

Minna Kiiskilä

**POHJOIS-SUOMEN MAISTRAATIN HENKILÖSTÖN
KÄSITYKSIÄ KEHITYSKESKUSTELUISTA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2015**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika helmikuu 2015	Tekijä/tekijät Minna Kiiskilä
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstön käsityksiä kehityskeskusteluista		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		Sivumäärä 50 + 1
Työelämäohjaaja Ari Heikkinen		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisia käsityksiä Pohjois-Suomen maistraatin henkilökunnalla on maistraatissa käytävistä kehityskeskusteluista. Työn pääongelma on: millaisia käsityksiä Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstöllä on kehityskeskusteluista. Ala-ongelmat ovat: millaisia käsityksiä henkilöstöllä on hyvästä kehityskeskustelusta, miten henkilöstö kokee nykyiset keskustelut ja miten henkilöstö kehittäisi keskusteluja. Työn teoriaosuudessa kerron mitä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat sekä mitä kehityskeskustelut ovat, mikä on niiden tarkoitus ja miten kehityskeskustelu etenee. Työssä oli kvantitatiivinen tutkimusote. Kaikille vakituisille työntekijöille lähetettiin kysely Webpropol-ohjelman kautta. Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstön käsityksen mukaan hyvä kehityskeskustelu on hyvin pitkälti sellainen kuin aiheesta kirjoitetussa teorioissa on kuvattu. Henkilöstö oli melko tyytyväinen siihen miten kehityskeskustelut käytännössä sujuvat. Parantamisen varaa on sekä esimiehillä että työntekijöillä, mutta tämän kyselyn tulosten mukaan enemmän toimintaansa voisivat kehittää esimiehet.</p>		

Asiasanat esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, kehityskeskustelu

Unit Ylivieska	Date February 2015	Author/s Minna Kiiskilä
Degree programme Business economics		
Name of thesis Opinions of the personnel of Local Register Office of Northern Finland on development discussions		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 50+1
Supervisor Ari Heikkinen		
<p>The aim of the thesis was to find out what kinds of opinions the personnel of Local Register Office of Northern Finland have about development discussions. The main research problem was: what kinds of views the personnel of Local Register Office of Northern Finland have on development discussions. The sub problems were: what is good development discussion like from the perspective of the personnel, what do the employees think about the latest discussions and how would they develop the discussions. In the theory part the focus is on the concepts of personnel management and supervisory duties. In addition, the theory discusses what the development discussions are, what the aim of them is and how they proceed. This study had quantitative point of view. All the personnel with a permanent job were sent questionnaire via Webropol. According to the opinions of the personnel of Local Register Office of Northern Finland good development discussion is what theory says about it. The personnel was quite satisfied with the development discussions in real life. There would be room for development among both the personnel and the superiors but according to this survey the superiors could improve their actions more.</p>		

Key words superior work, personnel management, development discussion

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	4
2.1 Henkilöstöjohtamisen alue	4
2.2 Esimiestyö	8
3 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ESIMIESTYÖTÄ	11
3.1 Yleistä kehityskeskusteluista	11
3.2 Kehityskeskustelun edellytykset ja kulku	14
3.3 Onnistunut kehityskeskustelu	19
3.4 Kehityskeskustelut Pohjois-Suomen maistraatissa	21
3.4.1 Ohjeet kehityskeskustelujen käymisestä	21
3.4.2 Käytössä olevat kehityskeskustelulomakkeet	23
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4.1 Tiedon keruu, mittareiden laadinta ja tutkimusaineiston analysointi	26
4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	27
4.3 Tutkimusaineiston kuvaus	28
5 TUTKIMUSTULOKSET	31
5.1 Käsitteet onnistuneesta ja viimeisimmästä kehityskeskustelusta	31
5.2 Toiveet koskien tulevia kehityskeskusteluita	40
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin	44
6.2 Opinnäytetyön arviointia	47
LÄHTEET	49
LIITTEET	

LIITE 1. Kyselylomake

KUVIOT

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys	3
KUVIO 2. Ulrichin malli	6
KUVIO 3. Harvardin malli	7
KUVIO 4. Vastaajien sukupuolijakauma	28
KUVIO 5. Vastaajien ikäjakauma	29
KUVIO 6. Vastaajien työsuhteen kesto vuosina	29
KUVIO 7. Keskustelulle varattu aika	32
KUVIO 8. Tila, jossa kehityskeskustelu käydään	33
KUVIO 9. Valmistautuminen onnistuneessa kehityskeskustelussa	34
KUVIO 10. Valmistautuminen viimeisimmässä kehityskeskustelussa	34
KUVIO 11. Työntekijä saa esimieheltä palautetta	35
KUVIO 12. Työntekijä antaa palautetta esimiehelleen	36
KUVIO 13. Esimies kuuntelee työntekijää	36
KUVIO 14. Työntekijää saa esittää itseään koskevia toiveita	37
KUVIO 15. Tavoitteista sovittiin yhdessä	38
KUVIO 16. Tavoitteiden seuranta	39
KUVIO 17. Kehityskeskustelun dokumentointi	39
KUVIO 18. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi vastaajien mielestä olla	40
KUVIO 19. Vastaajien mielestä sopiva kesto kehityskeskustelulle	41

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat käytössä lähes jokaisella työpaikalla nykyään. Kehityskeskustelujen tarkoitus on organisaation kehittäminen. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus kertoa ajatuksiaan työstään ja organisaation johdolla mahdollisuus kertoa mitä se edellyttää työntekijältä. Työntekijä ja esimies keskustelevat noin kerran vuodessa työntekijän työstä ja sen sujumisesta. Näin tapahtuu myös Pohjois-Suomen maistraatissa, jonka Ylivieskan yksikössä olin työharjoittelussa.

Pohjois-Suomen maistraatissa kehityskeskustelut käydään jokaisen työntekijän kanssa kerran vuodessa. Lähin esimies keskustelee työntekijän kanssa tämän työstä, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä palkasta. Lisäksi sovitaan yhdessä uudet tavoitteet vuodeksi eteenpäin.

Suomessa maistraatit ovat osa valtion paikallishallintoa. Ne vastaavat oman alueensa väestötietojärjestelmästä, holhousasioista, kauppa- ja yhdistysrekisteristä, vesikulkuneuvorekisteristä sekä valtakunnallisesta kuluttajaneuvonnasta. Maistraatit hoitavat myös muita tehtäviä, kuten avioliiton esteiden tutkinnan, nimenmuutokset ja perukirjojen osakasluetteloiden vahvistamisen. Maistraattien henkikirjoittajat suorittavat siviilivihkimiset. He toimivat myös julkisina notaareina ja kaupanvahvistajina. Suomessa on 11 maistraattia, joilla on 41 toimipistettä. Ahvenanmaalla tehtäviä hoitaa Ahvenanmaan valtionvirasto.

Maistraattien toiminta-ajatuksena on tuottaa laadukkaita oikeusturvapalveluita ja yhteiskunnan tietohuoltopalveluita. Maistraattien visiona on, että asiakas saa laadukkaita oikeusturvapalveluita yhtenäisesti koko maassa. Lisäksi maistraatit tuottavat yhteiskunnan tietohuoltopalvelut tehokkaasti ja asiakkaiden tarpeita vastaavasti. Lisäksi visioon kuuluu, että maistraatit ovat houkuttelevia, arvostettuja ja jatkuvaan kehittymiseen kannustavia työnantajia. Maistraattien strategisesta ohjauksesta vastaa Valtionvarainministeriö. Itä-Suomen aluehallintoviraston maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö vastaa maistraattien valtakunnallisten toimintojen kehittämisestä ja tulosohjauksesta. Lisäksi eri toimialojen toiminnallisesta ohjauksesta vastaavat muutkin tahot, mm. Kilpailu- ja kuluttajavirasto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Oikeusministeriö ja Väestörekisterikeskus.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää millaisia käsityksiä Pohjois-Suomen maistraatin henkilökunnalla on maistraatissa käytävistä kehityskeskusteluista. Työni aihe liittyy henkilöstöjohtamiseen. Toimeksiantaja eli Pohjois-Suomen maistraatti on kiinnostunut siitä mitä mieltä sen henkilöstö on kehityskeskusteluista. Toimeksiantaja haluaa myös tietää henkilöstön mahdolliset parannusehdotukset koskien kehityskeskusteluita. Työn valmistuttua toimeksiantaja voi lähteä kehittämään kehityskeskusteluita saatujen vastausten perusteella.

Tässä työssä tutkimusongelma jakautuu pääongelmaan ja kolmeen alaongelmaan. Pääongelma on:

- Millaisia käsityksiä Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstöllä on kehityskeskusteluista?

Alaongelmat ovat:

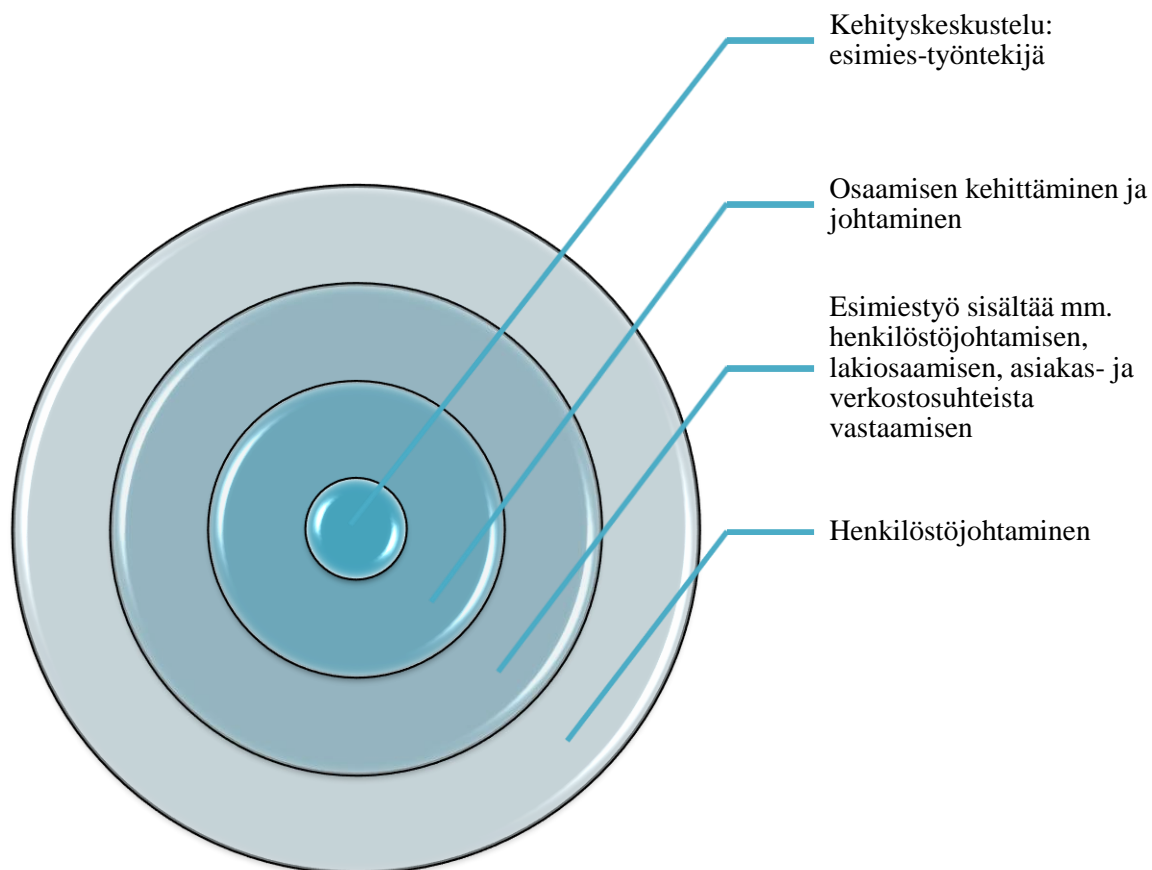
- Millaisia käsityksiä henkilöstöllä on hyvästä kehityskeskustelusta?
- Miten henkilöstö kokee nykyiset kehityskeskustelut?
- Miten henkilöstö kehittäisi kehityskeskusteluita?

Työn teoriaosuudessa kerron kirjallisuuden ja sähköisten lähteiden avulla mitä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat sekä mitä kehityskeskustelut ovat, mikä on niiden tarkoitus ja miten kehityskeskustelu etenee. Lisäksi pohditaan millainen on onnistunut ja hyödyllinen kehityskeskustelu. Kerron myös miten kehityskeskustelut toteutetaan nykyisin Pohjois-Suomen maistraatissa.

Työssä on kvantitatiivinen tutkimusote. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Pohjois-Suomen maistraatilla on 65 työntekijää. Kaikille vakituisille työntekijöille lähetettiin kysely Webropol-ohjelman kautta. Itä-Suomen aluehallintoviraston alainen Maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö (MOK) toteutti sähköisen kyselyn käytännössä. Jokainen työntekijä vastasi siis omalla tietokoneellaan kysymyksiin. Vastaukset sain Maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksiköstä. Analysoin tulokset ja kirjasin ne opinnäytetyöhön.

Kuviossa 1 teoriaosuus on esitetty tiivistetysti teoreettisen viitekehyksen muodossa. Henkilöstöjohtaminen on sateenvarjo, jonka alle työn kaikki asiat mahtuvat. Sitten edetään esimiestyöhön, joka on osa henkilöstöjohtamista. Esimiestyö sisältää monia tehtäviä, jotka liit-

tyvät mm. henkilöstöjohtamiseen, lakiosaamiseen sekä asiakas- ja verkostosuhteista vastaamiseen. Yksi esimiestyön vastuualueista on myös osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Tälle vastuualueelle sijoittuvat kehityskeskustelut, jotka tukevat osaamisen kehittämistä ja seuranta. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen kahdenkeskinen keskustelu.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Usein ei tulla ajatelleeksi kuinka suuri merkitys henkilöstöjohtamisella on organisaatiolle. Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla organisaatioiden strategioiden toteuttamista. Sen pitää pystyä varmistamaan, että organisaatiolla on käytössään määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Lisäksi sen on kyettävä huolehtimaan osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on laaja. Sen tehtävänä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Tehtäviin kuuluu myös huolehtia siitä, että organisaatiossa noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Lähes kaikkeen organisaation päätöksentekoon liittyvät henkilöstöjohtamisen kysymykset. (Viitala 2013, 10.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen alue

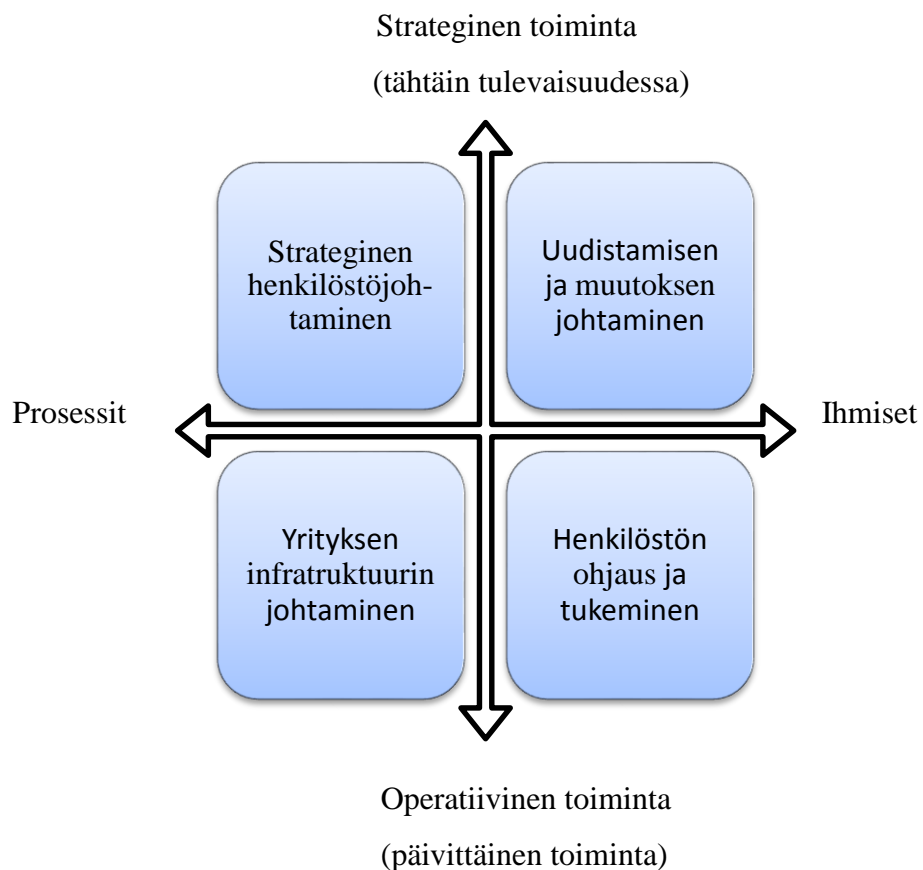
Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan organisaation edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Varsinkin angloamerikkalaisissa oppikirjoissa se määritellään laajasti. Henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan organisaatiossa. Silloin se jaetaan kolmeen alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämysuhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön. Tässä määritelmässä on mukana henkilöstövoimavarojen lisäksi kaikki se toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. Kuitenkin käytännössä asiat sulautuvat toisiinsa eikä johtamistyössä niitä voida aina selvästi erottaa toisistaan. (Viitala 2013, 20–21.)

