin touko–kesäkuun vaihteessa 2014. Haastatteluja varten varattiin kaikille aika etukäteen ja kestoksi arveltiin alustavasti noin tunti. Haastattelujen kesto vaihteli 10 minuutista 35 minuuttiin. Haastateltavat edustavat toimistotyöntekijöitä, rakennusmestareita, insinöörejä ja teknikoita. Kaikki suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen, ja haastatteluissa oli aistittavissa hyvä vuorovaikutus. Haastateltavat ovat minulle tuttuja, koska työskentelen kyseisessä organisaatiossa.

Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun tarkoitus ja aihe. Kysymyksiä ei annettu tutustumista varten etukäteen, vaan haastateltavat saivat tietää ne vasta haastattelutilanteessa. Haastattelun luottamuksellisuutta painotettiin, jotta haastateltavien olisi mahdollisimman helppo kertoa oma mielipiteensä. Haastattelut tallennettiin nauhurille, mistä kerrottiin haastateltaville etukäteen.

Samaa haastattelurunkoa käytettiin kaikille haastateltaville, mutta kysymysten järjestyksessä saattoi hieman vaihdella, riippuen keskustelutilanteen kulusta ja haastateltavan vastauksista. Joku saattoi nimittäin jo edellisessä vastauksessaan vastata jo seuraavaan kysymykseen tietämättä kysymystä. Joillekin esitettiin myös tarkentavia lisäkysymyksiä tai kysyttiin perusteluja vastauksen tulkinnan parantamiseksi. Haastattelut tehtiin kiireettömästi.

7.3 Aineiston analyysi

Perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysi. Aineistosta tulisi löytää asia, joka kiinnostaa ja tehdä siitä päätelmiä. Ongelmana saattaa olla, että laadullisesta aineistosta löytyy monia kiinnostavia asioita, joista voisi raportoida omassa tutkimuksessa. Niinpä onkin valittava jokin tarkasti rajattu ilmiö ja käsiteltävä se tarkasti. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma ratkaisevat mistä tietyssä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Tämän jälkeen suoritetaan aineiston litterointi tai koodaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91 - 92.)

Sisällönanalyysiä käyttäen dokumentteja, esimerkiksi haastattelua, voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena onkin pyrkiä luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Näin tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103 - 108.)

Aineiston käsittelyyn ja analyysin tekemiseen kannattaa ryhtyä suhteellisen pian keruuvaiheen jälkeen, koska aineisto on vielä tuore ja tutkijaa inspiroivaa. Heti haastattelujen jälkeen on lisäksi vielä helppo täydentää tietoja, jos se on tarpeen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135.) Tämän tutkimusaineiston purkuun ryhdyttiin melko pian keruuvaiheen alettua, koska haastattelut olivat tuoreita ja halusin saada ne purettua nopeasti paperille alustavaa silmäilyä varten. Haastatteluaineisto kirjoitettiin tekstiksi yhteen tiedostoon. Kuten Hirsjärvi & Hurme kirjoittavat (2009, 136) aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteen aikana. Tutkijan itsensä tehdessä haastattelut, hän voi siinä tilanteessa tehdä havaintoja ilmiöistä esimerkiksi niiden toistuvuuden ja jakautumisen perusteella. Tutkijalla voi olla käytössään myös joitakin teoreettisia johtoideoita, joita pyritään todentamaan syntyneen aineiston avulla. Edellä mainittu huomattiin

myös tässä tutkimuksessa, sillä haastattelujen aikana toistuivat monet samat asiat. Siinä samalla pystyi miettimään myös vastausten peilautuvuutta kirjoitettuun teoriaan.

Olen lukenut syntyntä aineistoa moneen kertaan. Teemahaastattelun teemat muodostavat jo aineiston jäsenyyksen, kannattaa siitä lähteä alkuun analyysin tekemisessä. Koska teemahaastattelurungon rakentamisessa käytetään yleensä jo aiemmista tutkimuksista poimittuja teoreettisia näkemyksiä ja omaa kokemusta, on teemahaastattelurunko hyvä apuväline haastatteluaineiston koodaamisessa. (Eskola & Suoranta 2005, 151 - 152.) Teemoittain ja kysymys kerrallaan lähdin poimimaan haastateltavien vastauksia tekstinkäsittelyohjelman avulla tiedostoon, josta on sitten mahdollista tarkastella mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä tehdä muita tulkintoja.

8 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulokset teemahaastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti. Koska tutkittavan organisaation Tilaliikelaitoksen henkilökunta on määrältään pieni ja jonkin ammattinimikkeen haltijoita on vain yksi tai kaksi, en ole käyttänyt tunnistetietoja tuloksissa ja haastattelujen lainauksissa, jotta haastateltavia ei pystytä tunnistamaan. Haastatteluissa korostettiin luottamuksellisuutta.

8.1 Organisaatio

Ensimmäisen teeman eli organisaation ensimmäisessä kysymyksessä hain vastauksia siihen, miten Tilaliikelaitoksen esimiehillä ja työntekijöillä on tiedossa oman organisaation **toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät**. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehillä oli melko huonosti edellä mainitut seikat tiedossa, sillä vain kaksi esimiestä kertoi tietävänsä toiminta-ajatuksen, vision ja strategiset päämäärät, loput eivät tieneet tai muistaneet.

Työntekijöistä osalla toiminta-ajatus oli selkeästi mielessä, mutta visio ja strategiset päämäärät mietityttivät. Eräs haastateltava sanoi, että hänellä on mielipide asiasta, vaikkei virallisia tiedäkään. Eräs toinen sanoi tietävänsä, mutta ei ole saanut linkitettyä niitä omaan työhönsä:

”Mie tiän sen punasen langan, mutta on vähän vieraat.”

”Kyl mie olen Kontista lukenut toiminta-ajatuksen ja vision, mutta...”

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, **miten toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät näkyvät kunkin jokapäiväisessä työssä**. Esimiesten vastauksissa kustannusten säästö ja määrärahojen riittävyys nousivat esiin toiminta-ajatuksen, vision ja strategian ohjatessa päivittäistä toimintaa. He kokivat myös niiden näkyvän siinä, että asioita täytyy miettiä myös pidemmälle ajalle tulevaisuuteen. Kiireen tai muiden seikkojen mainittiin myös haittaavan toiminta-ajatuksen, vision ja strategian huomioon ottamista päivittäisissä toiminnoissa.

Eräs työntekijä mainitsi, että hänellä toiminta-ajatus näkyy myös tukena päivittäisessä työssä:

”Ajatuksena se miksi tätä työtä tehdään tai mitä me tehdään tai miksi me tehdään.”

Eräs työntekijä myös mainitsi, etteivät nämä näy mitenkään hänen työssään, mutta haluaa kuitenkin uskoa näiden toteutumiseen:

”Mä haluan uskoa, että kun se niinku se tavallaan se visio ja strategia on jalkautunu, se pohjaa ensin esimiesten toimintaan siten, että se sitte heijastuu sit siten mitä me tehdään.”