Viitalan (2013, 21) mukaan suomalaisessa liiketaloustieteellisessä keskustelussa ja koulutuksessa vahvin paino on ollut henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja johtajuudessa. Käytännön työelämässä työelämysuhteet (esim. työehtosopimusasiat) asettavat henkilöstöjohtamiselle merkittäviä reunaehtoja. Työelämysuhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Henkilöstöjohtaminen nähdään toiminnan edellyt-

tämien inhimillisten voimavarojen turvaajana ja ristiriitojen ratkaisijana. Perinteisesti henkilöstöjohtamisen avulla on pyritty varmistumaan myös siitä, etteivät työntekijä ja työnantaja joudu keskenään konfliktiin, josta voisi seurata esimerkiksi lakkoja. (Viitala 2013, 21.)

Kauhasen (2012, 16) mukaan henkilöstöjohtaminen on toimintojen sarja, joka mahdollistaa sen, että työntekijät ja heidän työnantajansa pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista sekä turvaa tämän yksimielisyyden toteuttamisen. Henkilöstöjohtamisen tavoite on selkeä. Jokaisen organisaation tulisi pystyä houkuttelemaan palvelukseensa sen haluamia henkilöitä, pitämään heidät palveluksessaan motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin sekä palkitsemaan heitä hyvistä työsuorituksista. Lisäksi organisaatioiden pitäisi kyetä kehittämään työntekijöitään ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Näiden lisäksi organisaation tulee vielä tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. (Kauhanen 2012, 16)

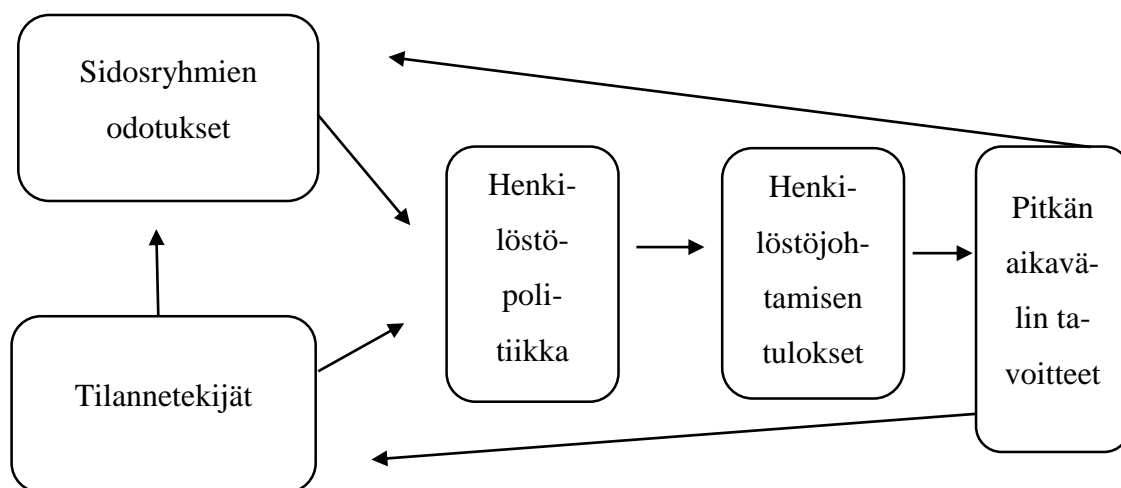
Henkilöstöjohtamisen laajaa kenttää on pyritty kuvaamaan erilaisilla malleilla. Jotkut malleista erittelevät henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä ja vaikutussuhteita, jotkut alueen muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja jotkut alueen tehtäviä. Ulrichin malli (kuvio 2) jakaa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistaminen ja muutoksen johtaminen. Alueet on jaettu tarkastelun aikajänteen ja toiminnan kohteen perusteella. Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämä osaamis pohja ja kehittämishaasteiden toteutuminen. Infrastruktuurin johtamisen alueella luodaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio rakentuu, kehittyy ja toimii. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen tarkoittavat päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Uudistamisen ja muutoksen johtaminen sisältää organisaatiokulttuurin muuttamisen ja erilaisten muutosten läpiviennin varmistamisen. (Viitala 2013, 34–36.)



KUVIO 2. Ulrichin malli (Viitala 2013, 34)

David Guestin malli korostaa, että yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstötoimintojen varassa voidaan parantaa yksilöiden ja organisaatioiden suorituksia. Henkilöstöjohtamisen tulee olla johdonmukaista liiketoimintastrategiaan nähden. On siis otettava huomioon esimerkiksi onko tavoitteena innovatiivisuus, laatu tai kustannusten alentaminen. Toiseksi henkilöstöjohtamisen tulee olla ehyt kokonaisuus. Toisin sanoen henkilöstön rekrytoinnin, kehittämisen, arvioinnin, palkitsemisen, työn ja toimintojen suunnittelun, osallistumisen sekä työturvallisuuden tulee olla sopusoinnussa keskenään. (Viitala 2013, 36.)

Yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen malleista on Harvardin malli, jonka kehittivät Beer, Spector ja Lawrence. Tämä malli ottaa huomioon ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Viitala 2013, 37.) Kuviossa 3 näkyvät mallin osat: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, henkilöstöjohtamisen tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset sekä niiden vaikutus sidosryhmiin ja tilannetekijöihin.



KUVIO 3. Harvardin malli (Viitala 2013, 37)

Tilannetekijät ovat asioita, jotka vaikuttavat johdon strategisiin ja henkilöstöä koskeviin päätöksiin (esimerkiksi työmarkkinoiden tila, työvoiman laatu ja johtamisfilosofia). Sidosryhmien odotuksista tärkeimpiä ovat omistajien, työntekijöiden, viranomaisten ja ammattiliittojen toiveet ja vaatimukset. Henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan yrityksessä sovellettavia henkilöstökäytäntöjä ja henkilöstöön liittyviä päätöksiä. Henkilöstöjohtamisen tuloksia mallissa ovat sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja henkilökohtaiset hyvät suoritukset, joiden varassa saavutetaan kustannustehokkuus ja laadukas toiminta. Pitkän aikajänteen heijastukset edellisistä näkyvät kolmella tasolla: yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan tasolla. Yksilön tasolla ne ovat pääosin henkisiä palkkioita, kuten työtyytyväisyyttä, koettua oppimista ja kehittymistä. Organisaation tasolla ne liittyvät tehokkuuteen ja kilpailukykyyn ja yhteiskunnan tasolla työllisyyteen sekä yleiseen hyvinvointiin. (Viitala 2013, 37–38.)

Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan, joka jaetaan rekrytointi-, palkka- ja kehittämisselitykseen sekä muihin periaatteisiin, jotka luovat yhteisen linjan päivittäiselle päätöksenteolle. Henkilöstöpolitiikkaa laadittaessa mietitään millaisia ja miten paljon työntekijöitä tarvitaan, miten ja mistä heidät rekrytoidaan, miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään, miten henkilöstöä palkitaan, miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan johtamisen avulla sekä miten työntekijöitä sijoitetaan uudelleen tai irtisanotaan tarvittaessa. (Viitala 2013, 25.)

2.2 Esimiestyö

Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai ryhmiin. Johtamistilanteessa on läsnä kolme tekijää: vaikuttaja, vaikutettava ja työyhteisön tavoitteet. Eri tilanteet vaativat erilaisia toimintatapoja ja rooleja. Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuuta ja osaamisen alueita. Se on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia yksilöiden ja ryhmien kanssa. Se on myös osaamista, jonka avulla selviydytään lakien parissa, organisaation paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Esimiehen työhön kuuluu myös asiakas- ja verkostosuhteista vastaaminen. (Hyppänen 2007, 7.)

Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Jotta esimies voisi menestyä tehtävässään, hänen on tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Myös työntekijöiden on tiedettävä ja ymmärrettävä omat tehtävänsä, roolinsa sekä se, mihin heidän on pyrittävä ja miten kehityttävä, jotta he voivat onnistua tehtävässään. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä hahmottamaan organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. (Hyppänen 2007, 7.)

Viitala (2013, 21) katsoo, että johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta. Johtajat ja esimiehet toteuttavat useita henkilöstöjohtamiseen kuuluvia asioita käytännössä. He esimerkiksi valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat ja innostavat työntekijöitä. Henkilöstötyö on siirtynyt käytännön tasolla enenevässä määrin esimiehille. Tämän on mahdollistanut IT-järjestelmien kehitys. Esimiehet organisaation kaikilla tasoilla ovat henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani ja asiakasryhmä. Heidän välityksellään henkilöstöjohtamisen tavoitteet toteutuvat tai jäävät toteutumatta. (Viitala 2013, 21.)

Hyppäsen (2007, 22) mukaan esimiesosaaminen koostuu tahdosta, tiedoista ja taidoista. Osaamisen perustana esimiehellä on oikea asenne: on haluttava toimia esimiestehtävissä. Myös tunneäly (empatia, joustavuus ja optimismi) on tärkeä osa-alue. Tietoa esimies tarvitsee esimiesroolin velvoitteista ja vastuista, työlainsäädännön rajoitteista ja mahdollisuuksista, oman organisaation strategiasta sekä oman yksikön tavoitteista. Operatiivisen toiminnan johtaminen vaatii monenlaista tietoa ja osaamista liittyen erilaisiin organisaation käytössä oleviin ohjeistuksiin, käsikirjoihin, laatujärjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin.

Myös hyvät tiedonhaku-aidot ovat tarpeen, sillä tieto vanhenee. Tietolähteitä esimiehelle ovat Internet-osoitteistot, usein päivittyvät käsikirjat ja hyvä asiantuntijaverkosto. (Hyppänen 2007, 23.)

Tahdon ja tiedon lisäksi esimies tarvitsee myös taitoa, jotta tuloksia syntyisi. Taito kehittyy vähitellen, ja se vaatii harjoittelua. Esimiesosaaminen on taitoa hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Se vaatii vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Esimiesosaamista on puhuminen, kysyminen ja kuunteleminen, mutta myös henkilöstön aktivoiminen ja kannustaminen osallistumaan suunnitteluun, ongelmien ratkaisemiseen ja kehittämiseen. (Hyppänen 2007, 24.)

Hyppänen (2007, 23) katsoo, että tärkeä osa esimiestyötä on osaamisen kehittäminen ja johtaminen ja se vaatii esimieheltä tietoa osaamisen kehittämisen suuntaviivoista sekä organisaation käyttämistä osaamisen kehittämisen menetelmistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Sen tärkein osa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamistason nostaminen ja ylläpito sekä sen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2013, 186.)

Organisaation mahdollisuudet varmistaa ja lisätä osaamista ovat seuraavat (Viitala 2013, 186):

- arvokkaan osaamisen sitouttaminen
- osaamisen kehittäminen eli investointi henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- osaamisen ostaminen eli ostetaan yritys tai osa sitä, jossa on tarvittavaa osaamista ja rekrytoidaan uusia osaajia
- osaamisen lainaaminen eli ostetaan palvelut organisaatioilta, joilla on tarvittavaa osaamista
- tarpeettoman osaamisen tai vanhentuneen osaamisen siirtäminen pois.

Organisaation toimintaa suuntavien tavoitteiden, toimintaa koskevien analyysien ja osaamistarvekartoitusten pohjalta laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma muutamaksi vuodeksi

kerrallaan. Se koostuu koko henkilöstöä, yksiköitä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä koskevista kehityssuunnitelmista. Säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaan tukee kehityskeskustelujärjestelmä. (Viitala 2013, 186–187.)

Esimiestyö on monipuolista työtä. Esimiehellä on paljon velvollisuuksia ja vastuita. Häneltä vaaditaan myös paljon tietoa ja taitoja. Hänen pitää tuntea organisaatio, jossa hän toimii. Hänen pitää tietää miten organisaatio toimii ylhäältä alas asti: miten johto toimii ja toisaalta mitä työntekijät tekevät. Esimies on myös johdon ja alaisten välikappale. Hän välittää tietoa ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Esimiehen työssä korostuvat mielestäni vuorovaikutustaidot. Ne pitää olla esimiehellä hyvät, sillä hänen pitää tulla toimeen monien organisaation jäsenten ja muidenkin ihmisten kanssa. Työ on varmasti vaativaa, mutta myös antoisaa. Antoisaksi työn tekee se, että se ei ole yksinäistä puurtamista, vaan siinä saa olla ihmisten kanssa tekemisissä ja jokaisena työpäivänä kohtaa erilaisia haasteita.

3 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA ESIMIESTYÖTÄ

Seuraavassa keskityn tarkastelemaan kehityskeskusteluita: mitä ne ovat, mitä niihin kuuluu ja mitä niiden onnistuminen edellyttää. Lisäksi kerron mitä ohjeita ja lomakkeita Pohjois-Suomen maistraatilla on käytössä koskien kehityskeskusteluita.

3.1 Yleistä kehityskeskusteluista

Viitalan (2013, 187) mukaan kehityskeskusteluilla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaistensa välisiä keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Kehityskeskustelut pidetään vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa myös muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat henkilökohtaisen ohjauksen keino ja tiedonkeruuta organisaation kehittämissuunnitelmaan. Päähenkilö kehityskeskusteluissa on työntekijä, mutta myös esimies saa siinä arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun. (Viitala 2013, 187.)

Autio, Juuti ja Winkin (2010, 29) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu. Sen avulla kehitetään työntekijän osaamista organisaatioon sopivaksi. Kehityskeskustelu on myös organisaation johtamisjärjestelmiin liittyvä esimiehen apuväline. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä. Se toteutetaan järjestelmällisesti ja säännöllisesti. Järjestelmällisyys tarkoittaa tässä organisaation käytössä olevaa yhteistä kehityskeskustelun runkoa. Säännöllisyys taas tarkoittaa sitä, että keskustelut käydään tietyin väliajoin joko kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelu voidaan nähdä myös kohtaamispaikkana, jossa sekä esimiehellä että työntekijällä on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää esimies-alaissuhdetta. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29.)

Ronthy-Österbergin ja Rosendahlin (2004, 94) mukaan kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua, jonka tulee olla kehittävää vuoropuhelua. Kehityskeskustelu on yksinkertaisesti esimiehen

ja työntekijän mahdollisuus keskustella häiriintymättä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94.)

Aarnikoivu (2011, 73) katsoo, että kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti toteutettava keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna aikana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Kehityskeskustelu on etukäteen valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä keskustelevat ja tekevät yhteiset johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella. Keskustelussa sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan pitkäaikaisten tavoitteiden (yli kehityskeskustelukauden kestävät tavoitteet) edistymistä. Lisäksi käsitellään työntekijän työuraan liittyvät asiat. Lisäksi on mahdollista antaa ja vastaanottaa palautetta. (Kehityskeskusteluopas 2010, 4.)

Kehityskeskustelut nähdään myös kahdenkeskinä, luottamuksellisina, avoimina ja vuorovaikutteisina tilaisuuksina, joissa ovat läsnä esimies ja tämän alainen. Keskustelun kohteena on työntekijä ja hänen ammatillinen kehittymisensä. Tavoitteena on tarkastella työntekijän osaamista ja laatia hänelle kehittämissuunnitelma, jossa otetaan huomioon myös organisaation tarpeet ja tavoitteet. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 72.)

Meretniemi (2012, 33) määrittelee kehityskeskustelun esimiehen ja työntekijän väliseksi luottamukselliseksi keskusteluksi, josta on sovittu hyvissä ajoin etukäteen. Keskustelun tavoitteet on aina määritelty ja se pyritään toteuttamaan kaikille työntekijöille samalla tavalla. Kehityskeskustelut käydään määräaikoina tuloskauden loputtua. (Meretniemi 2012, 33.)

Edellä mainituissa määritelmässä on samoja asioita, mutta myös eroja. Kaikki ovat sitä mieltä, että kehityskeskustelun tulee olla ennalta sovittu, ja että sillä on aina jokin tavoite tai päämäärä, jota kohti pyritään. Jotkut määrittelevät kehityskeskustelun lyhyesti ja toiset taas pidemmin. Viitala katsoo, että kehityskeskustelu on henkilökohtaisen ohjauksen keino ja tiedonkeruuväline organisaatiolle. Autiolle, Juutille ja Winkille kehityskeskustelu on väline, jolla kehitetään työntekijän osaamista organisaatioon sopivaksi. Heidän mielestään kehityskeskustelu on myös kohtaamispaikka, ja silloin esimiehellä ja työntekijällä on mahdollisuus

tutustua toisiinsa. Ronthy-Österbergin ja Rosendahlin mielestä kehityskeskustelu on kehitettävä vuoropuhelu. He katsovat, että esimiehellä ja työntekijällä on silloin mahdollisuus keskustella häiriintymättä.

Aarnikoivun mielestä kehityskeskustelu on työkalu esimiehelle. Sen avulla esimies edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kun taas Lahtiluoma, Silander, Turunen ja Wiman katsovat, että kehityskeskustelun tavoitteena on tarkastella työntekijän osaamista ja laatia hänelle kehittämissuunnitelma, jossa otetaan huomioon myös organisaatio. Meretnimen mielestä kehityskeskustelun tavoitteet on aina määriteltävä ja se pyritään toteuttamaan samalla lailla kaikille. Määritelmistä löytyy eroja riippuen aina määrittelijästä, mutta kaikki ne ovat mielestäni yhtä oikeassa. Riippuu organisaatiosta ja esimiehestä mitä asioita halutaan painottaa kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelujen avulla tarkastellaan, miten työntekijälle asetetut tavoitteet ja tulos on saavutettu. Niiden avulla myös varmistetaan, että tieto kulkee esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on mahdollisuus antaa työntekijälle palautetta hyvin tehdystä työstä ja lisätä tämän ammatillista itsetuntoa. On esimiehen tehtävä luoda uskoa, että työntekijä voi kehittyä työssään. Esimiehen tulee myös motivoida työntekijää hyvien tulosten saavuttamiseen. (Lahtiluoma ym. 2008, 73.)

Kehityskeskusteluissa arvioidaan ja suunnitellaan työntekijän toimintaa organisaation tulosohjauksjärjestelmän mukaan. Työntekijällä on mahdollisuus arvioida ovatko hänen tekemänsä työt organisaation näkökulmasta tehty oikein ja tarkoituksenmukaisia sekä miten hänen työsuorituksensa on ollut osana tulosta. Kun tarkastellaan tulosta, tarkistetaan myös työntekijän toimenkuva ja se, onko työntekijän toiminta linjassa tulostavoitteiden kanssa. Toimenkuvaan liittyvät tavoitteet konkretisoidaan käytännön toiminnan tasolle. Tavoitteita selkiytetään tarvittaessa. Työntekijälle annetaan myös mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Lahtiluoma ym. 2008, 73–74.)

Meretniemi (2012, 33) katsoo, että kehityskeskustelujen tarkoitus on edistää organisaatioiden ja työntekijöiden tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhdistymistä. Ronthy-Österberg ja Rosendahl (2004, 99) puolestaan katsovat, että kehityskeskustelujen perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen ja se voi tapahtua vain yhteistyössä

työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät, koko organisaatio kehittyy. Kehityskeskustelu on yksi tapa antaa työntekijöille mahdollisuus kertoa ajatuksistaan, ideoistaan ja toiveistaan. Myös johdolla on silloin tilaisuus ilmaista mitä se edellyttää ja toivoo työntekijältä. Kehityskeskustelun tarkoitus on myös parantaa kommunikaation laatua. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99.)

Esimiehen ja työntekijän välisen kehityskeskustelun tarkoituksena on olla keskeinen työpaikan väline, jolla ohjataan suoritusta ja kehitetään osaamista. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda avoin ilmapiiri, jossa molemmat osapuolet antavat ja saavat palautetta. Kehityskeskustelussa arvioidaan menneen kauden työsuorituksia, asetetaan tavoitteita tulevalle ja sovietaan miten osaamista kehitetään jatkossa. Tavoitteena on lisätä keskinäistä ymmärrystä tavoitteista sekä vahvistaa organisaation ja työntekijän välistä sitoutumista. (Vento 2010.)

3.2 Kehityskeskustelun edellytykset ja kulku

On olemassa tietyt peruslainalaisuudet ja kriteerit, joita voidaan pitää kehityskeskustelun toteutumisen reunaehtoina ja laatukriteereinä. Kehityskeskustelun tulee täyttää seuraavat kriteerit (Aarnikoivu 2011, 89):

- työntekijä käy kehityskeskustelun lähimmän esimiehensä kanssa
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti
- keskustelua hyödynnetään johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä
- keskustelun avulla siirretään tietoa ylimmältä johdolta työntekijälle ja työntekijältä ylimmälle johdolle
- keskustelulle on sovittu aika ennakoon, siihen on valmistauduttu ja keskustelu käydään rauhallisessa tilassa
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelun sisältö muodostuu tavoitteista, tuloksesta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä
- keskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan käytännön työssä.

Vaikka em. kriteerit tulee täyttyä, pitää huomioida myös organisaation erityispiirteet ja toteuttaa kehityskeskustelut niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla hyötyjen syntymistä. Tällä tavalla kehityskeskustelut toimivat parhaalla mahdollisella tavalla ja syntyy konkreettisia hyötyjä. (Aarnikoivu 2011, 89.)

Aarnikoivun (2011, 90) mukaan kehityskeskustelu sisältää kolme vaihetta: valmistautumisen, keskustelun ja jälkihoidon. Keskustelun lisäksi huomiota tulee kiinnittää valmistautumiseen ja jälkihoitoon, sillä jokainen kehityskeskusteluprosessin vaihe on kriittinen onnistumisen kannalta. Jos keskusteluun ei valmistauduta, se heijastuu keskustelun sisältöön. Mikäli jälkihoitoa ei ole, se vaikuttaa keskustelun vaikuttavuuteen pidemmällä aikavälillä ja valmistautumiseen. Jos keskustelusta ei seuraa mitään, motivaatio keskustelun käymiseen laskee ja tämä näkyy valmistautumisen puutteena. (Aarnikoivu 2011, 90.)

Valmistautuminen on erittäin tärkeä vaihe kehityskeskusteluprosessissa, koska se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Valmistautumiseen voi sisältyä keskustelun tukena olevien kehityskeskustelulomakkeiden täyttäminen tai päivitys ja esimiehen toteuttama koko työyhteisölle suunnattu tiedotus- ja keskustelutilaisuus kehityskeskusteluista. Tässä tilaisuudessa esimies kertoo kehityskeskustelujen sisällön ja toteutuksen, tuo esiin mahdolliset painotukset sekä opastaa valmistautumisessa. (Aarnikoivu 2011, 91)

Kehityskeskustelu on jatkumo ja osa johtamisjärjestelmää. Tämä edellyttää, että kehityskeskustelu kirjataan jollakin tavalla ylös. Keskustelun tukena toimivat ennakkoon täytettävät lomakkeet. On tärkeää muistaa, että lomakkeet on tarkoitettu todella vain tueksi. Niiden täyttäminen ei saa olla itseisarvo. Esimerkiksi kysymyslomakkeen orjallinen noudattaminen saattaa rajoittaa keskustelua. Pitää myös uskaltaa irrottautua lomakkeesta. Tärkeintä on, että lomakkeista tulevat esiin keskustelun pääteemat: tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. Lomakkeisiin kirjataan ylös asetetut tavoitteet ja sovitaan mitä mittareita käytetään tulevalla kaudella. Tuloksia käsiteltäessä arvioidaan mennyt kausi ja työstä suoriutuminen sekä annetaan palautetta puolin ja toisin. Lopuksi tehdään osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma. (Aarnikoivu 2011, 91.)

Vennon (2010) mukaan alaisen on hyvä miettiä missä asioissa hän on onnistunut, missä asioissa pitäisi kehittyä, mitä hän on oppinut ja millaista tukea hän kaipaisi esimieheltä. Työntekijän on myös hyvä miettiä etukäteen sellaisia ajankohtaisia asioita, joista hän haluaa keskustella esimiehen kanssa. (Vento 2010.)

Työntekijän valmistautumiseen kuuluu siis oman työnsä ja työsuorituksensa pohdinta sekä lomakkeen täyttäminen. Myös esimiehen pitää valmistautua kehityskeskusteluun. Hän käy läpi kaiken kutakin työntekijää koskevan tiedon tämän toiminnasta muistaen myös omat kokemuksensa työntekijästä. (Aarnikoivu 2011, 101.)

Kun sitten päästään itse keskustelutilanteeseen, lähdetään liikkeelle virittäytymisellä. Virittäytymisen tarkoituksena on luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Tavoitteena on, että keskustelijoiden välille syntyy yhteisymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Antoisan keskustelutilanteen syntymistä edistää se, että keskustelu nähdään molemminpuolisena mahdollisuutena kehittyä. Virittäytymisen jälkeen siirrytään menneen kauden arviointiin. Se sisältää keskustelua työtehtävistä ja työlle asetetuista tavoitteista sekä niiden toteutumisesta. Henkilön suoriutumista käsiteltäessä on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti, sillä ilman sitä keskustelu jää pinnalliseksi. Suorituksen arvioinnissa suositellaan, että työntekijä antaa ensin oman arvionsa suorituksestaan ja sitten vasta esimies, koska tämä tukee hedelmällisen keskustelun syntyä. Jos toimitaan toisin päin, saattaa esimiehen näkemys jäädä ainoaksi ja aitoa keskustelua ei synny. Suoriutumisen lisäksi keskustellaan onnistumisista, kehitettävistä alueista sekä mietitään oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta mitkä asiat ovat vaikuttaneet suoriutumiseen. (Aarnikoivu 2011, 104–106.)

Vennon (2010) mukaan esimiehen antama palaute työntekijän menneen kauden suorituksesta tulee perustua yhteisesti sovittuihin arviointimenetelmiin ja mittareihin. Esimiehen tulee kerätä kaikki työntekijän työsuorituksen arviointiin vaikuttavat materiaalit ja kertoa avoimesti, mihin hänen antamansa palaute perustuu. (Vento 2010.)

Kehityskeskustelussa ei ole tarkoitus puhua vain työntekijästä, vaan myös työntekijän ja esimiehen välisestä yhteistyöstä sekä esimiehen vahvuuksista ja kehityskohteista esimiehen roolissa. Jos työntekijän kokee palautteen antamisen jollain lailla hankalaksi, esimies voi pyytää palautetta kehottamalla työntekijää kuvailemaan esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. Näin työntekijä voi miettiä esimiehen toimintaa laajasti ja on olemassa

myös se mahdollinen vaihtoehto, että esimies ei ole onnistunut. Hyväkään kysymys ei välttämättä auta, jos keskustelijoiden välillä ei vallitse luottamuksellinen suhde, jossa voidaan avoimesti keskustella ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Aarnikoivu 2011, 106–107.)

Esimiestä voidaan arvioida seuraavilla osa-alueilla (Aarnikoivu 2011, 106–107):

- esimies suunnannäyttäjänä: yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä tieto reitistä
- esimiehen läsnäolo
- päätöksenteko ja perustelut
- tuki ja valmentaminen
- palautteen antaminen
- tiedonkulku.

Kun menneet asiat on käyty läpi, on aika siirtyä suunnittelemaan tulevaa. Tässä vaiheessa keskustellaan työntekijän tehtävistä tulevalla kaudella ja mietitään mitä organisaatio- ja työyhteisötavoitteet tarkoittavat työntekijän kannalta. Lisäksi työntekijälle asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. Tavoitteista on hyvä sopia yhdessä, koska silloin tavoitteisiin sitoudutaan. Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana pitää olla yrityksen arvot, missio, strategiat ja operatiiviset prosessit. (Aarnikoivu 2011, 108–109.)

Aarnikoivu (2011, 109) suosittelee tavoitteiden toimivuuden arvioimiseksi ns. smart-testiä.

Hyvä tavoite on testin mukaan:

S = spesifinen

M = mitattavissa

A = ajan suhteen seurattavissa, asiaan liittyvä

R = realistinen, riittävän haasteellinen

T = tuloksiin johtava.

Aarnikoivun (2011, 112) mukaan tavoitteiden asettamisen lisäksi tulee käydä keskustelua siitä, miten tavoitteisiin päästään sekä mitä tukea ja resursseja tarvitaan. Keskustelua tulee käydä myös siitä, miten organisaatio tai esimies voivat tukea työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa sekä mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työntekijältä itseltään. (Aarnikoivu 2011, 112.)

Työntekijän kehittymistä käsiteltäessä on tärkeää arvioida hänen osaamisensa nykytila ja kehityskohteet. Näiden lisäksi tulisi käsitellä työntekijän toimijuutta laajemmin työyhteisössä. Alaistaitoja käsittelemällä päästään siihen, minkälainen jäsen työntekijä on yhteisössään ja miten hän vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin. Ennen kuin kehityskeskustelu päättyy, esimiehen on hyvä varmistaa, että kaikki olennainen on käsitelty. Esimiehen tulisi myös kysyä, onko kaikki tärkeät asiat työntekijän näkökulmasta käyty läpi. Päättyessään keskustelua esimies esittää suullisen yhteenvedon muistiinpanojensa perusteella. Tällöin hän kertoo tiivistetysti asiat, joista puhuttiin ja sovittiin. Sen jälkeen on hyvä sopia keskustelun seurannasta. Lisäksi voidaan vielä keskustella miten itse keskustelu sujui ja voisiko sen toteuttaa seuraavalla kerralla paremmin. (Aarnikoivu 2011, 112–113.)

Aarnikoivu (2011, 114) suosittelee vielä kehityskeskustelun jälkihoitoa. Jälkihoito toteutetaan ainakin dokumentoimalla kehityskeskustelua. Sen lisäksi voidaan suorittaa myös itsearvio. Dokumentointi pitää tehdä, jotta hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun kriteerit täytyisivät. Jos kehityskeskustelua ei kirjata ylös mitenkään, on sovittujen asioiden seuranta ja kehittymisen seuranta hankalaa. Dokumentoinnin ansiosta asioita voidaan seurata seuraavalla kaudella ja seuraavassa kehityskeskustelussa voidaan katsoa miten tavoitteet ovat toteutuneet. Lisäksi dokumentointi sitouttaa osapuolet, koska se tukee keskustelukumppanien välistä yhteistä ymmärrystä sovituista asioista. Allekirjoittamalla kehityskeskustelulomakkeen, kehityskeskustelun sopimusluonne korostuu. Näin keskustelun osapuolet sitoutuvat lomakkeeseen kirjattuihin asioihin ja allekirjoitukset vahvistavat sen. (Aarnikoivu 2011, 114.)

Jotta kehityskeskustelun laatu olisi turvattu, keskustelukumppanit voivat tehdä itsearvioinnin toiminnastaan keskustelussa. Yleensä esimies tekee itsearvion, mutta myös alainen voi tehdä sen. Itsearviointi kannattaa toteuttaa seuraavana päivänä kehityskeskustelusta, itsearvioinnin hyötyjen konkretisoitumiseksi. Silloin on helpompaa ottaa etäisyyttä keskustelutilanteeseen ja arvioida omaa toimintaansa. Itsearvioinnissa voi miettiä valmistautumista keskusteluun, motivaatiota ja suhtautumista keskusteluun, aktiivisuutta ja avoimuutta keskustelussa, esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta keskustelussa sekä hyötyjen tavoittelemista ja sitoutumista. Itsearvioinnin tekeminen mahdollistaa kehittymisen kehityskeskustelijana. Tärkeää on kiinnittää huomiota valmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon. Jokaiseen prosessin osaan tulee siis panostaa, jotta lopputuloksena on työntekijän

ja organisaation näkökulmasta aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2011, 117–120.)

3.3 Onnistunut kehityskeskustelu

Mitkä ovat onnistuneen keskustelun tuntomerkit? Millainen on hyödyllinen tai onnistunut kehityskeskustelu? Ronthy-Österberg ja Rosendahl (2004, 22) katsovat, että keskustelu yleensäkin on vastavuoroinen tapahtuma. Vastuu keskustelusta on keskusteluun osallistujilla. Hyvä keskustelu edellyttää kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Tunnistamalla omasta keskustelusta em. tuntomerkit tai miettimällä mitkä niistä puuttuvat voi löytää oman keskustelutaitonsa vahvuudet ja puutteet. Paras tapa tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet on seurata aktiivisesti toisten reaktioita keskusteluun. Jokainen keskustelu tarjoaa tilaisuuden ymmärtämiseen ja ymmärretyksi tulemiseen. Jos käytät näitä tilaisuuksia hyödyksesi, keskustelun laatu paranee jokaisen keskustelun myötä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 22.)

Esimiehen tehtävänä on antaa työntekijälle riittävän selkeät ohjeet valmistautumiseen. Valmistautuminen osoittaa, että molemmat osapuolet arvostavat kehityskeskustelua ja ovat kiinnostuneita siitä. Kehityskeskustelujen nyrkkisääntö on, että niissä keskitytään alaisen työskentelyyn liittyviin asioihin. Tärkeää on antaa työntekijälle mahdollisuus antaa suoraa palautetta esimiehen toiminnasta, koska on esimiehen tehtävä luoda työntekijälle parhaat mahdolliset edellytykset suoriutua onnistuneesti työstään. Hyvän kehityskeskustelun jälkeen molemmilla osapuolilla on myönteinen tunne sekä keskinäinen luottamus ja tuki yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Vento 2010.)

Kehityskeskustelut koetaan yleensä onnistuneiksi silloin, kun molemmat ovat osallistuneet aktiivisesti keskusteluun, aikaa on ollut tarpeeksi ja sovitut asiat on dokumentoitu riittävän yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Alaiset arvostavat kuuntelevaa esimiestä, jolle on helppo esittää omia ideoitaan ja näkemyksiään. Esimiehet taas arvostavat hyvin keskusteluun valmistuneita työntekijöitä, jotka haluavat aktiivisesti ja oma-aloitteisesti etsiä ratkaisuja toiminnan ja oman osaamisensa kehittämiseen. Onnistuneen kehityskeskustelun ilmapiiri on avoin ja yhteistyötä edistävä. Sovitut asiat näkyvät käytännössä sekä työntekijän että esimiehen toiminnassa. (Vento 2010.)