Työntekijöistä monellakaan ei ollut minkäänlaista näkökulmaa toiminta-ajatuksen, vision ja strategian näkymisestä omassa työssään.

Kysymykseen, **miten toiminta-ajatuksen, vision ja strategian haluttaisiin näkyvän jokapäiväisessä työssä**, esimiehet vastasivat, että asenteen pitäisi olla kohdallaan ja asioiden toivottaisiin näkyvän myös paremmin suunnittelussa. Kaikki esimiehet eivät vastanneet tähän kysymykseen mitään.

Työntekijöiden kommentteissa näkyi, että koko henkilökunnan mukaan ottamista toivotaan pyrittäessä yhteiseen päämäärään. Eräessä kommentissa mainittiin, että focus on unohtunut eli että esimerkiksi projektit ovat yhteisiä. Toivottiin kaikkien menevän pois omalta mukavuusalueelta:

”Meiän pitäs niinku yhdessä ratkasta niitä hommia, että oon ainakin yrittäny kysyä ja kertoa omia havaintoja työmailta, että pitäs mieltii jotain.”

Tavoitteiden koetaan olevan kuitenkin yhteisiä, mutta eräästä vastaajasta tuntuu, ettei kaikkia oteta huomioon tasavertaisesti. Lisäksi toivotaan enemmän suunnittelua pyritessä kohti myös työntekijän omia tavoitteita. Eräs vastaaja kokee, ettei saa esimieheltään selviä tavoitteita, eikä myöskään siten myös palautetta keneltäkään, mikä on mennyt hyvin tai missä on vielä parannettavaa:

”Ei välttämättä tiedä, meneekö tää ollenkaan oikeeseen suntaan ja onks tää energia siellä missä sen pitäis olla.”

8.2 Yhteistyö

Yhteistyö-teemassa kysyttiin esimiehiltä, miten tämä esimiehenä **toimii suhteiden rakentajana ja kehittää yhteistyötä** työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa. Esimiehet kokevat rakentavansa suhteita ja kehittävän yhteistyötä keskustelemalla ja sopimalla asioista hyvällä asenteella ja kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti. Eräs esimiehistä pyrkii toimimaan yhdistämällä toimintatapoja ja ajatuksia kohti yhteistä päämäärää niin, että kaikilla olisi sama kokonaisvaltainen näkemys. Yhteistä keskustelua toivotaan vielä enemmän asioiden sopimiseksi.

Esimiehiltä kysyttiin myös, **miten heidän mielestään heidän työntekijänsä toimivat suhteiden rakentajana ja kehittävät yhteistyötä** muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Työntekijöiden koetaan olevan erilaisia, joten osa kehittää yhteistyötä, osa ei. Työntekijät koetaan kuitenkin yhteistyökykyisiksi, ja keskustelemalla paljon asioista pidetään yllä hyvää työilmapiiriä.

Työntekijöiltä kysyttiin, **miten kunkin esimies toimii suhteiden rakentajana ja kehittää yhteistyötä** muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Puolet työntekijöistä kokee, että hänen esimiehensä ei rakenna suhteita eikä kehitä yhteistyötä millään lailla ja puolet kokee tätä tapahtuvan hyvin oman esimiehensä kohdalla. Negatiivisesti suhtautuvat kokevat esimiehen olevan paikalla liian vähän tai olevan liian kiireinen. Eräs työntekijä haluaisi esimiehen ottavan enemmän vastuuta päätöksenteosta ja eräs haluaisi esimiehensä osallistuvan enemmän tiedonhakuun. Koetaan myös niin, että esimies

ei ole kiinnostunut alaisistaan. Eräs työntekijä kertoi esimiehensä antavan tehdä työt rauhassa ilman mitään erityisiä kehittämistoimenpiteitä:

”Ei mitenkään. En koe, että kehitetään suhteita alaisiinsa, pakollinen rutiinitoimenpide, että tee tuo ja sillee.”

Toimintamallien koetaan jossain määrin olevan myös vanhanaikaisia; syyksi arveltiin johtoportaan ikärakennetta. Todettiin, että uudistuksia on hankalaa saada käytäntöön.

Ne joiden mielestä esimies toimii suhteiden rakentajana ja yhteistyön kehittäjänä hyvin, ajattelevat tämän johtuvan siitä, että organisaatio on pieni ja tiivis sekä vuorovaikutus hyvää. Päivittäisissä keskusteluissa voidaan sopia asioista. Kahvipöytäkeskustelutkin tulivat esille tämän kysymyksen kohdalla eli niissä käydään läpi myös monia työasioita. Tämä tuli esille lähinnä miespuolisten työntekijöiden vastauksissa.

Työntekijöiltä kysyttiin myös, **miten he itse toimivat suhteiden rakentajana ja kehittävät yhteistyötä**. Vastauksissa toistui samat asiat: keskustelu ihmisten kanssa hyvässä hengessä, hyvä vuorovaikutus, aktiivisuus, informaation antaminen asioista ja tiimityön tekeminen. Aikapula mainittiin asiana, joka hankaloittaa suhteiden rakentamista ja yhteistyön kehittämistä. Joku koki myös, että enemmän pitäisi yhdessä miettiä asioita.

8.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu-teemassa esimiehiltä kartoitettiin tietämystä **kehityskeskustelusta ja pyydettiin määrittelemään** se lyhyesti. Kysyttiin **myös ovatko esimiehet käyneet kehityskeskusteluja oman esimiehensä ja työntekijöidensä kanssa**. Jos kehityskeskusteluja ei ole käyty, kysyttiin siihen syitä ja perusteluja. Kysyttiin myös miten esimiehet olivat **valmistautuneet kehityskeskusteluihin** työntekijöidensä kanssa.

Kaikki esimiehet kertoivat tietävänsä mikä on kehityskeskustelu ja määrittelivät kattavasti siinä läpikäytäviä osa-alueita. Esimiehet määrittelivät kehityskeskustelun keskusteluksi menneestä ja tulevasta vuodesta, tavoitteista ja henkilökohtaisista suhteista, työmotivaatiosta, työssä viihtyvyydestä, esimiehen tuen tarpeesta, koulutustarpeista sekä visioista mitä ja miten tehdään. Eräs esimies kertoi keskustelevansa myös palkoista kehityskeskustelussa. He kertoivat käyneensä kehityskeskustelun nykyisen esi-

miehensä kanssa ainakin kerran. Esimiehet ovat myös käyneet kehityskeskustelut työntekijöidensä kanssa yhtä esimiestä lukuun ottamatta. Tämä kertoi, ettei ole saanut sitä aikaiseksi. Eräs esimies kertoi, että ei ole käynyt kehityskeskustelua kaikkien työntekijöidensä kanssa, koska osa työntekijöistä ei katsonut sitä tarpeelliseksi.