Aarnikoivun (2011, 169) mukaan hyödyllisen kehityskeskustelun syntyminen edellyttää, että esimiehen ja työntekijän välillä vallitsee luottamussuhde. Luottamussuhteen olemassaolo puolestaan edellyttää, että esimies panostaa kehityskeskusteluiden lisäksi muuhunkin toimintaansa. Onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti kummankin keskustelijan asenne ja tahotila. Esimiehen sitoutuminen ja motivoituminen eivät riitä, vaan hänen tulee haastaa myös alaista motivoitumaan ja sitoutumaan. Kehityskeskustelu on sekä esimiehen että työntekijän oikeus ja velvollisuus. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä siitä mikä on kehityskeskustelu, mitkä ovat sen hyödyt, millainen on laadukas kehityskeskusteluprosessi ja miten edistetään sitä, että kehityskeskustelussa syntyy vuoropuhelua, joka mahdollistaa kehittymisen. (Aarnikoivu 2011, 169.)

Autio, Juuti ja Wink (2010, 39) ovat luokitelleet onnistuneen kehityskeskustelun piirteitä. Heidän mielestään kehityskeskustelun tulee olla suunniteltu tilanne, mutta kuitenkin avoin sille, miten työtavoitteet ja työtilanne hyödyttäisi parhaiten yksilön kehittymistä. Kehityskeskustelun tulee olla keskustelu, jossa esimies antaa realistiset reunaehdot ja jossa saadaan selville työntekijän, esimiehen ja organisaation odotukset sekä vaihtoehtoiset suunnitelmat yksilön kehittymiselle. Kehityskeskustelussa tulee voida myös avoimesti vaihtaa ideoita ja mielipiteitä, siitä miten tuloksia voidaan parantaa ja saada asiat paremmin sujumaan. Kehityskeskustelu on myös keskustelu, jossa keskitytään työntekijän ammatilliseen osaamiseen ja sen kehittymiseen. Kehityskeskustelu päättyy molemmin puolin hyväksytyihin suunnitelmiin, jotka koskevat konkreettisia toimintoja. (Autio, Juuti & Wink, 2010, 39.)

Ennen keskustelua on palautettava mieleen edellisessä keskustelussa käsitellyt asiat ja päivittäiseen työn tekemiseen liittyvät seikat. On myös mietittävä, millä tavalla sovitut asiat ovat toteutuneet. Vaikka esimiehellä on yleensä vetovastuu, on myös työntekijällä oma vastuunsa keskustelujen onnistumisesta, koska tarkoituksena on, että työntekijän ja esimiehen vuoropuhelussa muotoutuu yhteinen näkemys työntekijän työhön liittyvistä asioista. Hyvät kehityskeskustelut auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään ja motivoivat työn tekemiseen sekä parantavat työyhteisön ilmapiiriä. Itse kehityskeskustelujakin on kehitettävä, jotta ne eivät muutu turhilta tuntuviksi rutiineiksi ja aikaisemmin käytyjen keskustelujen toistoiksi. (Kehityskeskusteluopas 2010, 4.)

3.4 Kehityskeskustelut Pohjois-Suomen maistraatissa

Kuten aiemmin on mainittu, Itä-Suomen aluehallintoviraston maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö vastaa maistraattien valtakunnallisten toimintojen kehittamisestä ja tulosohejauksesta. Itä-Suomen aluehallintoviraston työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkayksikkö on antanut kirjeessään aluehallintovirastoille ja maistraateille ohjeita tulos- ja kehityskeskusteluista vuonna 2014. Ennen kehityskeskusteluja aluehallintovirastojen johdon tulee käydä keskustelu arvioinnin linjauksista virastossa. Samalla tavalla toimintayksiköissä on ennen kehityskeskusteluja hyvä käydä ennakollinen ryhmäkeskustelu, jossa henkilöstölle kerrotaan toiminnan suuntaviivoja tulossuunnittelukaudella. (Kähärä 2014, 1.)

3.4.1 Ohjeet kehityskeskustelujen käymisestä

Kehityskeskustelujen yhteydessä tarkastellaan mm. henkilön tehtäviä, työssä suoriutumista ja tehtävien kehittymistä. Lisäksi selvitetään kehittämis- ja koulutustarpeet sekä laaditaan suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Esimies ja työntekijä valmistautuvat etukäteen keskusteluun pohtimalla aihepiirejä omalta kannaltaan. Valtion virka- ja työehtosopimuksen allekirjoittamispyöytäkirjassa todetaan, että ikääntyneiden työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluissa tulee käydä läpi työuran pidentämistä tukevia toimenpiteitä vähintään viisi vuotta ennen arvioitua eläkkeelle jäämistä tai heidän täytettyään 58 vuotta. Kehityskeskusteluissa esille tulleiden toimenpiteiden pohjalta voidaan tarvittaessa laatia yksilöllinen etenemismalli eli työurasuunnitelma, jossa huomioidaan erilaisia työhön ja työuran jatkamiseen liittyviä kehittämistarpeita sekä osaamisen siirtäminen. (Kähärä 2014, 1–2.)

Sen lisäksi, että työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkayksikkö on antanut ohjeita, myös Itä-Suomen aluehallintoviraston maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö on antanut maistraateille omat ohjeensa kehityskeskusteluista vuonna 2014. Jokaisella virkamiehellä on oikeus vuosittaiseen kehityskeskusteluun osana hyvää esimiestyötä ja johtamista. Esimies käy kehityskeskustelun joka vuosi jokaisen virkamiehen kanssa. (Koponen & Nykvist-Lindström 2014, 1–2.)

Palkkaukseen liittyvien asioiden lisäksi kehityskeskustelussa tulee käsitellä ainakin seuraavia asioita (Koponen & Nykvist-Lindström 2014, 1–2):

- edellisessä keskustelussa asetetut tavoitteet
- ammatinhallinta
- yhteistyön sujuvuus
- työviihtyvyys
- tuloksellisuus
- kehitysmuutosmyönteisyys
- työn vaatavuus
- yhteistyö esimiehen kanssa
- tulevan kauden tavoitteet.

Lisäksi voidaan käsitellä virkamiehen omasta aloitteesta työilmapiiriä sekä terveyteen ja työssä jaksamiseen liittyviä asioita. Kehityskeskustelu käydään kasvokkain ja keskusteluun varataan tarpeeksi aikaa, vähintään yksi tunti. (Koponen & Nykvist-Lindström 2014, 1–2.)

Esimiehen ja virkamiehen on valmistauduttava huolellisesti tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suorituksen arviointiin. Molempien on muodostettava oma käsityksensä vaativuuden ja suorituksen tasosta. Tehtävien arviointilomakkeen allekirjoittavat esimies ja virkamies. Tämä lomake sisältää ajantasaisen tehtäväkuvauksen. Arviointilomakkeeseen merkitään molempien näkemys vaativuustasosta ja mahdolliset huomautukset tai eriävät näkemykset. (Koponen & Nykvist-Lindström 2014, 2.)

Maistraattien yhteistyökomitean kokouksessa on 24.2.2014 hyväksytty maistraattien ikäohjelma. Ikäohjelman sisältää maistraattien ikäpysäkit ja niihin liittyvät keskustelut. Ikäpysäkkien kohderyhmiin kuuluvat 35-, 45-, 55-, 60- ja 63-vuotiaat. Yli 63-vuotiaiden kanssa ikäpysäkkikeskustelut käydään joka vuosi. Ikäpysäkeillä esimies, työntekijä ja työterveyshuolto yhdessä käyvät kehittymisvuoropuhelua. Tällöin tarkastellaan työntekijän osaamista, kehittymistoiveita, työkykyä ja elämäntilannetta yleisesti. Ikäpysäkkikeskustelut käydään kehityskeskustelujen yhteydessä tai muuten yhteisesti sovittuna ajankohtana esimiehen kanssa. (Koponen & Nykvist-Lindström 2014, 2–3.)

Tarkentavassa virkaehtosopimuksessa maistraattien palkkausjärjestelmästä mainitaan myös kehityskeskustelut lyhyesti. Osittain siinä käsitellään samoja asioita kuin Koposen ja Nykvist-Lindströmin allekirjoittamassa kirjeessä. Lisäksi siinä kerrotaan, että kehityskeskustelussa voi käyttää vapaamuotoista lomaketta, joka tulee täyttää hyvissä ajoin ja antaa esimiehelle täytettynä riittävän ajoissa ennen keskustelua. Näin myös esimiehellä jää aikaa valmistautua keskusteluun etukäteen. (Maistraattien palkkausjärjestelmä 2012, 7.)

3.4.2 Käytössä olevat kehityskeskustelulomakkeet

Pohjois-Suomen maistraatissa on käytössä neljä lomaketta kehityskeskusteluiden yhteydessä. Lomakkeet ovat esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu -lomake, kaksi arviointilomaketta ja palkkaperusteiden vahvistaminen -lomake. Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu -lomakkeessa on mainittu kaikki asiat, jotka on suositeltu läpi käytäväksi. Nämä ovat suosituksia eli kaikkiin kysymyksiin ei ole pakko vastata ja aiheita lomakkeen ulkopuolelta voidaan ottaa myös esille. Loput kolme lomaketta koskevat palkkausta ja sen perusteita. (Riehkalainen 2014, henkilökohtainen tiedonanto.)

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu -lomakkeessa annetaan työntekijälle ensin mietittäväksi kulunut työvuosi ja sen onnistumisen arviointi. Työntekijä pohtii miten edellisessä kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat toteutuneet: mitkä asiat onnistuivat ja mihin jäi toivomiseen varaa. Pohtia voi myös mitkä tekijät ovat vaikuttaneet onnistumiseen tai mitkä olivat sen esteenä. Seuraavaksi katsotaan tulevaan. Mikä on työntekijän toimenkuva: onko sitä tarpeen muuttaa ja onko se määritelty selkeästi. Mitkä tehtävät työntekijä kokee eniten kiinnostaviksi ja mitkä vähiten kiinnostaviksi? Miten työntekijä toivoo tehtävien kehittävän? Tässä kohdassa työntekijä myös asettaa tavoitteensa seuraavalle kaudelle ja hänen pitää myös miettiä mitkä tekijät edistävät tavoitteiden saavuttamista. (Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu 2014.)

Samassa lomakkeessa työntekijä arvioi myös omaa kehittymistään. Mitä osa-alueita hänen tulisi kehittää ja mitä uutta osaamista hän tulee tarvitsemaan? Tässä hän voi myös esittää koulutustoiveita ja kertoa miten hän haluaisi kehittää osaamistaan. Työntekijä arvioi myös työympäristöään ja työyhteisöään, jossa hän toimii. Millainen on työyksikön ilmapiiri? Miten yhteistyö työyhteisössä sujuu ja miten sitä voisi parantaa? Entä tiedonkulku: miten sitä

voisi parantaa? Kantaa voi ottaa myös omiin työskentelyolosuhteisiin ja työvälineisiin: miten niitä voisi kehittää. (Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu 2014.)

Kuten edellä on mainittu, työntekijän on kehityskeskustelussa tarkoitus ottaa kantaa oman toimintansa lisäksi myös esimiehensä toimintaan ja se on huomioitu seuraavaksi tässä lomakkeessa. Työntekijä saa miettiä onko hän tyytyväinen esimiehensä toimintaan. Haluaisiko hän muutoksia siihen? Saako esimieheltä palautetta ja tukeeko hän työntekijää? Saako työntekijä vaikuttaa riittävästi omaan työhönsä ja onko asioita, joihin hän haluaisi vaikuttaa enemmän? Tässä kohdassa voi vielä lopuksi miettiä töiden organisointia työyhteisössä: pitäisikö niitä muuttaa? (Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu 2014.)

Seuraavassa kohdassa työntekijän on tarkoitus miettiä omaa työhyvinvointiaan ja jaksamistaan työssä. Työntekijä arvioi tämän hetkistä jaksamistaan sekä mitkä asiat ovat mielekkäitä ja mitkä kuormittavia. Työntekijä voi kertoa mitkä asiat tukisivat hänen työhyvinvointiaan. Lopuksi voi mainita asioita, joista työntekijä tai esimies haluaa keskustella. (Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu 2014.)

Tämän lomakkeen viimeiselle sivulle kirjataan keskustelun yhteenveto. Kirjataan ylös keskeisimmät sovitut toimenpiteet ja sovitaan seurannasta. Sovitut toimenpiteet vahvistetaan kummankin keskustelijan allekirjoituksilla ja sovitaan seuraavat tapaamiset, jos ne ovat seurannan kannalta tarpeellisia. Tämän jälkeen ikääntynyt työntekijä (vähintään viisi vuotta eläkkeelle jääntiin tai 58 vuotta täyttänyt) voi ilmaista lomakkeessa haluaako hän keskustella työuraa pidentävistä toimenpiteistä. Jos hän haluaa, keskustelun teemoja voivat olla mahdollinen tarve yksilöllisiin ratkaisuihin tai joustomahdollisuuksiin ja työajan tai työkuorman vähentämiseen. Lopuksi molemmat, esimies ja työntekijä, allekirjoittavat lomakkeen. (Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu 2014.)

Ensimmäisessä arviointilomakkeessa työntekijä arvioi omien tehtäviensä vaativuuden. Työntekijä kuvailee päätyötehtävänsä. Hän esittää arvionsa niiden osuudesta kokonaisuudesta ja siitä, kuinka usein tehtäviä esiintyy (päivittäin, viikoittain, kuukausittain jne.). Seuraavaksi arvioitsija (esimies) esittää omat huomautuksensa ja arvionsa vaativuusryhmästä. Lopuksi lomake allekirjoitetaan yhdessä. (Arviointilomake osa 1 2014.)

Toisessa arviointilomakkeessa työntekijä arvioi henkilökohtaisen suorituksensa. Hän arvioi, miten hän hallitsee ammattinsa (oma ammattitaito, asiantuntemus, ongelmanratkaisutaito, monipuolisuus ja erityisosaaminen). Työntekijä arvioi myös omaa tuloksellisuuttaan (aikaansaavuus, vastuuntunto, luotettavuus, aloitteellisuus ja omatoimisuus). Lisäksi hän arvioi yhteistoimintakykyään: yhteistyökyky ja joustavuus sekä palveluhenkisyys. Kehitysmyönteisyyttä arvioidaan pohtimalla ammatillisten valmiuksien ja työtapojen kehittämistä sekä muutosvalmiutta. Viimeinen kohta on varattu esimiesasemassa oleville ja he miettivät johtamistaitojaan henkilöstön johtamisen ja asijahtamisen näkökulmista. Joka kohta lomakkeella pisteytetään sekä lopuksi lasketaan pisteet yhteen ja lasketaan keskiarvo. (Arviointilomake osa 2 2014.)

Neljännellä lomakkeella vahvistetaan palkkausperusteet. Työntekijän henkilökohtainen suoritus arvioidaan. Arviointilomake osa 2:ssa mainitut ammatinhallinnan, tuloksellisuuden, yhteistoimintakyvyn, kehitysmyönteisyyden ja johtamistaidon osa-alueet asetetaan vaativuustasolle. Lomakkeeseen merkitään jos esimies ja työntekijä ovat erimielisiä arviointituloksesta. (Palkkausperusteiden vahvistaminen, maistraattien palkkausjärjestelmä 2014.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavassa kerron kuinka empiirinen tutkimus toteutettiin. Kerron tiedon keruusta, tutkimuksessa käytetyistä mittareista ja tutkimusaineiston analysoinnista. Toisessa aluvuussa otan esiin reliabiliteetin ja validiteetin ja kolmannessa kuvaan tutkimusaineiston.

4.1 Tiedon keruu, mittareiden laadinta ja tutkimusaineiston analysointi

Pohjois-Suomen maistraatissa on 65 vakinaista työntekijää. Toimeksiantajan toiveesta kysely toteutettiin juuri vakinaisille työntekijöille, koska he käyvät kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Otosta en lähtenyt ottamaan työntekijöistä, koska heitä on niin vähän, että otoksesta ei olisi tullut edustava. Kysely lähetettiin kaikille 65 työntekijälle, joista 35 vastasi siihen. Vastausprosentti on 53,8. Mielestäni vastausprosentti on hyvä, koska yli puolet työntekijöistä vastasi kyselyyn.

Laadin kyselyyn kysymykset asettamieni alaongelmien pohjalta. Kysymysten avulla oli tarkoitus saada vastaukset alaongelmiin ja niiden kautta myös pääongelmaan. Kysely on nähtävissä liitteessä 1. Lähetin kysymykset sähköpostilla Maistraattien ohjaus- ja kehittämissikön erikoissuunnittelija Julia Järviselle, joka muutti kyselyn sähköiseen muotoon ja lähetti linkin kyselyyn työelämäohjaajalleni, henkikirjoittaja Ari Heikkiselle ja minulle. Ari Heikkinen välitti linkin Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstölle. Henkilöstöllä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn, minkä jälkeen Julia Järvinen kokosi vastaukset ja lähetti ne Ari Heikkiselle ja minulle.

Kyselyssä kerroin aluksi vastaajille kuka olen, mitä olen tekemässä ja mikä on työni tarkoitus. Kerroin myös, että vastaaminen tapahtuu nimettömänä eikä vastaajien henkilöllisyys tule esille. Tämän lyhyen johdannon jälkeen kysely jakautui neljään osaan: taustatietoihin sekä A-, B- ja C-osiin. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää, työsuhteen kestoa vuosina ja osallistumista kehityskeskusteluun viimeisen 12 kuukauden aikana Pohjois-Suomen maistraatissa.

A-osan kysymysten avulla pyrin saamaan vastauksia ensimmäiseen alaongelmaan (millaisia käsityksiä henkilöstöllä on hyvästä kehityskeskustelusta?). Tämän osan kysymykset ovat väitteiden muodossa. Väitteisiin vastattiin asteikolla 1-5, joista 1 on täysin eri mieltä, 5 täysin samaa mieltä ja loput sijoittuvat niiden väliin. Väitteet ovat nähtävissä liitteen 1 kohdassa A5. B-osalla halusin selvittää miten henkilöstö kokee nykyiset kehityskeskustelut. Tällä osalla pyrin saamaan vastauksia toiseen alaongelmaan. B-osassa on myös väitteitä kuten edellisessäkin ja vastausten asteikko on sama. Tarkoitukseni oli, että kahden ensimmäisen osan väitteet muodostaisivat pareja, esim. A-osan ensimmäisen väitteen pari on B-osan ensimmäinen väite. Laitimassani kyselyssä kaikille väitteille oli pari, mutta sähköisestä kyselystä jäi valitettavasti A-osan kolmanneksi viimeinen väite pois. En ikävä kyllä huomannut tätä ennen kuin kysely lähti henkilöstölle. B-osassa tuo väite kuitenkin on ja se kuuluu seuraavasti: esimies ja minä sovimme tavoitteista yhdessä. Kaikki B-osan väitteet ovat nähtävissä kyselyn kohdassa B6.

C-osalla tarkoitukseni oli selvittää vastauksia viimeiseen alaongelmaan: miten henkilöstö kehittäisi kehityskeskusteluita. Tässä osassa kysymyksiä on kolme. Ensimmäisessä kysytään kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi vastaajan mielestä olla. Toisessa mikä olisi vastaajan mielestä sopiva kesto kehityskeskustelulle. Molemmissa kysymyksissä on vastausvaihtoehtoja. Tämän osan ja koko kyselyn viimeisessä kohdassa vastaajalla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin, mitä hän toivoisi kehityskeskusteluilta tulevaisuudessa. Tutkimusaineiston analysointitapana olen käyttänyt yhden muuttujan eli suorita jakaumia.

4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

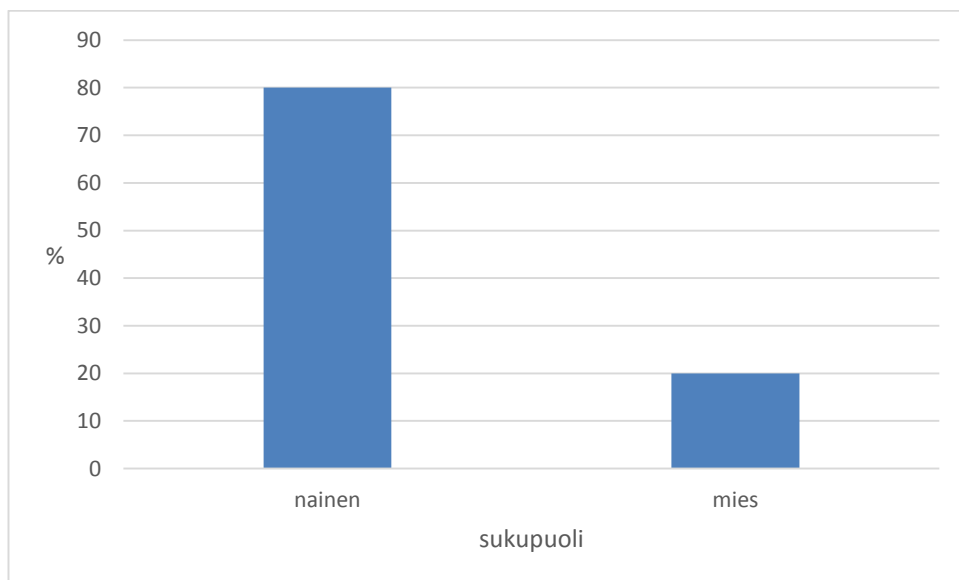
Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin luotettavuutta eli sitä, että se mittaa aina samaa asiaa (KvantiMOTV 2008). Kysymykset pyrittiin laatimaan yksiselitteisiksi niin, että ne ymmärrettäisiin samalla tavalla. Tiedonkeruu toteutettiin sähköisen kyselyn avulla ja tiedot myös tallennettiin sähköisesti. Luotettavuutta saattoi heikentää se, että vastaajat eivät vastanneet totuudenmukaisesti kyselyyn.. Tätä tekijää on kuitenkin hankala rajata pois, vaan täytyy luottaa, että vastaajat ovat vastanneet omantuntonsa mukaan.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin (tässä työssä kysymysten) pätevyyttä ts. kuinka hyvin mittari mittaa sitä mitä sen on tarkoitus mitata (KvantiMOTV 2008). Tässä työssä on yksi

pääongelma, joka jakautuu kolmeen alaongelmaan. Kyselyn kysymykset laadittiin alaongelmat mielessä pitäen ja teoriaosuuden pohjalta. Jokaiseen alaongelmaan muodostettiin omat väitteet ja kysymykset, jolla on pyritty varmistamaan, että saadaan vastaukset juuri kyseisiin ongelmiin. Vastaukset kokonaisuudessaan muodostavat vastauksen pääongelmaan. Voidaan todeta, että tutkimus on validi eli pätevä.

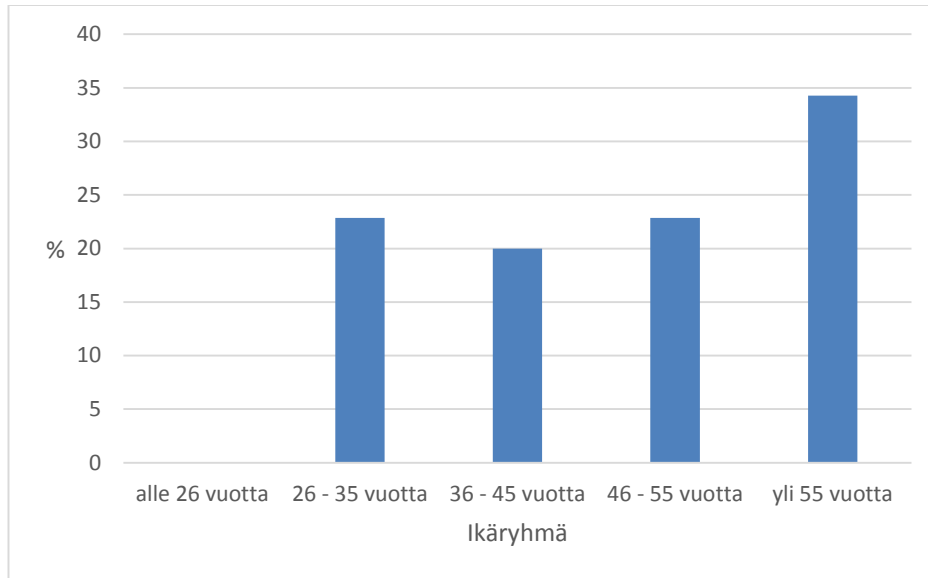
4.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Tuloksista käsittelen ensin taustatekijöitä. Kyselyyn vastasi 28 naista ja 7 miestä. Näin ollen vastanneista 80 % oli naisia ja 20 % miehiä. Naisia vastaajista oli huomattavasti enemmän kuin miehiä. Maistraatissa työskentelee enemmän naisia kuin miehiä ja tämä tulee esille myös vastaajien sukupuolien jakaumasta kuviosta 4.



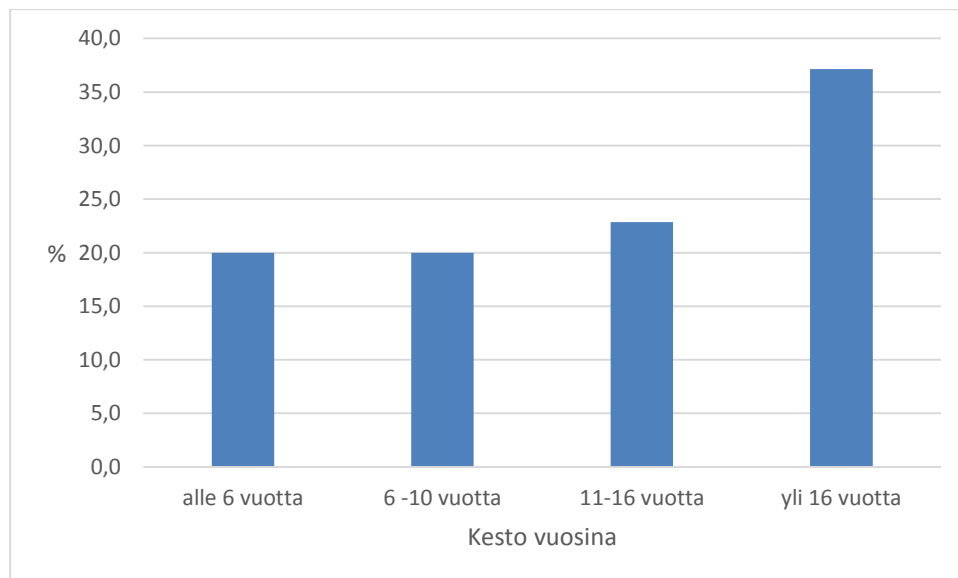
KUVIO 4. Vastaajien sukupuolijakauma, n=35

Kuviosta 5 nähdään vastaajien ikäjakauma. Eniten oli yli 55-vuotiaita vastaajia, 34,3 % (12 henkilöä). Seuraavaksi eniten oli sekä 26–36-vuotiaita että 46–55-vuotiaita vastaajia, kumpikin 22,9 % (8 henkilöä). Näiden väliin sijoittuvaan ikäryhmään 36–45-vuotiaita oli 20 % (7). Alle 26 vuotiaita vastaajia ei ollut yhtään.



KUVIO 5. Vastaajien ikäjakauma, n=35

Vastaajista 37,1 % (13) on työskennellyt Pohjois-Suomen maistraatissa yli 16 vuotta. 22,9 % (Kahdeksan) vastaajista on työskennellyt 11–16 vuotta. 6–10 vuotta ja alle kuusi vuotta työskennelleitä on molempia 20 % (7 henkilöä).



KUVIO 6. Vastaajien työsuhteen kesto vuosina, n=35

Viimeinen taustakysymys käsitteli sitä, onko vastaaja osallistunut kehityskeskusteluun Pohjois-Suomen maistraatissa viimeisen 12 kuukauden aikana. Vastaajista 32 oli osallistunut ja

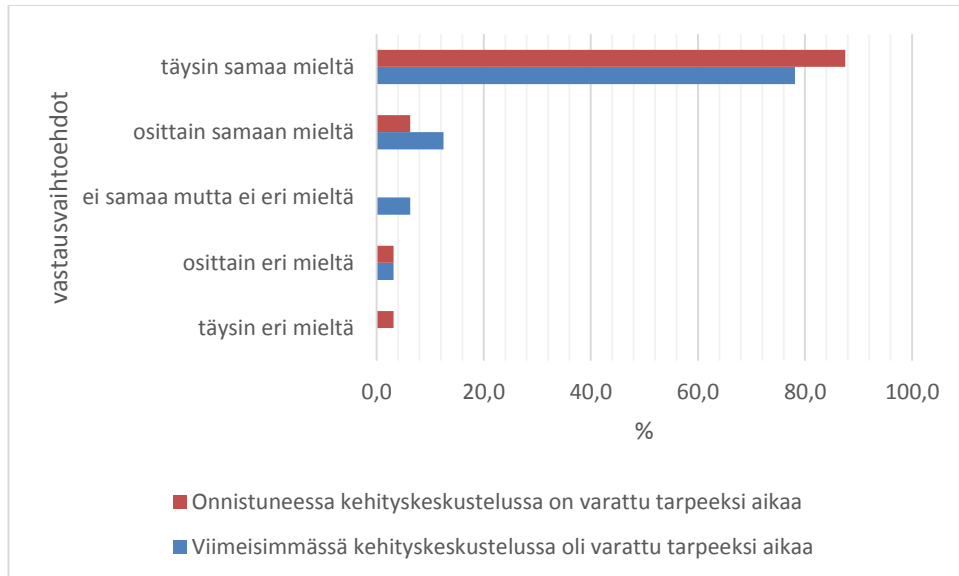
kolme ei ollut osallistunut. Kyselyssä otan huomioon vain niiden vastaukset, jotka ovat osallistuneet kehityskeskusteluun maistraatissa, jotta tulokset eivät vääristy. Tarkoitushan oli saada selville juuri maistraatissa kehityskeskustelun käyneiden käsityksiä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi siirrytään varsinaisiin tuloksiin. Vertailen vastaajien käsityksiä onnistuneesta kehityskeskustelusta heidän käsityksiinsä viimeisimmän kehityskeskustelun toteutumisesta. Tällä tavalla saadaan selville vastaavatko todelliset kehityskeskustelut vastaajien käsityksiä ihanteellisesta kehityskeskustelusta. Tulokset olen koonnut selventäviin diagrammeihin.

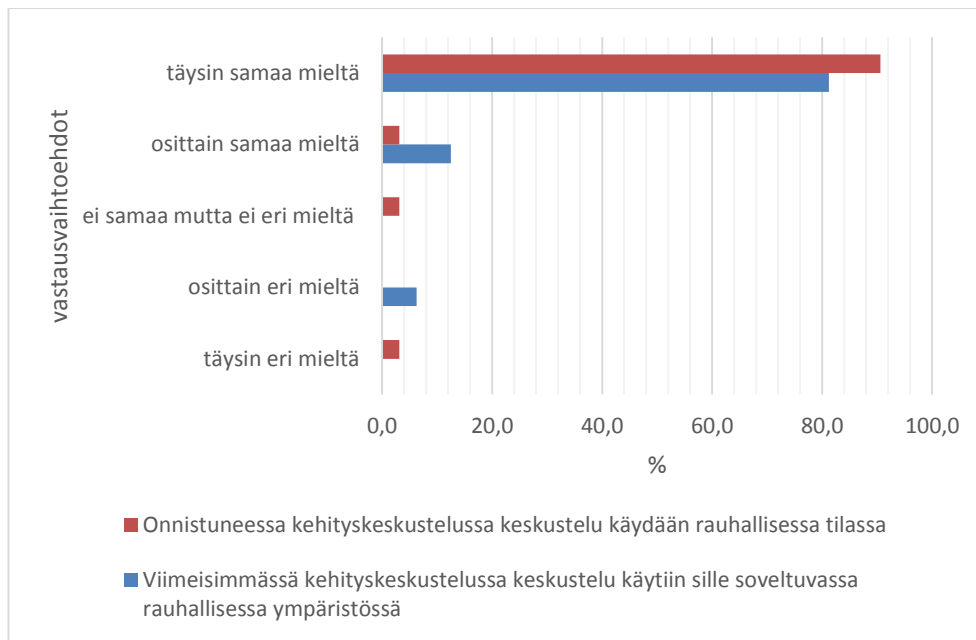
5.1 Käsitykset onnistuneesta ja viimeisimmästä kehityskeskustelusta

A5 kohdan ensimmäinen väittämä oli: Onnistuneessa kehityskeskustelussa keskustelulle on varattu tarpeeksi aikaa. Tarkastelen sitä yhdessä B6 kohdan ensimmäisen väittämän (Viimeisimmässä kehityskeskustelussa keskustelulle oli varattu tarpeeksi aikaa) kanssa. Toimin näin A- ja B-kohtien muidenkin väittämien kohdalla aina, kun se on mahdollista. Kuviosta 7 nähdään, että 87,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että onnistuneessa kehityskeskustelussa on keskustelulle varattu tarpeeksi aikaa. Vastaajista 78,1 % oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän viimeisimmissä keskusteluissa näin todella tapahtui eli heidän keskusteluilleen oli varattu tarpeeksi aikaa. Kummankin väittämän kohdalla muut vastausvaihtoehdot saivat huomattavasti vähemmän kannatusta. Toiseksi eniten oli valittu vaihtoehto osittain samaa mieltä. Vastaajista 6,3 % oli osittain samaa mieltä siitä, että onnistuneessa kehityskeskustelussa on varattu tarpeeksi aikaa ja 12,5 % oli osittain samaa mieltä, että viimeisimmässä keskustelussa oli varattu tarpeeksi aikaa.