Esimiehet olivat valmistautuneet kehityskeskusteluun työntekijöidensä kanssa miettimällä kunkin vastuualueita ja sitä, mitä kukakin tekee:

”Kävinhän mie läpi ne aiheet mitkä siin kehityskeskustelukaavakkees on.”

Valmistautumista ei koettu tärkeäksi pienen organisaation vuoksi eli kun tunnetaan niin hyvin kaikki työntekijät ja ollaan muutenkin paljon tekemisissä, ei erityistä valmistautumista pidetä tärkeänä. Eräs esimies kokee tietävänsä miten hänen työntekijänsä ovat onnistuneet ja kehityskeskustelussa lähinnä kuuntelee mitä toivomuksia työntekijöillä on.

Myös työntekijöiltä kysyttiin tietävätkö he **mikä on kehityskeskustelu ja ovatko he käyneet kehityskeskustelun esimiehensä kanssa**. Niiltä, jotka eivät keskustelua olleet käyneet, kysyttiin **minkä he arvelevat olevan syynä siihen, ettei kehityskeskustelua heidän kanssaan ole käyty**. Myös **kehityskeskusteluun valmistautumisesta** kysyttiin.

Yhtä työntekijää lukuun ottamatta kaikki sanoivat tietävänsä mikä on kehityskeskustelu. Kaikki eivät ole kehityskeskustelua esimiehensä kanssa käyneet ja syiksi arveltiin, että esimies on liian kiireinen tai että hän ei pidä kehityskeskusteluja tärkeinä. Kaikki työntekijät eivät ole tiedäneet, että myös alainen voi pyytää esimieheltään kehityskeskustelun käymistä. Joku oli keskusteluaikaa pyytänyt, mutta pyyntö ei ollut tuottanut tulosta.

Keskusteluun valmistauduttiin miettimällä etukäteen hieman käytössä olevan lomakkeen kysymyksiä ja kehityskeskustelun sisältöä, mutta moni vastasi, ettei ollut valmistautunut mitenkään.

Niiltä työntekijöiltä, jotka eivät kehityskeskustelua vielä olleet käyneet, kysyttiin **miten keskusteluun heidän mielestään voisi valmistautua**. Lomakkeeseen tutustuminen ja oman työn kannalta uusien ideoiden, epäkohtien tai kehitystarpeiden pohtimi-

nen etukäteen koettiin tärkeäksi. Myös esimieheltä toivottiin etukäteen aiheita keskusteluun eli myös muita kuin lomakkeessa olevia.

Kun esimiehiltä kysyttiin kehityskeskusteluun valmistautumisesta työntekijänä, vastauksista ilmeni, että he valmistautuvat omaan henkilökohtaiseen kehityskeskusteluunsa esimiehensä kanssa enemmän ja paremmin kuin keskusteluun alaistensa kanssa.

Kysyttäessä **kehityskeskustelun päätarkoitusta** esimiesten vastauksista nousi päälimmäiseksi tavoitteiden toteutumisen toteaminen. Jos tavoitteet eivät ole toteutuneet, syitä siihen voisi sitten yhdessä miettiä kehityskeskustelun aikana. Alaisen ja esimiehen välitöntä palautetta myös korostettiin. Kehityskeskustelussa kerrotaan työssä olevista hyvistä ja huonoista puolista ja mietitään parannusehdotuksia. Palkasta keskusteleminen haluttiin myös ottaa esille, koska kun keskustellaan työnkuvista, palkkakeskustelu kuuluisi oleellisena tähän keskusteluun erään esimiehen mielestä. Henkilökohtaisten asioiden puhumiseen haluttiin myös antaa mahdollisuus.

Työntekijöiden vastauksissa toistui työhön liittyvien asioiden ja mahdollisten epäkohtien korjaaminen ja kehittäminen. Jos esimerkiksi työtavoissa- tai välineissä on kehitettävää tai parannettavaa tai jos henkilöstöllä on koulutustarpeita, kehityskeskustelussa olisi hyvä mahdollisuus puhua niistä. Mainittiin myös, että esimieheltä voisi tulla ehdotus jonkin asian tekemiseksi eri tavalla kuin tähän asti on tehty. Keskustelua työntekijän fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta painotettiin ja lisäksi kehityskeskustelulta toivottiin luottamuksellisuutta. Kehityskeskustelu koettiin myös keinoksi pitää yllä hyvää työmotivaatiota. Työntekijöiden vastauksissa mainittiin myös, että kehityskeskustelun yhtenä päätarkoituksena on tehokkuuden hakeminen työskentelyyn. Palkasta puhuminen kehityskeskustelussa koettiin myös työntekijöiden keskuudessa yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi, sillä jos tavoitteita asetetaan, niissä onnistumista täytyy myös palkita. Työntekijöiden ja työyhteisön välisten asioiden sekä tiedonkulun selkiyttäminen koettiin myös tärkeäksi.

Kun esimiehiltä kysyttiin **kehityskeskustelun merkityksestä** heille, vastauksissa korostui pääsääntöisesti, ettei niillä ole heille työntekijänä merkitystä, koska he katsovat keskustelewansa esimiehensä kanssa jo muutenkin päivittäin paljon. Näissä keskusteluissa käydään jokapäiväisiä asioita ja mahdollisia ongelmia läpi. Eräs esimies kertoi, että kehityskeskustelut tuntuvat nykyisessä muodossaan turhilta, koska ne eivät johda mihinkään.

Kaikki esimiehet suhtautuivat kuitenkin hieman positiivisemmin keskusteluihin alaisensa kanssa, vaikka myös heidän kanssaan käydään myös paljon muita keskusteluja erilaisista asioista. Osalla alaisista saattaa kuitenkin olla heidän mukaansa asioita, joita kokevat paremmin pystyvänsä kertomaan kehityskeskustelutilanteessa:

”Kyl mie koen, että ne ovat hyödyllisiä, koska osa ei saa sanotuks muuten yhtään mitään.”

Kysyttäessä työntekijöiltä **kehityskeskustelun merkityksestä**, pääsääntöisesti vastattiin, että niillä ei ole juuri mitään merkitystä, koska niitä on liian harvoin. Erään vastaajan mielestä hän jo kauan työelämässä mukana olleena pystyy tavallaan jo tuomaan esimiehen kanssa ne samat asiat esille milloin tahansa. Muutamat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat heille tärkeitä, koska sekä esimiehen että työntekijän ollessa aidosti läsnä keskustelussa, monta asiaa saa viedyksi eteenpäin ja tarkasteltua myös mennyttä tilannetta:

”Totta kai se on varmaan hyvä asia siinä mielessä, että voi esimiehen kanssa istua alas kerrankin rauhassa ja että esimies keskittyy pelkästään siihen mun kuuntelemiseen ja käydään läpi yhdessä niitä asioita”.