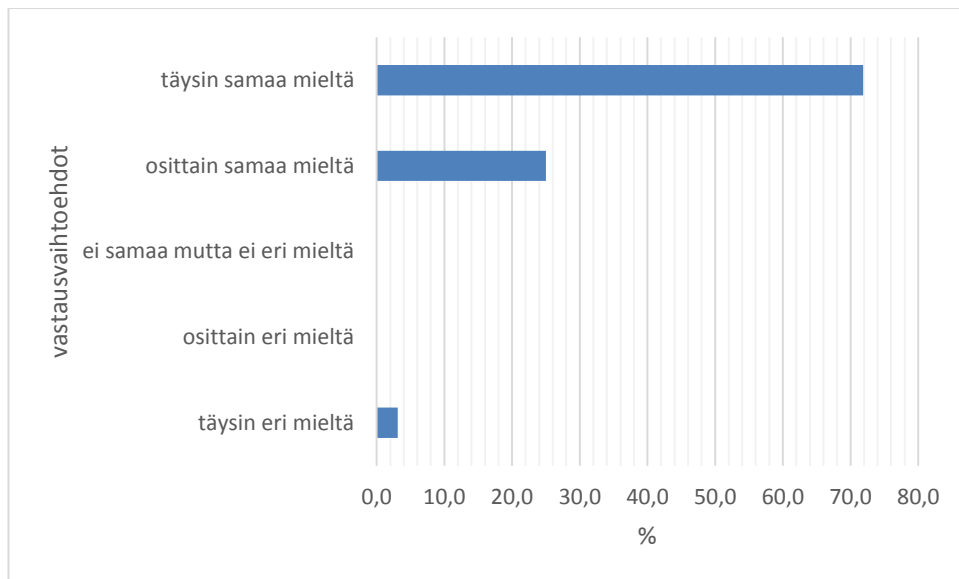
KUVIO 7. Keskustelulle varattu aika, n=35

Kun katsotaan vastaajien mielipiteitä kehityskeskustelulle sopivasta ympäristöstä, huomataan, että 90,6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”Onnistuneessa kehityskeskustelussa keskustelu käydään rauhallisessa tilassa” kanssa (kuvio 8). Vastaajista 81,3 % oli täysin sitä mieltä, että viimeisin kehityskeskustelu käytiin sille soveltuvassa tilassa. Kuten kuviosta selviää, muiden vaihtoehtojen kannalla oli vain vähän vastaajia. Toiseksi eniten oltiin osittain samaa mieltä: 3,1 % oli osittain samaa mieltä, että onnistunut keskustelu käydään rauhallisessa tilassa ja 12,5 % oli osittain samaa mieltä, että viimeisin keskustelu käytiin rauhallisessa ympäristössä.



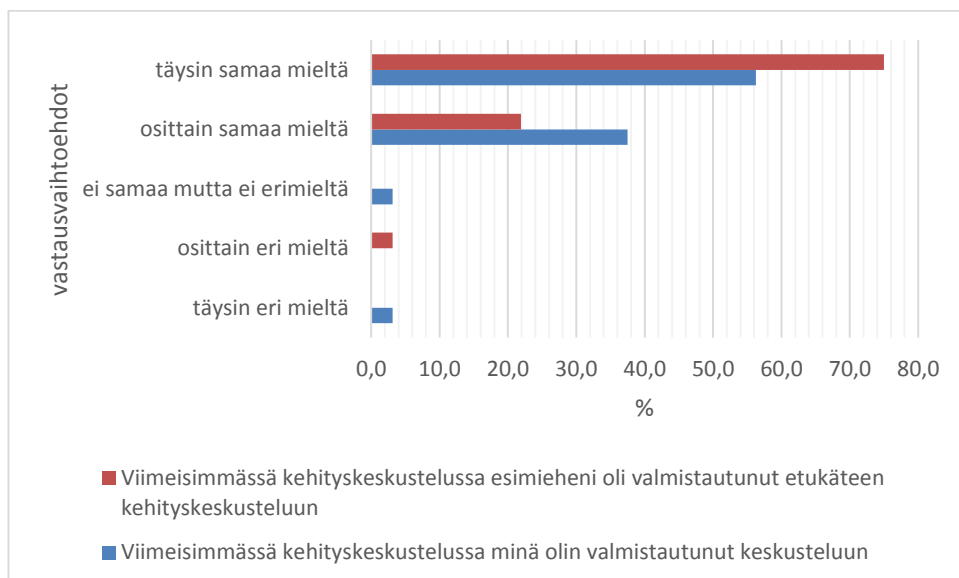
KUVIO 8. Tila, jossa kehityskeskustelu käydään, n=35

Kuviossa 9 tarkastellaan väitettä ”Onnistuneessa kehityskeskustelussa kumpikin osapuoli on valmistautunut keskusteluun”. Vastaajista 71,9 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Osittain samaa mieltä oli 25 %. Vastausvaihtoehdot ”ei samaa mutta ei eri mieltä” ja ”osittain eri mieltä” eivät saaneet yhtään kannatusta. Täysin eri mieltä oli 3,1 % vastaajista. Suurin osa oli ainakin osittain samaa mieltä siitä, että onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu se, että työntekijä ja esimies kumpikin valmistautuvat keskusteluun. Seuraavaksi katsotaan mitä mieltä vastaajat olivat omasta ja esimiehen valmistautumisesta viimeisimpään kehityskeskusteluun.



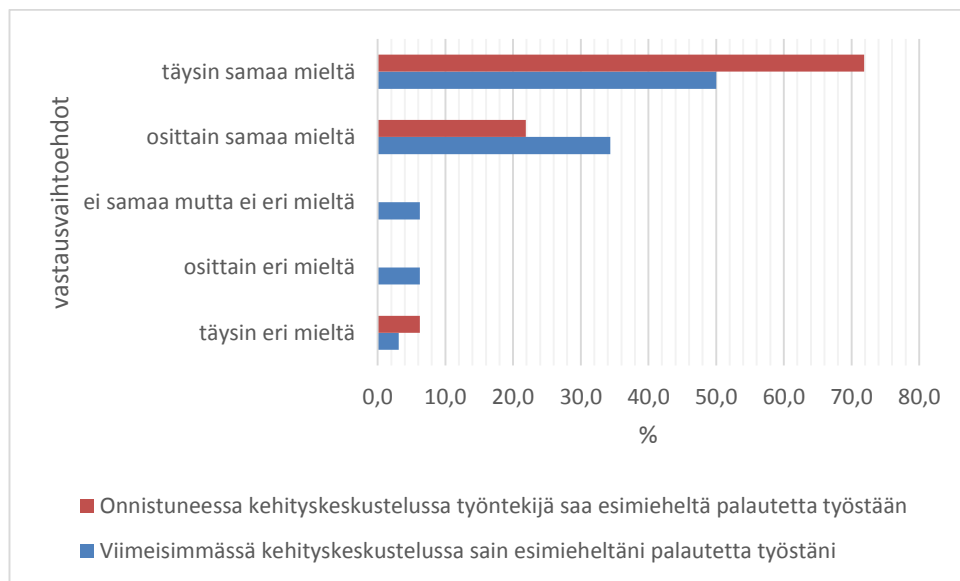
KUVIO 9. Valmistautuminen onnistuneessa kehityskeskustelussa, n=35

Suurimman osan mielestä heidän esimiehensä oli valmistautunut kehityskeskusteluun etukäteen. Kuviosta 10 selviää, että vastaajista 75 % oli täysin samaa mieltä väitteen ”Viimeisimmässä kehityskeskustelussa esimieheni oli valmistautunut etukäteen kehityskeskusteluun” ja osittain samaa mieltä oli 21,9 %. Hieman kriittisempiä oltiin itseä kohtaan. Vastaajista 56,3 % oli täysin samaa mieltä väitteen ”Viimeisimmässä kehityskeskustelussa minä olin valmistautunut keskusteluun” kanssa ja osittain samaa mieltä oli 37,5 %.



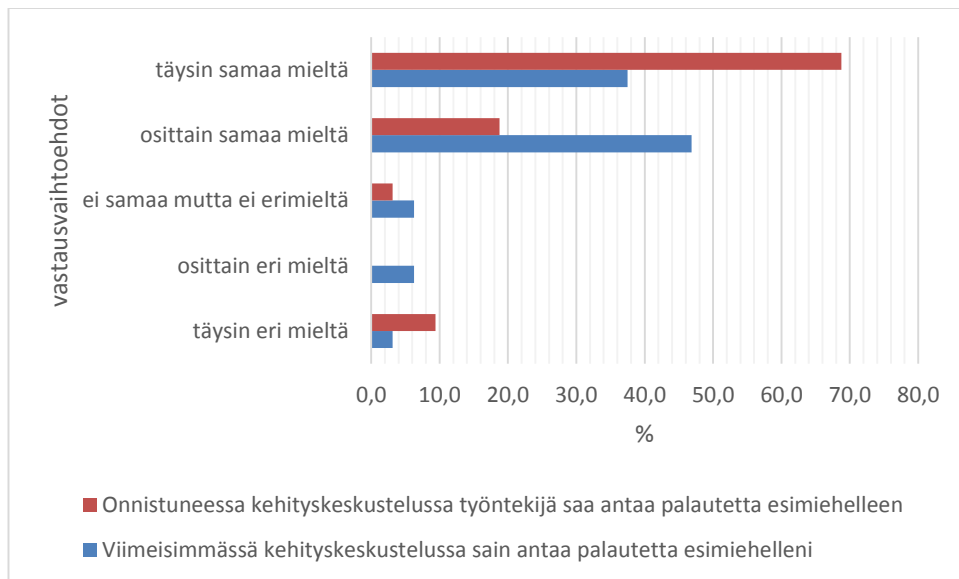
KUVIO 10. Valmistautuminen viimeisimmässä kehityskeskustelussa, n=35

Kuvion 11 mukaan vastaajista 71,9 % oli täysin samaa mieltä siitä, että onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä saa palautetta esimieheltään. Osittain samaa mieltä olevia oli melko paljon 21,9 %. Vain 6,3 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he ovat saaneet palautetta esimieheltään viimeisimmässä kehityskeskustelussa. Osittain samaa mieltä oli 34,4 % vastaajista. ”Ei samaa mutta ei eri mieltä” vastasi 6,3 % ja saman verran vastasi ”osittain eri mieltä”. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli vain 3,1 %.



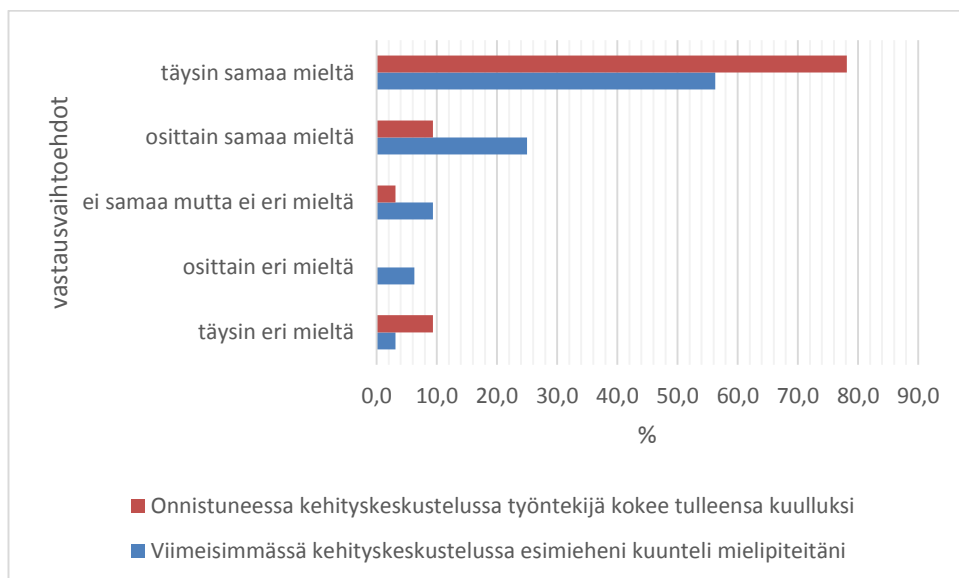
KUVIO 11. Työntekijä saa esimieheltä palautetta, n=35

Kuviosta 12 selviää vastaajien käsityksiä palautteen antamisesta esimiehilleen. Suuri osa vastaajista (87,6 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu palautteen antaminen esimiehelle. Täysin samaa mieltä oli 37,5 % vastaajista väitteen ”Viimeisimmässä kehityskeskustelussa sain antaa palautetta esimiehelleni” kanssa. Osittain samaa mieltä oli hieman enemmän, 46,9 %. Vain 9,4 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä.



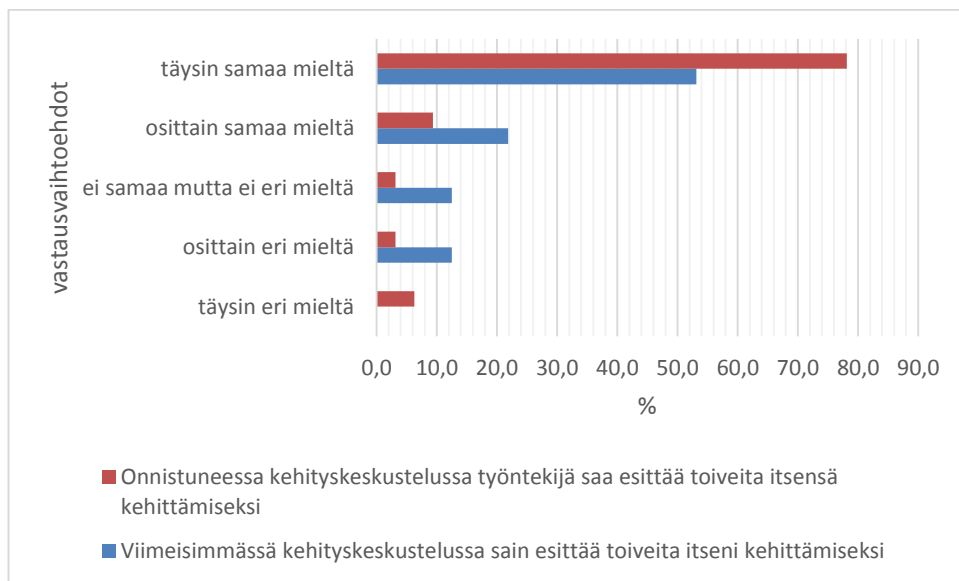
KUVIO 12. Työntekijä antaa palautetta esimiehelleen, n=35

Lähes 80 % vastaajista katsoi, että onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu se, että esimies kuuntelee työntekijää (kuvio 13). Osittain samaa mieltä oli 9,4 % vastaajista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 9,4 % vastaajista ja 3,1 % ei ole samaa, mutta ei eri mieltäkään. Huomattavasti vähemmän eli 56,3 % vastaajista koki, että esimiehet kuuntelivat heidän mielipiteitään. Osittain samaa mieltä oli 25 % vastaajista. Vastaajista osittain eri mieltä oli 6,3 % ja täysin eri mieltä 3,1 %. Ei samaa, mutta ei eri mieltä oli 9,4 % vastaajista.



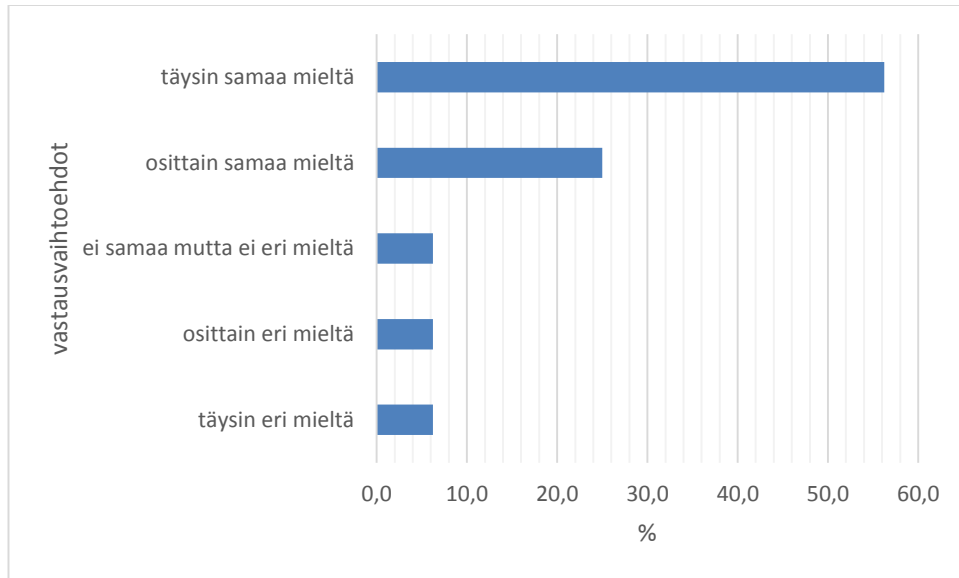
KUVIO 13. Esimies kuuntelee työntekijää, n=35

Kuviosta 14 selviää, että vastaajista 78,1 % oli täysin samaa mieltä väitteen ”Onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä saa esittää toiveita itsensä kehittämiseksi” kanssa ja osittain samaa mieltä 9,4 %. Huomattavasti vähemmän eli 53,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, että he saivat viimeisimmässä kehityskeskustelussa esittää toiveita itsensä kehittämiseksi. Ihanteellisen ja todellisen kehityskeskustelun välillä oli 25 %:n ero, kun katsotaan täysin samaa mieltä -vastauksia. Osittain samaa mieltä oli 21,9 %. Myös osittain samaa mieltä väitteiden kohdalla oli suuri ero, mutta toisinpäin.



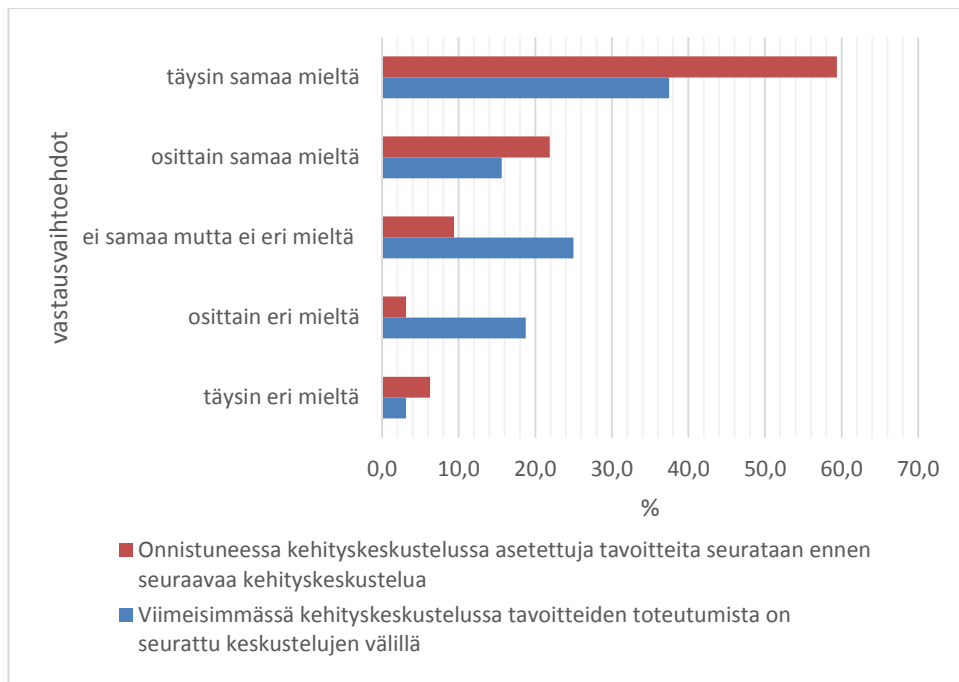
KUVIO 14. Työntekijä saa esittää itseään koskevia toiveita, n=35

Kuviossa 15 nähdään vain yksi väite, koska sen pariaksi suunnittelemani väite jäi vahingossa pois kyselystä. Vastaajista 56,3 % oli täysin samaa mieltä väitteen ”Viimeisimmässä kehityskeskustelussa esimies ja minä sovimme tavoitteista yhdessä” kanssa. Osittain samaa mieltä oli 25 % vastaajista. ”Ei samaa, mutta ei eri mieltä” vastasi 6,3 %. Samoin osittain eri mieltä oli 6,3 % ja täysin eri mieltä myös 6,3 %.



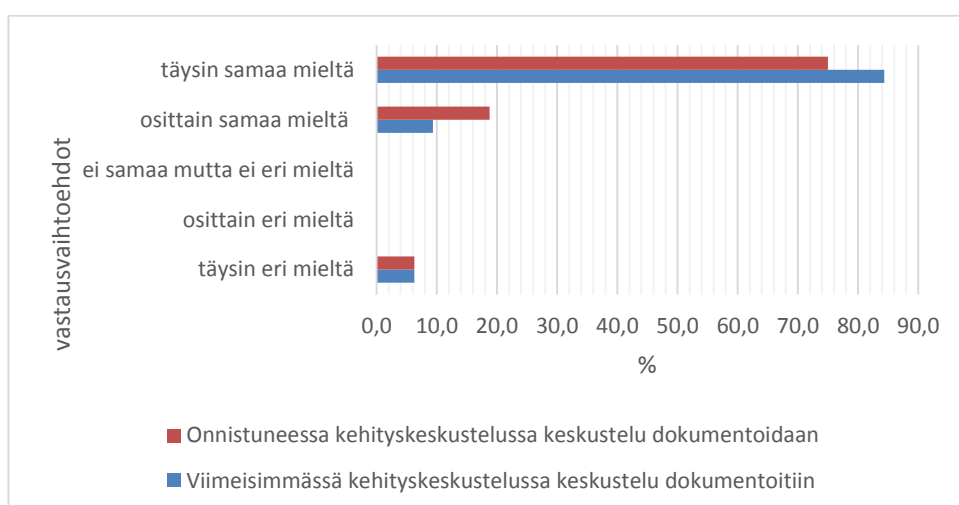
KUVIO 15. Tavoitteista sovittiin yhdessä, n=35

Vastaajista 59,4 % oli täysin sitä mieltä, että onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu se, että tavoitteita seurataan ennen seuraavaa keskustelua (kuvio 16). Osittain samaa mieltä oli 21,9 %. Vastaajista 37,5 % oli täysin samaa mieltä, että viimeisimmässä kehityskeskustelussa sovittuja tavoitteita on seurattu ennen seuraavaa keskustelua. Osittain samaa mieltä oli 15,6 %. Yllättävän suuri joukko, 25 %, oli vastannut ”ei samaa, mutta ei eri mieltä”. Osittain eri mieltä oli myös melko paljon 18,8 % vastaajista ja täysin eri mieltä 3,1 %.



KUVIO 16. Tavoitteiden seuranta, n=35

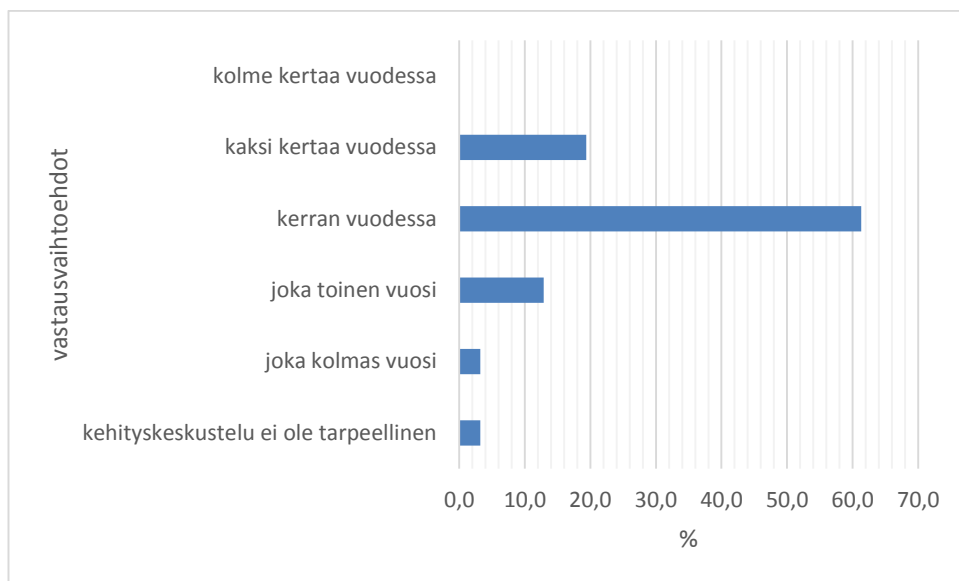
Suurin osa vastaajista (täysin samaa mieltä 75 % ja osittain samaa mieltä 18,8 %) katsoi, että onnistuneessa kehityskeskustelussa keskustelu dokumentoidaan (kuvio 17). Vastaajien mielestä näin tapahtuu käytännössä sillä, 84,4 % oli täysin samaa mieltä ja 18,8 % osittain samaa mieltä siitä, että viimeisimmässä kehityskeskustelussa keskustelu dokumentoitiin. Täysin eri mielisiä kummankin väitteen kohdalla oli 6,3 % vastaajista. Muut kaksi vastausvaihtoehtoa eivät saaneet kannatusta.



KUVIO 17. Kehityskeskustelun dokumentointi, n=35

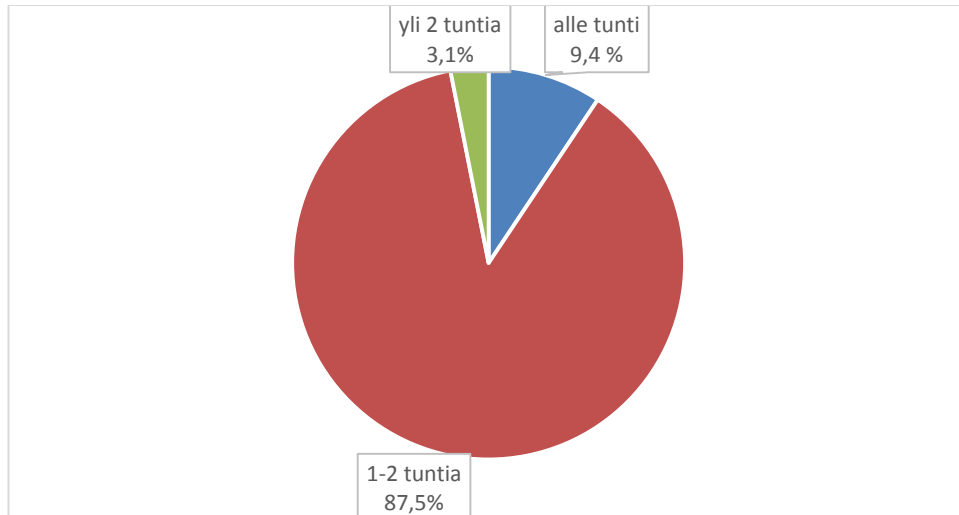
5.2 Toiveet koskien tulevia kehityskeskusteluita

Kyselyn C-osassa kartoitettiin vastaajien toiveita tulevista kehityskeskusteluista. Ensin kysyttiin vastaajien mielipidettä kehityskeskustelujen määrästä. Kuvion 18 mukaan ylivoimainen enemmistö, 61,3 %, oli sitä mieltä, että keskustelu tulisi olla kerran vuodessa. Vastaajista 19,4 % katsoi, että keskusteluja tulisi olla kaksi kertaa vuodessa. Joka toisen vuoden kannalla oli 12,9 % vastaajista. Vastaajista 3,2 %:n mielestä keskusteluja tulisi olla joka kolmas vuosi ja saman verran katsoo, että kehityskeskustelu ei ole lainkaan tarpeellinen.



KUVIO 18. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi vastaajien mielestä olla, n=35

Kun kysyttiin kehityskeskustelun kestosta, 87,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että sopiva kesto keskustelulle on 1 - 2 tuntia, kuten kuviosta 19 nähdään. Alle tunnin mittaisen keskustelun kannalla oli 9,4 % vastaajista ja yli kahden tunnin keskustelun 3,1 %.



KUVIO 19. Vastaajien mielestä sopiva kesto kehityskeskustelulle, n=35

Kyselyn lopuksi oli avoin kysymys, jossa vastaajilla oli mahdollista kertoa omin sanoin mitä he toivovat tulevilta kehityskeskusteluilta. Vastaajat kommentoivat eniten kehityskeskusteluja yleisesti ja esimiehen toimintaa. Ehdotuksia annettiin esimiehen ja työntekijän väliseen vuoropuheluun. Lisäksi kommentoitiin tavoitteiden asettelua ja kehittymismahdollisuuksia.

Eräs vastaajista katsoi, että kehityskeskustelut eivät ole tarpeellisia, koska jokaisella on määrätty toimenkuva, jonka mukaan toimitaan. Jos siihen on tarpeen tehdä muutoksia tai jos työntekijällä on muutostoiveita, ne nousevat muutenkin esiin. Sama vastaaja oli sitä mieltä, että palkkauskeskustelu on olennaisin osa. Palkkausjärjestelmä ei kuitenkaan hänen mukaansa tue aidosti kehittymistä.

Toinen vastaaja ei pitänyt kehityskeskusteluja tarpeettomina, mutta hänen mielestään kehityskeskusteluja ei tulisi rajata tiettyyn aikaväliin. Niitä tulisi käydä spontaanisti esim. tehtävien tai toimintakyvyn muuttuessa. Eräs vastaaja toivoi, että kehityskeskustelut olisivat samantyyppisiä kuin ennenkin eli kirjataan tavoitteet ja tarpeet, todetaan tapahtuneet kehitykset työssä sekä todetaan toimenpiteet, joihin ryhdytään seuraavien tavoitteiden saavuttamiseksi, jos on tarvetta.

Eräällä vastaajista oli seuraavia kehittämisehdotuksia kehityskeskusteluille. Hän katsoi, että kehityskeskusteluja olisi yksi vuodessa, mutta esim. syksyisin voisi olla vapaamuotoisempi ja lyhyempi check-point. Hänen mielestään ryhmäkeskusteluja olisi hyvä lisätä/jatkaa. Hän

ehdotti myös, että keskustelija voisi järjestää ”ei-kenenkään maalla”, kuten neuvottelutilassa, asiakaspalvelutilassa tai kaupungilla kahvilan rauhallisessa nurkassa. Paikan vaihdos voisi virittää uusia ajatuksia puolin ja toisin.

Toinen paljon kommentoitu aihe oli esimies ja hänen toimintansa. Eräs vastaaja toivoi, että esimies todella tietäisi, mitä töitä tehdään ja miten tehdään eikä olisi etäinen. Toinen vastaaja toivoi esimieheltä aitoa kuuntelemista ja enemmän keskustelua.

Toivoisin esimiehen keskustelevan kanssani muulloinkin kuin kerran vuodessa kehityskeskusteluissa.

Eräs toinen taas toivoi, että koska henkilökunnalla on useampia esimiehiä, niin kaikkien tulosalueiden esimiehet antaisivat arviot kehityskeskustelija pitävälle esimiehelle ja työntekijälle. Hänen mukaansa keskustelija pitävä esimies ei voi keskittyä vain hänen johtamansa tulosalueen asioihin, koska työntekijä voi työskennellä jopa neljällä tulosalueella. Kaikkien tulosalueiden esimiesten pitäisi antaa lausunto, että kaikki tulosalueet tulisivat edustetuiksi kehityskeskustelussa. Sama vastaaja totesi ottaneensa tämän asian esille useana vuonna, mutta hän on saanut vain harvoin lausuntoa toisilta esimieheltä. Hän kertoi saaneensa yhden kerran arviot sähköpostitse, kun oli itse pyytänyt niitä. Hän antoi arviot kehityskeskustelija pitävälle esimiehelle ja he kävivät ne yhdessä läpi.

Lisäksi otettiin kantaa esimiehen arvioimiseen. Eräs vastaaja katsoi, että esimiestä ei voi oikeasti arvioida kehityskeskustelussa. Sitä ei pitäisi hänen mukaansa edes pyytää, mutta palautetta pitää saada antaa, jos on tarvetta ja halua.

Kehityskeskusteluihin toivottiin myös esimiehen ja työntekijän välistä vuoropuhelua, jossa painotettaisiin seuraavia asioita: työntekijän kuunteleminen aidosti, työssä jaksamiseen liittyvät asiat, kehittymisen mahdollisuuksien arviointi ja työmotivaatio.

Hyvä kehityskeskustelu ei painotu työnantajan organisatiivisten tarkoitusprien eteenpäin viemiseen.

Toinen vastaaja toivoi, että kehityskeskustelu olisi enemmän esimiehen ja työntekijän välistä yhteen hiileen puhaltamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän koki keskustelun

nykyään olevan tietynlaista vastakkain asettelua. Myös seuraava kommentti koskee tavoitteita.

Toivoisin, että henkilökohtaiset tavoitteet asetettaisiin siten, että ne olisivat mahdollisuuksien rajoissa saavutettavissa.

Eräs vastaaja kertoi, että keskustelun ulkoiset puitteet ovat olleet kunnossa, mutta silti aina keskustelun jälkeen hänellä on ollut lyöty ja lytätty tunne sekä paha mieli useiden päivien ajan. Hänen mukaansa todellisia kehittymismahdollisuuksia ei ole, vaikka ideoita olisikin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa vertaan tutkimusongelmiini saamiani vastauksia teoriaosuudessa esitettyihin käsityksiin kehityskeskusteluista. Ensin tarkastelen alaongelmiini saamani vastaukset ja sitten pääongelmaan saamani vastaukset.

6.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Ensimmäinen alaongelmani koski henkilöstön käsityksiä hyvästä kehityskeskustelusta. Itä-Suomen aluehallintoviraston maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikön antamien ohjeiden mukaan keskusteluun varataan tarpeeksi aikaa, vähintään yksi tunti (Koponen & Nykvist-Lindström 2014, 1). Myös Vento (2010) on sitä mieltä, että kehityskeskustelut koetaan onnistuneiksi silloin, kun aikaa on ollut tarpeeksi. Kyselyn tulosten mukaan suurin osa vastaajista oli samaa mieltä annettujen ohjeiden kanssa. Henkilöstön mukaan hyvään kehityskeskusteluun on varattu tarpeeksi aikaa.