Kehityskeskustelujen koettiin olevan pääsääntöisesti kuitenkin **hyödyllisiä**, jos niitä pidettäisi säännöllisesti ja haluttaessa muutosta, ne johtaisivat johonkin. Todettiin myös, että vaikka ei olisi mitään parannettavaa tai muutettavaa, on varmasti myös aiheellista todeta se kehityskeskustelun avulla.

Esimiesten mielestä **vuorovaikutus** on kehityskeskustelutilanteissa ollut hyvä ja vapaa. Vuorovaikutuksen kerrottiin riippuvan myös toisesta osapuolesta; osa sanoo saavottavansa vain muutamalla sanalla, osa monisanaisemmin.

Myös työntekijät kokivat, että vuorovaikutus on ollut kehityskeskustelutilanteissa hyvä. Keskustelutilanne koettiin tapahtumana, joka täytyy käydä läpi. Keskustelu oli normaalia keskustelua, jossa todettiin yhdessä samoja asioita:

”Minust tollasii keskustelui on ihan turha pitää, ku ei niist oo mitää hyötyy.”

”Se oli ihan sellain välitön, mutta kuulosti siltä, että kummankaan mielestä se ei ollu hirveen tärkeä.”

Esimiehet odottavat vuorovaikutukselta avoimuutta keskustella sellaisista asioista, joi-
ta ei päivittäisissä keskusteluissa välttämättä oteta esille, kuten esimerkiksi työn määrä
ja työssä jaksaminen. Esimiehiltä odotetaan hyvää ja ymmärtävää asennetta asioiden
tai mahdollisten ongelmakohtien läpikäymiseen. Vuorovaikutuksen odotetaan olevan
luottamuksellista ja työntekijää ymmärtävää.

Esimiesten mielestä alaisten kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa on yleisesti ottaen
puhuttu tärkeistä asioista. Eräs esimies kuitenkin on kokenut, että alaiset ovat vas-
tanneet vain kaavakkeen kysymyksiin, eivätkä ole esittäneet oma-aloitteisesti mitään
juuri mitään kysymyksiä:

”Siinä on enemmän kuuntelupuolella.”

Työntekijät yhtä kommenttia lukuun ottamatta ovat kokeneet keskustelleensa heille
tärkeistä asioista:

”On koska mie olen ottanu ne ite esille, en tiedä olisko niist muuten puhuttu.”

Lomakkeen asioista on lähinnä puhuttu ja yleensä yleisistä työasioista, koskien omaa
työtä ja työyhteisöä.

Kysyttäessä **mistä asioista esimiehet olisivat halunneet kehityskeskustelussa pu-
hua**, heillä ei ollut mitään erityistä tarvetta siihen, koska päivittäin keskustellaan muu-
tenkin asioista paljon.

Työntekijöiden haastatteluissa selkeästi tärkeimmäksi asiaksi tämän kysymyksen koh-
dalla nousi palkkaus, vaikka palkkauskeskustelua monen mielestä ei pitäisikään sotkea
kehityskeskusteluun. Palkkauksesta kun ei muuten keskustella missään yhteydessä,
sen ottaminen mukaan kehityskeskusteluun koetaan tärkeänä. Ajatellaan myös, että
palkkauksen kehityksestä ei keskustella missään, eikä siitä vastaako henkilön palkka
nykyistä työnkuva. Työnkuvaus yleensäkin koettiin yhtenä tärkeänä keskustelun ai-
heena.

Kun kysyttiin ovatko esimiehet **palanneet työntekijöidensä kanssa kehityskeskusteluissa käsiteltyihin asioihin** myöhemmin, kaikki kehityskeskustelun alaistensa kanssa käyneet vastasivat palanneensa asioihin ainakin jollain tasolla ja yksi vastasi palanneensa aina:

”Ei siinä mieles, että ois jotain kokoontumist pidetty, mut on varmast käytäväkeskusteluis palattu”.

Työntekijöistä osa vastasi palanneensa käsiteltyihin asioihin myöhemmin, osa ei ollut palannut ja osalla ei ole ollut tarvettakaan palata. Eräs työntekijä kertoi palanneensa johonkin aiheeseen, mutta asiat ovat kuitenkin sen jälkeen menneet vain huonompaan suuntaan.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää onko kehityskeskustelussa **asetettu tavoitteita, koetaanko ne merkityksellisiksi ja seurataanko tavoitteiden toteutumista**. Esimiehet eivät koe asetettuja tavoitteita kovin merkityksellisinä ja eräs heistä sanoi, että työnkuvasta johtuen mitään varsinaisia tavoitteita hänelle ei ole edes asetettu. Esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa olikin pientä ristiriitaa, sillä esimiesten mielestä ainakin joillekin työntekijöille oli asetettu tavoitteita ja niitä seurattiin. Työntekijöiden vastauksesta ilmeni, ettei tavoitteita juurikaan ollut asetettu heidän mielestään. Erään esimiehen mielestä hänelle asetetut tavoitteet tuntuivat hieman keksityiltä. Osa esimiehistä ilmoitti, ettei seurattavia tavoitteita ollut asetettu tai he seuraavat tavoitteita vain itse. Vastaukset tavoitteiden seuraamisesta hieman vaihtelevat; osa vastaa niitä tietysti seurattavan ja osan mielestä niitä ei seurata ollenkaan, koska ei ole vakiintunutta kehityskeskustelukäytäntöä.

Työntekijöistä suurin osa vastasi, että heille ei ole asetettu tavoitteita. He, joille tavoitteita oli asetettu, vastasivat, että niiden toteutumista ei ole seurattu. Tavoitteiden seuraamista pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä.

Kaikki esimiehet sanovat pystyvänsä **ottamaan vastaan palautetta** työntekijöiltään ja ovat yhtä lukuun ottamatta sitä saaneetkin, sekä myönteistä että kielteistä.

Puolet työntekijöistä kertoo pystyvänsä **antamaan esimiehelleen palautetta**. Ne jotka eivät ole antaneet palautetta esimiehelleen ovat yhtä lukuun ottamatta kaikki saman esimiehen alaisia. En voi sitä nyt enää tarkentaa mistä johtuu, etteivät he palautetta ole

antaneet, mutta yksi haastateltava kommentoi, että palautteen antaminen ei hänen mielestään kuulu ikään kuin toimintakulttuuriin, puolin eikä toisin:

”on tosiaan palautettakin annettu, mutta se meneekö palaute perille...”

Kysyttäessä esimiehiltä syitä siihen, **miksi kehityskeskusteluja on Tilaliikelaitoksella käyty vähän**, koettiin, että niitä ei ole koettu määrättyllä tavalla tarpeelliseksi. Edellä mainittu mielipide johtunee siitä, että kyseessä on pieni työyhteisö ja koetaan yleisesti, että asioista pystytään puhumaan päivittäin, eikä asioita jätetä roikkumaan. Toisaalta kuitenkin oltiin sitä mieltä, että kehityskeskusteluja pitäisi käydä, koska tällainen systeemi on luotu ja niissä keskusteluissa tulee aina kuitenkin ilmi sellaisia asioita, joita ei päivittäisissä keskusteluissa tule esille:

”Mie luulen, että se lähtee siitä, että niitä ei ole koettu tota määrättyllä tavalla tarpeelliseksi. Varmaan se johtuu siitä, mutta pitäisi varmaan ajatella muita työntekijöitä, jotka kokee ne tarpeellisiksi.”

Esille tuli myös mielipide, että johtaja ei ole saanut niitä aikaiseksi, mikä nähtiin yhtenä syynä vähäiseen kehityskeskustelujen määrään.

Työntekijöiden mielestä tärkeimmät **syöt kehityskeskustelujen vähäiseen määrään** ovat johtajasta ja esimiehistä johtuvat syyt: kiire ja se, että niitä ei koeta tarpeellisiksi. Ajatellaan niin, että jos johtaja ei pidä kehityskeskusteluja tärkeinä, hän ei vaadi myöskään muita esimiehiä pitämään niitä työntekijöilleen. Yhtenä asiana mainittiin myös sama kuin esimiesten vastauksissa eli pienen yhteisön kyseessä ollessa, asiat hoituvat muutenkin. Kynnys kehityskeskusteluun koetaan korkeaksi ja viralliseksi. Lisäksi kuvitellaan tiedon kulkevan muutenkin. Kehityskeskustelun vaikutusmahdollisuudet koetaan myös melko vähäisiksi. Esimiesten ajatellaan olevan tässä asiassa aloitteellisia, mutta vastauksissa pohdittiin myös heidän kiireitään, ettei aikaa riitä tällaiselle keskustelulle:

”No kyl mie sanosin, että se on esimiehestä kiinni eli että tota noin herää kysymys, että esimiehilläkää ei oo motivaatiota, tavoitteita.”

Viimeinen kysymys käsitteli **mahdollisia ehdotuksia tai ajatuksia kehityskeskustelun kehittämiseksi** tai tyytyväisyyttä nykyiseen tilanteeseen. Esimiehet tuntuivat olevan

suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, mutta yhtenä kommenttina tuli, että niistä voisi tehdä hieman rennompia tilaisuuksia. Nykyinen tilanne koetaan kaavamaisena johtuen valmiista kaavakkeesta, mutta se voisi olla hieman vapaamuotoisempi. Lomake koetaan toisaalta hyvänä muistilistana, mutta hieman kaukaiselta Tilaliikelaitoksen arjesta.

Useamman työntekijän mielestä kehityskeskustelussa voisi olla jokin porkkana motivoimaan ja parantamaan asennetta kehityskeskusteluihin yleisesti Tilaliikelaitoksella. Jos asetetaan tavoitteita ja seurataan niitä sekä vielä päästään tavoitteisiin, palkitsemista pitäisi voida jotenkin kehittää. Sitoutumisen arveltiin olevan toisenlaista ja motivoivampaa, jos palkitsemisen olisi palkkaukseen liittyvä:

”Jos kivat työkaverit on ainut motivaatio tulla töihin, ollaan vähän heikoilla.”

Lomake koettiin toisaalta myös hyväksi, mutta kehityskeskustelun sisältöä voitaisiin kuitenkin jollakin tavalla kehittää, ettei kehityskeskustelun läpikäyminen tuntuisi niin pakonomaiselta tai väkinäiseltä. Työasioita toivottiin käytäväksi läpi laajemmalti kuin vain viidentoista minuutin keskustelulla ja toteamalla lomakkeen asiat läpikäydyiksi. Lomakkeen sisältöä voitaisiin kehittää enemmän työpaikkakohtaiseksi. Esimiestaholla tulisi päättää, että kehityskeskustelut käydään kaikkien kanssa läpi vähintään kerran tai kaksi vuodessa. Kun kehityskeskusteluja pidettäisiin säännöllisesti, siitä syntyisi Tilaliikelaitoksen tapa pitää kehityskeskusteluja, kommentoitiin eräässä haastattelussa.

Yhtenä ehdotuksena tuli myös esille mahdollisuus kehittää lomaketta ja miettiä sitä Tilaliikelaitoksen henkilökunnan kesken ja tehdä siitä sillä tavalla työpaikkakohtainen.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkijana ja tässä kyseisessä organisaatiossa työskentelevänä en toisaalta yllättynyt, että organisaatio-teemassa käsitellyt kysymykset toiminta-ajatuksesta, visiosta ja strategisista päämääristä tuottivat haastateltaville päänvaivaa, koska näitä asioita ei ole kovin usein juurikaan tuotu esille yhteisesti. Halusinkin kysyä, miten nämä tärkeät asiat ovat henkilöstön hallinnassa. Luonnollisesti on selvää, että esimiesten itsensä täytyy sisäistää toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät voidakseen käsitellä näitä asioita oman henkilökuntansa kanssa. Kaiken toiminnan kannalta on tärkeää, että

henkilöstö tiedostaa nämä asiat jollain tasolla eli miksi ollaan olemassa jne. Kuten Lindholm ja Salminen (2014, 43) toteavat, strategia kertoo toiminnan suunnan ja kehittämisen painopisteet eli mitä tehdään ja mitä ei. Näkisinkin, että Tilaliikelaitoksella syynä siihen, että toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät ovat huonosti tiedossa lähes koko henkilöstön keskuudessa, on se, että näitä asioita ei ole palautettu mieliin esimerkiksi säännöllisten kehityskeskustelujen yhteydessä tai muissa palavereissa.

Hieman vaikeita asioita olivat myös yhteistyö-teemassa käsitellyt asiat. Yleisesti ottaen esimiehet omasta mielestään kehittävät yhteistyötä ja rakentavat suhteita kohtuullisesti muun muassa keskustelemalla työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa. Työntekijöiden kommentit antavat ymmärtää, että parantamisen varaa on esimerkiksi esimiesten ajankäytön suhteen. Esimiesten koetaan olevan kovin kiireisiä, joten yhteistyön kehittämisen ei koeta olevan tarpeeksi hyvällä tasolla. Varmasti osittain myös kiireen tunteesta johtuen koetaan, etteivät kaikki esimiehet ole kiinnostuneita alaisistaan ja yleisesti ottaen toivotaan enemmän vastuunottoa päätösten tekemiseen. Esimiesvastuiden selkeyttämistä ja täsmentämistä on hyödyllistä mieltää. Työntekijöiden yhteistyön kehittämisen ja suhteiden rakentamisen nähdään riippuvan heidän erilaisuudestaan; jotkut ovat aktiivisempia kuin toiset. Toisaalta nähdään kuitenkin pienen organisaation etuna, että kaikki tuntevat toisensa ja yhteydenpito on tiivistä sekä suhteiden rakentaminen helpompaa. Kaikki eivät kuitenkaan koe asiaa näin selvänä ja yksinkertaisena.