Aarnikoivu (2011, 89) mukaan yksi kehityskeskustelun kriteereistä on, että keskustelu käydään rauhallisessa tilassa. Suurimmalle osalle vastaajista rauhallinen ympäristö kehityskeskustelun aikana on tärkeää ja se kuuluu hyvään keskusteluun. Sekä Aarnikoivu (2011, 89) että Vento (2010) ovat sitä mieltä, että valmistautuminen kuuluu kehityskeskusteluun. Myös valmistautuminen oli henkilöstön mukaan merkki hyvästä kehityskeskustelusta.

Aarnikoivu (2011, 91, 106) katsoo, että kehityskeskustelussa tulee keskustella työntekijän työstä suoriutumisesta ja esimiehen toiminnasta. Palautteen antaminen puolin ja toisin on myös kyselyyn vastaajien mielestä tärkeää. Ronthy-Österbergin ja Rosendahlin (2004, 94) mukaan kehityskeskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua. Suurin osa vastaajista (noin 87 %) oli ainakin osittain samaa mieltä, että onnistuneessa keskustelussa työntekijä kokee tulleensa kuulluksi.

Eräs Aarnikoivun (2011, 89) kehityskeskustelun kriteereistä on myös se, että keskustelun sisältö muodostuu mm. henkilökohtaisesta kehittymisestä. Vennon mukaan esimiehet arvostavat työntekijöitä, jotka haluavat oma-aloitteisesti etsiä ratkaisuja oman osaamisen kehittämiseen. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä saa esittää toiveita itsensä kehittämiseksi. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun kuuluu myös kehitettävistä alueista keskustelu ja työntekijän omat ehdotukset osaamisensa kehittämiseen.

Kehityskeskustelun kriteereihin kuuluu lisäksi, että keskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan käytännön työssä (Aarnikoivu 2011, 89.). Suuri osa (81,3 %) vastaajista oli ainakin osittain samaa mieltä siitä, että onnistuneessa kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurataan ennen seuraavaa kehityskeskustelua.

Aarnikoivu (2011, 114) katsoo vielä, että dokumentointi on tärkeää tavoitteiden seurannan ja seuraavan keskustelun kannalta. Myös tässä asiassa suurin osa vastaajista on samaa mieltä hänen kanssaan. Vastaajista 75 % katsoi, että onnistuneessa kehityskeskustelussa keskustelu dokumentoidaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstö on lähes yksimielinen teoriaosuudessa esiin nousseiden hyvän kehityskeskustelun piirteiden kanssa. Henkilöstön mukaan hyvään kehityskeskusteluun on varattu tarpeeksi aikaa. Heidän mukaansa rauhallinen ympäristö keskustelun aikana on tärkeää. Myös molempien osapuolien valmistautuminen etukäteen on henkilöstön mukaan merkki hyvästä kehityskeskustelusta. Tämän kyselyn tulosten pohjalta palautteen antaminen puolin ja toisin voidaan katsoa olevan tärkeää. Onnistuneessa keskustelussa työntekijä kokee tulleensa kuulluksi. Onnistuneeseen keskusteluun kuuluu myös kehitettävistä alueista keskustelu ja työntekijän omat ehdotukset osaamisensa kehittämiseen. Lisäksi onnistuneessa kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurataan ennen seuraavaa keskustelua.

Toinen alaongelmani koski henkilöstön kokemuksia nykyisistä kehityskeskusteluista. Henkilöstö katsoi, että kehityskeskustelulle oli varattu tarpeeksi aikaa. Henkilöstö katsoi myös, että viimeisin keskustelu käytiin sille soveltuvassa rauhallisessa paikassa.

Henkilöstö katsoi, että esimies oli valmistautunut keskusteluun (75 % vastaajista). Kuitenkin vastaajista noin 56 % katsoi, että oli itse valmistautunut keskusteluun. Tästä voidaan päätellä, että osa henkilöstöstä kokee, että he voisivat itse valmistautua paremmin kehityskeskusteluun.

Suurin osa henkilöstöstä koki saaneensa palautetta esimieheltään. Kun katsoo asetelmaa toisinpäin eli palautteen antamista esimiehelle, on tilanne hieman toinen. Alle 40 % vastaajista koki, että sai antaa palautetta esimiehelle. Suurempi osa vastaajista oli osittain samaa mieltä. He kokivat saaneensa antaa palautetta, mutta eivät ole voineet jostain syystä olla täysin samaa mieltä. Reilu puolet vastaajista katsoi, että esimies kuunteli heidän mielipiteitään. Melkein puolet siis katsoi, että esimies ei kuuntele heitä kunnolla tai ei kuuntele ollenkaan. Saattaa olla, että vastaajat kokevat, että esimies ei kuuntele heitä aidosti.

Vaikka henkilöstö katsoi, että onnistuneessa keskustelussa saa esittää toiveita itsensä kehittämiseksi, on todellisuus vähän toisenlainen. Vain reilu puolet vastaajista koki saaneensa esittää toiveita itsensä kehittämiseksi. Toinen puoli oli löytänyt jotain kritisoitavaa toiveiden esittämisen suhteen. Saman tyyliin oli vastattu seuraavaankin väitteeseen. Reilu puolet katsoi, että tavoitteista on sovittu yhdessä. Vähän alle puolet taas katsoi, että näin ei ole ainaakaan täysin tapahtunut ja tilanteessa on korjaamisen varaa. Kun tavoitteet on asetettu, onnistuneessa kehityskeskustelussa niitä myös seurataan. Henkilöstö oli kuitenkin sitä mieltä, että näin ei täysin tapahdu todellisuudessa. Yli 20 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä. Jopa viidesosa vastaajista ei ottanut kantaa suuntaan eikä toiseen tässä kysymyksessä.

Henkilöstö katsoi, että kehityskeskustelut dokumentoidaan eikä tämän suhteen näytä olevan paljon vastaväitteitä. Tämä osa kehityskeskusteluista on henkilöstön mielestä hyvin hallinnassa Pohjois-Suomen maistraatissa.

Näiden tulosten pohjalta voidaan sanoa, että Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstö on melko tyytyväinen kehityskeskusteluihin. Keskustelut sujuvat suurimmaksi osaksi niin kuin niiden pitäisikin sujua. Aivan ihanteita ne eivät henkilöstön mukaan täytä. Pientä parantamisen varaa löytyy sekä esimiehillä että työntekijöillä itsellään. Työntekijät voisivat valmistautua keskusteluihin paremmin. Esimiehet puolestaan voisivat kuunnella paremmin työntekijöitä. Mahdollisuuksia esittää toiveita itsensä kehittämiseksi voisi lisätä. Myös tavoitteiden asettamisessa ja niiden seuraamisessa on pientä korjattavaa, koska kaikki eivät täysin katso

voivansa vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi tavoitteiden seuraamisen tavoite ei aina täyty.

Viimeisessä osassa kartoitettiin toiveita tulevaisuuden suhteen. Henkilöstön mukaan kehityskeskusteluja tulisi olla kerran vuodessa ja keskustelun tulisi kestää tunnista kahteen tuntiin. Avoimen kysymyksen vastauksissa tuli esiin kolmenlaisia mielipiteitä siitä kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi olla. Eräs vastaaja ei pitänyt kehityskeskusteluja lainkaan tarpeellisina. Toinen taas katsoi, että niitä tulisi pitää spontaanisti, tarpeen mukaan. Kolmas taas oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi olla yksi vuodessa ja lisäksi olisi vapaamuotoinen keskustelu. Viimeksi mainitussa keskustelussa voisi tarkistaa miten tavoitteet ovat toteutuneet. Näistä vastauksista nähdään, että mielipiteet erosivat tässä asiassa laidasta laitaan.

Vento (2010) toteaa, että onnistuneen kehityskeskustelun jälkeen molemmilla osapuolilla on myönteinen tunne. Näin ei ikävä kyllä ole tapahtunut sen vastaajan kohdalla, joka tunsikin olevansa lyöty ja lytätty keskustelun jälkeen. Hänen kohdallaan kehityskeskustelu ei ole ollut kaikilta osin onnistunut.

B-osan vastauksissa tuli esille se, että esimiehet voisivat kuunnella paremmin työntekijöitä. Tämä voidaan nähdä myös avoimen osan vastauksissa. Työntekijät toivoivat, että esimies kuuntelisi heitä aidosti. Lisäksi toivottiin enemmän keskustelua työntekijän tilanteesta.

6.2 Opinnäytetyön arviointia

Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstön käsityksen mukaan hyvä kehityskeskustelu on hyvin pitkälti sellainen kuin aiheesta kirjoitetussa teorioissa on kuvattu. Hyvään kehityskeskusteluun tarvitaan tarpeeksi aikaa, rauhallinen ympäristö, kummankin valmistautuminen etukäteen, palautteen antaminen, kuunteleminen, työntekijän mahdollisuus ehdotuksien tekemiseen ja tavoitteiden seuranta.

Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstö on melko tyytyväinen siihen miten kehityskeskustelut käytännössä sujuvat. Aivan sellaisia ne eivät ole kuin kehityskeskustelut parhaimmillaan voisivat olla, mutta kuitenkin melko hyviä. Parantamisen varaa on puolin ja toisin, mutta tämän kyselyn mukaan enemmän toimintaansa voisivat kehittää esimiehet.

Mielestäni tämän tutkimuksen tulokset kertovat Pohjois-Suomen maistraatille jotain siitä, mitä sen henkilöstö ajattelee kehityskeskusteluista ja niiden käytännön toteutuksesta. Näiden tulosten pohjalta voidaan lähteä kehittämään kehityskeskusteluita niin, että henkilöstöä kuunnellaan tarkemmin ja sen mielipiteet otetaan paremmin huomioon päivittäistä työtä koskevissa asioissa. Tästä aiheesta tutkimuksen tekemistä henkilöstön keskuudessa voisi jatkaa ja syventää tietämystä siitä, miten henkilöstön mielestä kehityskeskusteluita voisi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Kehityskeskusteluita tulisi kehittää niin, että ne eivät olisi pelkkää pakollista rutiinia, vaan todellinen mahdollisuus työntekijälle ja esimiehelle keskustella avoimesti työntekijän työn ja osaamisen kehittämistä. Mahdollinen jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa haastatteluin, jotta saataisiin enemmän tietoa henkilöstön käsityksistä ja toiveista.

Oma opinnäytetyöprosessini lähti hieman hitaasti liikkeelle miettiessäni ja etsiessäni aihetta työlleni, mutta sen löydyttyä prosessi on edennyt melko hyvin. Koko prosessin ajan olen saanut neuvoja aina niitä tarvitessani opinnäytetyön ohjaajaltani, työelämäohjaaltani ja Maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikön erikoissuunnittelijalta. Aiheesta on kirjoitettu paljon ja materiaalia teoriaosuuteen löytyikin helposti kirjastoista ja Internetistä. Parantamisen varaa on itselläni huolellisuudessa. Olen huomannut, että asiat kannattaa tarkistaa useampaan kertaan. Opin tämän kyselyni kanssa. Yksi väittämän jäi puuttumaan kyselystä, koska en tarkistanut kyselyä tarpeeksi tarkasti ennen kuin se lähti vastaajille. Tässä työssä olisi myös voinut käyttää monipuolisempia analysointitapoja kuin olen käyttänyt. Silloin toimeksiantaja olisi voinut hyötyä tästä tutkimuksesta vielä enemmän. Katson kuitenkin, että myös tästä kyselystä, yhden muuttajan jakaumia käyttäen, on hyötyä Pohjois-Suomen maistraatille, koska käsitykseni mukaan tämän tyyppisiä kyselyitä ei ole tätä ennen tehty maistraatin henkilökunnalle. Ainakin tämä on hyvä lähtökohta jatkotutkimuksille.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Arviointilomake osa 1, Maistraattien palkkausjärjestelmä, tehtävien vaativuuden arviointi. 2014. Maistraatit.

Arviointilomake osa 2, Maistraattien palkkausjärjestelmä, henkilökohtaisen suorituksen arviointi. 2014. Maistraatit.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu. 2014. Maistraatit.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kehityskeskusteluopas. 2010. Lakimiesliiton yksityissektorin valiokunta.

Koponen, M. & Nykvist-Lindström, P. 2014. Kirje. Maistraattien tulos- ja kehityskeskustelut 2014. Itä-Suomen aluehallintovirasto, maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikkö.

KvantiMOTV. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu 17.10.2014.

Kähärä, T. 2014. Kirje. Tulos- ja kehityskeskustelut aluehallintovirastoissa 2014. Itä-Suomen aluehallintovirasto, Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkayksikkö.

Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammala: Kirjapaja.

Maistraatit. Tietoa maistraateista. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maistraatti.fi/fi/Tietoa-maistraateista/>. Luettu 28.5.2014.

Maistraattien palkkausjärjestelmä. Tarkentava virkaehtosopimus käsikirjaosion täydennettynä. 2012. Itä-Suomen aluehallintovirasto, Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry, Palkansaajajärjestö Pardia ry & Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry.

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

Palkkausperusteiden vahvistaminen, Maistraattien palkkausjärjestelmä. 2014. Maistraatit.

Riehkalainen, P. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 23.4.2014.

Ronhy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: Tietosanomana.

Vento, J. 2010. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Ura-lehti. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ura-lehti.fi/artikkelit/onnistunut-kehityskeskustelu-edellytt-aktiivista-vuoropuhelua>. Luettu 10.6.2014.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

KYSELY: Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstön käsityksiä kehityskeskusteluista

Hei!

Olen Centria ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman viimeisen vuoden opiskelija. Teen opinnäytetyötä Pohjois-Suomen maistraatille. Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää Pohjois-Suomen maistraatin henkilöstön käsityksiä kehityskeskusteluista ja mahdollisia parannusehdotuksia. Vastausten perusteella kehityskeskusteluja voidaan lähteä kehittämään.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä, eikä vastaajien henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa. Toivottavasti mahdollisimman moni pääsee vastaamaan kyselyyn. Suuret kiitokset vastauksista jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin
Minna Kiiskilä
Centria Ammattikorkeakoulu, Ylivieskan yksikkö
minna.kiiskila@cou.fi

Taustatiedot

1. Sukupuoli *

nainen mies

2. Ikä *

alle 26 vuotta 26 - 35 vuotta 36 - 45 vuotta 46 - 55 vuotta yli 55 vuotta

3. Työsuhteen kesto vuosina *

alle 5 vuotta 5 - 10 vuotta 11 - 15 vuotta yli 15 vuotta

4. Oletteko osallistunut viimeisen 12 kuukauden aikana kehityskeskusteluun Pohjois-Suomen maistraatissa? *

kyllä ei

A. Olkaa hyvä ja pohtikaa mikä on mielestänne tärkeää onnistuneessa kehityskeskustelussa.

Vastatkaa seuraaviin väitteisiin asteikolla 1-5. (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa mieltä, mutta ei eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

5. Onnistuneessa kehityskeskustelussa

	1 (täysin eri mieltä)	2 (osittain eri mieltä)	3 (ei samaa mieltä, mutta ei eri mieltä)	4 (osittain samaa mieltä)	5 (täysin samaa mieltä)
keskustelulle on varattu tarpeeksi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keskustelu käydään rauhallisessa tilassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kumpikin osapuoli on valmistautunut keskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijä saa esimieheltä palautetta työstään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijä saa antaa palautetta esimiehelleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijä kokee tulevansa kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijä saa esittää toiveita itsensä kehittämiseksi (esim. koulutusmahdollisuudet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asetettuja tavoitteita seurataan ennen seuraavaa kehityskeskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keskustelu dokumentoidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Olkaa hyvä ja muistelkaa viimeisintä käymäänne kehityskeskustelua Pohjois-Suomen maistraatissa ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei samaa mieltä, mutta ei eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

6. Viimeisimmässä kehityskeskustelussa

	1 (täysin eri mieltä)	2 (osittain eri mieltä)	3 (ei samaa mieltä, mutta ei eri mieltä)	4 (osittain samaa mieltä)	5 (täysin samaa mieltä)
kehityskeskustelulle oli varattu tarpeeksi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskeskustelu käytiin sille soveltuvassa rauhallisessa ympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni oli valmistautunut etukäteen kehityskeskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minä olin valmistautunut kehityskeskusteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sain kehityskeskustelussa esimieheltäni palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sain antaa palautetta esimiehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni kuunteli mielipiteitäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sain esittää toiveita itseni kehittämiseksi (esim. koulutusmahdollisuudet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimies ja minä sovimme tavoitteista yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteiden toteutumista on seurattu kehityskeskustelujen välissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskeskustelu dokumentoitiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. Olkaa hyvä ja kertokaa, mitä toivoisitte kehityskeskusteluilta tulevaisuudessa.

7. Kehityskeskusteluja tulisi mielestäni olla

- kolme kertaa vuodessa
- kaksi kertaa vuodessa
- kerran vuodessa
- joka toinen vuosi
- joka kolmas vuosi
- kehityskeskustelu ei ole tarpeellinen

8. Sopiva kesto kehityskeskustelulle mielestäni olisi

- alle tunti
- 1 - 2 tuntia
- yli 2 tuntia

9. Tässä voitte kertoa omin sanoin, mitä toivoisitte tulevilta kehityskeskusteluilta.

Lähetä