Kehityskeskustelu ylipäänsä on hyvin sekä esimiehillä että työntekijöillä tiedossa, vaikka koko henkilökunnan kanssa keskusteluja ei kattavasti ole käytykään. Kehityskeskusteluun valmistautumisessa on Tilaliikelaitoksella nähtävissä selkeitä puutteita. Lindholm ja Salminen (2014, 141) toteavat hyvän valmistautumisen auttavan tekemään kehityskeskusteluista vuoden parhaan työpäivän, mikä koskee sekä esimiestä että työntekijää. Jokainen esimies voi oppia käymään laadukkaita kehityskeskusteluja, mutta asenne ja motivaatio ratkaisevat. On vaikea ajatella, miten esimies voi kuvitella kehityskeskustelusta työntekijöiden kanssa muodostuvan hyödyllisen, jos esimies itse ei ole motivoitunut kehityskeskusteluun, sillä tunteet välittyvät ilmeiden ja sanattoman viestinnän kautta toiselle osapuolelle.

Lindholm ja Salminen (2014, 143) korostavat esimiehelle riittävän ajan varaamista keskusteluun valmistautumiseen ja itse keskusteluille. Henkilöstölle on heidän mu-

kaansa hyvä tarpeen mukaan kertoa etukäteen keskustelun tärkeimmät asiat, esimerkiksi tavoitteet ja odotukset. Mahdollisuuksien mukaan on hyvä käydä etukäteen henkilöstön kanssa läpi kehityskeskustelujen merkitys organisaatiolle ja niiden hyödyllisyys myös työntekijöiden kannalta. Omaan esimiesvastuuseen kuuluvia tehtäviä ja niistä tärkeimpiä kannattaa miettiä ennen keskusteluja. Tiedon kerääminen jokaisesta omasta työntekijästä ja näiden suorituksista sekä palautteen antamista heille on hyödyllistä miettiä myös etukäteen, jotta itse keskustelussa voi keskittyä työntekijän kuuntelemiseen.

Tilaliikelaitoksen esimiehet eivät koe valmistautumista tärkeäksi, koska pienessä organisaatiossa koetaan tiedettävän työntekijöiden asiat, koska keskustellaan paljon muutenkin. Näkisin kuitenkin, että asiaa ei voida katsoa aivan näin yksioikoisesti, sillä haastatteluissa ilmeni työntekijöiden kaipaavan kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja, joissa voi luottamuksellisesti ja rauhassa esimiehen kanssa keskustella juuri itselle tärkeistä asioista. Nämä ns. käytäväkeskustelut ovat usein pinnallisempia, eikä niissä niinkään paneuduta yksittäisen työntekijän asioihin. Työntekijöiden valmistautuminen kehityskeskusteluun käsitti pääsääntöisesti vain tutustumisen lomakkeeseen ja vastusten miettimisen kysymyksiin. Lindholm ja Salminen (2014, 145) korostavat myös työntekijän asennetta keskusteluun valmistautumisessa, sillä oma asenne vaikuttaa merkittävästi keskustelun onnistumiseen. Omien vahvuuksien ja heikkouksien miettiminen, oman suhdetta ja suhtautumista työyhteisön muihin jäseniin kannattaa miettiä etukäteen, kuten myös esimiehelle annettavaa palautetta.

Mielenkiintoista oli havaita haastatteluissa, että esimiehet valmistautuvat omaan kehityskeskusteluunsa paremmin kuin keskusteluihin työntekijöidensä kanssa. Kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa koetaan kuitenkin positiivisiksi. Oma kehityskeskustelu koetaan kuitenkin siis jollain tasolla tärkeäksi, vaikka esimiesten kommentoissa korostuikin näiden keskustelujen olevan lähes merkityksettömiä. Voidaankin ajatella, että odotukset keskusteluihin ovat korkealla, mutta toteutus ei luultavimmin ole sitä mitä toivotaan.

Palkkaus nousi keskeiseksi asiaksi haastatteluissa puhuttaessa kehityskeskustelussa käsiteltävistä tärkeistä asioista. Lindholmin ja Salmisen (2014, 64) mielestä palkoista ei ole järkevää keskustella kehityskeskustelujen yhteydessä, koska palkasta puhuminen tekee keskustelijoista vastapuolia. Tekemissäni haastatteluissa koettiin kuitenkin,

että palkasta ei puhuta muutoin missään yhteydessä, joten palkasta keskusteleminen halutaan ottaa esille kehityskeskustelussa. Kuten tutkimuksessani on tullut esille, Tilaliikelaitoksen kehityskeskusteluja kritisoidaan, koska ne eivät johda mihinkään eli niistä ei ole mitään hyötyä haastateltavien mielestä. Osalle on kuitenkin asetettu tavoitteita, mutta tavoitteisiin pääsemistä ei ole pääsääntöisesti seurattu. Tavoitteisiin pääsemistä halutaan seurattavan ja niihin pääsemistä halutaan palkittavan jollain tavalla. Lindholm ja Salminen (2014, 64) korostavat, että kehityskeskustelujen uskottavuus ja tärkeys heikkenee työntekijöiden mielestä, jos tavoitteita on saavutettu, mutta saavuttamisen seurauksista ei ole lainkaan keskustelua. Palkitseminen nähdään kuitenkin osana organisaation toimintaa ja kehittämistä ja näin ollen edellä mainittujen asioiden ollessa kunnossa kehityskeskustelujen käyminen helpottuu. Kehityskeskusteluissa voidaan sivuta palkitsemisjärjestelmiä ja niihin liittyviä asioita. Muitakin motivoimiskeinoja löytyy kuin raha, esimerkiksi tarve onnistumisen kokemuksille.

Palautteen antaminen koettiin puolin ja toisin helpoksi ja palautetta kerrottiin annetun. Pieniä muutoksia palautteen antamisen toimintakulttuuriin kuitenkin vielä toivotaan.

Kehityskeskustelujen vähäiseen määrään arveltiin esimiesten taholta syyksi niiden vähäinen tarve, koska ajatellaan, että päivittäin keskustellaan jo riittävästi. Toisaalta kuitenkin ajatellaan, että kehityskeskusteluja tulisi käydä, koska niiden käymistä organisaatiossa edellytetään. Työntekijät mieltävät syyt esimiesten kiireeseen ja vähäiseen mielenkiintoon kehityskeskusteluja kohtaan. Vaikutusmahdollisuudet koetaan lisäksi vähäisiksi, mikä johtunee keskustelujen pintapuolisesta laadusta.

Haastatteluissa esiin tulleista seikoista voi päätellä, mitä myös Lindholm ja Salminen (2014, 173) toteavat, että kaikki kehityskeskustelun osapuolet eivät ymmärrä kehityskeskustelun merkitystä omalle työlleen. Jos johto ja esimiehet eivät arvosta kehityskeskusteluja, työntekijät ottavat helposti saman linjan. Näin kehityskeskustelujen huono toteutus voi pahimmillaan heikentää työntekijöiden sitoutumista ja haitata muuta vuorovaikutusta. Haastattelutulosten perusteella Tilaliikelaitoksen työntekijöiltä puuttuu selkeästi kiinnostus kehityskeskusteluihin. Lindholm ja Salminen (2014, 176) puolustavat julkisen sektorin esimiehiä, koska hallinnolliset tehtävät vievät aikaa, eikä yksittäisen työntekijän ja työyhteisön kehittämistä mielletä esimiestyöhön, vaikka kehityskeskusteluja pidettäisi vuosittain.

10 KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Kehityskeskustelujen laatuun tulee Tilaliikelaitoksella selkeästi kiinnittää huomiota panostamalla sekä esimiesten että työntekijöiden valmistautumiseen. Motivaation parantamisella ja sekä johdosta että lähiesimiehistä lähtevillä seikoilla voidaan parantaa myös työntekijöiden suhtautumista kehityskeskusteluihin. Jos esimiehet ovat aidosti läsnä keskustelutilanteessa, on mahdollista saada aikaan tuloksia jokaisen työntekijän tilanteeseen ja viedä mahdollisesti esiin tulevia kehitettäviä asioita eteenpäin. Nämä edellä mainitut seikat vaikuttavat mielestäni myös siihen, että kun kehityskeskusteluista tulee laadukkaampia, se auttaa muodostamaan juohevan kehityskeskustelukäytännön koskemaan koko Tilaliikelaitoksen henkilökuntaa.

Vuorovaikutuksen koetaan kuitenkin olleen jo aiemmissä käydyissä keskusteluissa hyvää, joten kun keskustelujen laatuun panostetaan, asiat menevät hyvään suuntaan. Suurempaan oma-aloitteisuuteen työntekijöiden puolelta varmasti kannattaa panostaa, jotta tärkeitä asioita saadaan käsiteltyä, eikä keskustelusta muodostu vain tapahtumaa, joka täytyy käydä läpi, kuten eräässä haastattelussa todettiin. Työntekijän itsensä on tärkeää ottaa rohkeasti oma-aloitteisesti esille hänelle tärkeitä asioita.

Kehityskeskusteluista toivotaan myös hieman rennompia ja kaavakkeen toivotaan olevan vapaamuotoisempi ja ehkä myös paremmin Tilaliikelaitoksen käyttöön sopivan. Esille tuli myös ryhmäkehityskeskustelun mahdollisuuden kartoittaminen.

Lisäksi monessa haastattelussa toivottiin enemmän yhteisiä palaverreja, joissa käsiteltäisiin seuraavan tai seuraavien viikkojen työasioita oman tiimin ja myös koko Tilaliikelaitoksen kesken. Henkilöstölle tulisi näin parempi kuva meneillään olevista hankkeista ja muista asioista. Ns. käytäväkeskusteluihin osallistuu kerrallaan aina kuitenkin rajallinen määrä henkilöitä, joten vaikka niissä käsiteltäisiin miten hyviä asioita tahansa, tieto ei kulje kuitenkaan kaikille asianosaisille.

Palkkaus on selkeästi aihe, josta Tilaliikelaitoksella on tarvetta keskustella jossain yhteydessä.

Pohdin ennen haastattelujen aloittamista kehityskeskustelujen tärkeyttä ennen kevään 2014 YT-neuvotteluja, jotka koskivat myös Tilaliikelaitosta. Kehityskeskustelujen käyminen ennen tätä vaihetta olisi saattanut parantaa esimiesten käsitystä työntekijöi-

den tilanteista. Eräs työntekijä otti oma-aloitteisesti haastattelussa esille asian ja mietti, että kehityskeskustelu siinä tilanteessa olisi ehkä ollut hyödyksi, kun moni mietti omaa tilannettaan.

11 POHDINTA

Laadin haastattelukysymykset aiheeseen liittyvän teorian perusteella. Löysin mielestäni tärkeitä asioita, joita halusin kysyä haastateltavilta, jotta saan vastauksia tutkimusongelmaan. Haastateltavien vastauksista ilmeni mielestäni hyvin yhteys monilta osin teoriaan, esimerkiksi esimiestyöhön vaikuttavista elementeistä ja kehityskeskustelusta. Tekemissäni haastatteluissa ilmeni oletetusti niitä seikkoja kehityskeskustelun haasteista ja ongelmista, joita kehityskeskusteluissa riippumatta organisaatiosta usein havaitaan. Sain vastauksia ja tietoja Tilaliikelaitoksen kehityskeskustelujen nykytilanteesta sekä esimiesten ja työntekijöiden kokemuksista ja odotuksista Tilaliikelaitoksen kehityskeskusteluihin liittyen. Tiettyjä ongelmakohtia löytyi ja myös joitakin kehittämissideoita.

11.1 Tutkimuksen luotettavuus

Sain teoriaosuuden mielestäni kerättyä melko kattavasti asioilla, jotka koen tärkeiksi tämän tutkimuksen kannalta. Haastattelujen jälkeen löysin vielä Lindholmin ja Salmisen vastajulkaistun teoksen (2014) kehityskeskusteluista, mikä auttoi minua vielä analysoimaan haastattelujen antia paremmin ja tuomaan esiin tulleita näkökantoja esille.

Jälkeenpäin olen ajatellut, että olisin voinut tehdä muutaman koehaastattelun tai antaa haastattelukysymykset etukäteen tutustumista varten haastateltaville. Heillä olisi ollut näin ollen mahdollisuus miettiä omia vastauksiaan etukäteen. Toisaalta haastattelutilanteet olivat kiireettömiä ja aikaa vastausten miettimiseen oli. Testasin kuitenkin työntekijän haastattelukysymykset organisaation ulkopuolisella henkilöllä, mikä antoi varmuutta, että kysymykset ovat helposti ymmärrettäviä.

Kaikki esimiehet ja työntekijät ovat tulleet haastatelluiksi, tallenteen kuuluvuus on hyvä ja aineiston purku on ollut samanlaista alussa ja lopussa, jotka myös Hirsjärvi ja Hurme (2009, 185) mainitsevat tärkeiksi haastatteluaineiston luotettavuuden kannalta. Haastattelurunko on mielestäni riittävä. Osa haastateltavista kertoi ajatuksiaan oma-aloitteisesti kattavammin kuin toiset, joten kaikkien kohdalla ei ollut tarvetta tehdä li-

säkysymyksiä. Osalla ei taas ollut omien sanojensa lisäksi mitään lisättävää myöskään lisäkysymysten tekemisen jälkeen.

11.2 Tutkimuksen eettisyys

Olen saanut tutkimukseeni luvan Tilaliikelaitoksen johtajalta. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet vapaaehtoisesti haastatteluihin. Kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta. Haastatteluissa korostettiin luottamuksellisuutta, enkä pitänyt ongelmallisena sitä, että työskentelen itse samassa organisaatiossa ja tunnen haastateltavat kohtuullisen hyvin. Toimitan tämän opinnäytetyön sen valmistuttua luettavaksi Tilaliikelaitoksen henkilöstölle, joten kaikki voivat halutessaan siihen tutustua.

11.3 Tulosten hyödyntäminen

Tutkimustulokset antavat kuvan Tilaliikelaitoksen nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä ja sen puutteista sekä kehittämiskohteista. Tilaliikelaitoksen johto ja esimiehet voivat halutessaan parantaa kehityskeskusteluprosessia esimerkiksi kiinnittämällä huomiota omaan motivaatioonsa ja keskusteluun valmistautumiseen, mikä heijastuu myös työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon kehityskeskustelua kohtaan. Tulevissa kehityskeskusteluissa ja toivottavasti lisääntyvissä muissa palavereissa henkilöstöä voidaan rohkaista ottamaan esille itseä askarruttavia asioita rohkeammin ja pyytämään esimieheltä kehityskeskustelua. Esimiesten toivotaan oppivan ymmärtämään kehityskeskustelun merkitys johtamisessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.

Cunliffe, A. 2008. Organization Theory. London: SAGE Publications Ltd.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Galfvensjö, A. 2006. Utvecklingssamtal – ett strategiskt instrument för företagsutveckling. Stockholm: Jure Förlag Ab.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Painopaikka Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Jyväskylä: WSOYPro.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYPro.

Kouvolan arvokirja 2010. Strategisesta ajattelusta käytännön tekoihin – Miten teemme yhteisestä visiosta totta? Kouvolan kaupunki.

Kouvolan kaupunki. 2009. Henkilöstön kehittämisen periaatteet.

Kouvolan kaupungin Tilaliikelaitos. 2010. Liiketoimintasuunnitelma.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact Oy.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mustranta, M. 2014. Keskustellaan kehittymisestä. Helsingin Sanomat 2.2.2014, s. D2.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

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

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

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

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Haastattelukysymykset

Esimiehen lomake

Organisaatio

1. Kertoisitko mitkä ovat tilaliikelaitoksen toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät.
2. Miten ne näkyvät sinun jokapäiväisessä työssäsi?
3. Miten haluaisit niiden näkyvän jokapäiväisessä työssäsi?

Yhteistyö

4. Miten mielestäsi sinä esimiehenä toimit suhteiden rakentajana ja kehität yhteistyötä työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa?
5. Miten mielestäsi työntekijäsi toimivat suhteiden rakentajana ja kehittävät yhteistyötä muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa.

Kehityskeskustelu

6. Miten määrittelet kehityskeskustelun?
7. Oletko käynyt kehityskeskustelun työntekijöidesi kanssa? Jos et, mikä on syynä?
8. Miten olet valmistautunut kehityskeskusteluun työntekijöidesi kanssa?
9. Jos et ole käynyt kehityskeskustelua työntekijöidesi kanssa, miten mielestäsi keskusteluun voi valmistautua?
10. Mikä on mielestäsi kehityskeskustelun päätarkoitus?
11. Mikä merkitys kehityskeskusteluilla on sinulle?

12. Koetko kehityskeskustelujen olevan hyödyllisiä?
13. Miten olet kokenut keskustelutilanteen? Millainen vuorovaikutus on syntynyt?
14. Millaista vuorovaikutusta odotat kehityskeskustelutilanteessa?
15. Onko mielestäsi puhuttu sinulle tärkeistä asioista?
16. Mistä asioista haluaisit kehityskeskustelussa puhua?
17. Oletko palannut kehityskeskustelussa käsiteltyihin asioihin myöhemmin työntekijöidesi kanssa? Jos et, minkä luulet olevan syynä?
18. Oletko pystynyt ottamaan palautetta työntekijöiltäsi?
19. Koetko asetetut tavoitteet merkityksellisiksi ja seurataanko tavoitteiden toteutumista?
20. Minkä arvelet olevan syynä siihen, että Tilaliikelaitoksella on käyty kehityskeskusteluja melko harvoin/ei ollenkaan?
21. Miten kehityskeskusteluja pitäisi kehittää vai ovatko ne nykymuotoisina mielestäsi sinua tyydyttäviä?

Haastattelukysymykset

Työntekijän lomake

Organisaatio

1. Kertoisitko mitkä ovat tilaliikelaitoksen toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät.
2. Miten ne näkyvät sinun jokapäiväisessä työssäsi?
3. Miten haluaisit niiden näkyvän jokapäiväisessä työssäsi?

Yhteistyö

4. Miten mielestäsi esimiehesi toimii suhteiden rakentajana ja kehittää yhteistyötä työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa?
5. Miten sinä työntekijänä toimit suhteiden rakentajana ja kehität yhteistyötä muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa?

Kehityskeskustelu

6. Tiedätkö mikä on kehityskeskustelu?
7. Oletko käynyt kehityskeskustelun esimiehesi kanssa? Jos et, minkä luulet olevan syynä?
8. Miten olet valmistautunut kehityskeskusteluun esimiehesi kanssa?
9. Jos et ole käynyt kehityskeskustelua esimiehesi kanssa, miten mielestäsi keskusteluun voi valmistautua?
10. Mikä on mielestäsi kehityskeskustelun päätarkoitus?
11. Mikä merkitys kehityskeskusteluilla on sinulle?
12. Koetko kehityskeskustelujen olevan hyödyllisiä?
13. Miten olet kokenut keskustelutilanteen? Millainen vuorovaikutus on syntynyt?
14. Millaista vuorovaikutusta odotat kehityskeskustelutilanteessa?
15. Onko mielestäsi puhuttu sinulle tärkeistä asioista?
16. Mistä asioista haluaisit kehityskeskustelussa puhua?

17. Oletko palannut kehityskeskustelussa käsiteltyihin asioihin myöhemmin esimiehesi kanssa? Jos et, mikä luulet olevan syynä?
18. Koetko kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet merkityksellisiksi ja seurataanko tavoitteiden toteutumista?
19. Oletko pystynyt antamaan esimiehellesi rakentavaa palautetta?
20. Minkä arvelet olevan syynä siihen, että Tilaliikelaitoksella on kanssasi käyty kehityskeskusteluja melko harvoin/ei ollenkaan?
21. Miten kehityskeskusteluja pitäisi kehittää vai ovatko ne nykymuotoisina mielestäsi sinua tyydyttäviä?