

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2015

Sara Kössi

KEHITYSKESKUSTELU OSANA STRATEGISTA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

– Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2015 | Sivumäärä

Juhana Lounela

Sara Kössi

KEHITYSKESKUSTELU OSANA STRATEGISTA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Kehityskeskusteluja käydään lukuisissa suomalaisissa organisaatioissa vuosittain. Kehityskeskusteluilla tai esimies- ja alaiskeskustelulla tarkoitetaan systemaattista prosessia, jonka avulla organisaation eri tahot käyvät rakentavaa ja avointa keskustelua organisaation sekä sen jäsenten tavoitteista, nykytilasta ja kehittämistarpeista.

Onnistuessaan kehityskeskustelut voivat olla strateginen työkalu, jolla kehitetään koko organisaation toimintaa. Tutkimukset osoittavat, että yleisesti kehityskeskustelut koetaan hyödyllisenä organisaation toimintaa kehittävänä työkaluna, mutta toisaalta itse keskustelujen kehityskaari on jämähtänyt organisaatioissa paikoilleen. Sanana *kehityskeskustelu* herättääkin tunteita ja keskustelu saatetaan kokea joillain organisaation tasoilla jopa ajanhaaskauksena. Toimiakseen kehityskeskustelut vaativatkin sitoutumista kaikilta organisaation jäseniltä.

Onnistuneita kehityskeskusteluja käydään koko organisaatiossa ylimmästä johdosta, toimihenkilöihin, esimiehiin ja suorittavaa työtä tekeviin työntekijöihin. Tällöin ne palvelevat koko organisaatiota ja edesauttavat sen kehittymistä ja nykytilanteen arviointia. Vuorovaikutus onkin kehityskeskustelujen kantava teema.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua kehityskeskusteluihin osana strategista henkilöstöjohtamista ja luoda tutkimuksen ja teorian yhdistelmästä pohja ja malli työntekijälähtöiselle kehityskeskustelujen järjestämiselle. Toiminnallinen kehittämistutkimus jakautui internet-kyselyyn ja teemahaastatteluihin, joiden kautta selvitettiin toimeksiantajayritys Pernod-Ricard Finland Oy:n henkilöstön tuntemuksia ja ajatuksia tämän hetkisestä kehityskeskusteluprosessista. Työtä ohjasivat tutkimuskysymykset: ”Millainen on hyvä ja toimiva kehityskeskustelu, josta on hyötyä koko organisaatiolle?” ja ”Millaisena kehityskeskusteluprosessi koetaan henkilöstön keskuudessa?”.

ASIASANAT:

Henkilöstöjohtaminen, Kehityskeskustelut, Strateginen henkilöstöjohtaminen, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Kehityskeskusteluprosessi,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

2015| 59

Juhana Lounela

Sara Kössi

DEVELOPMENT DISCUSSIONS IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Development discussions are a part of Finnish organization culture. Discussions are a systematic processes which is held to ease communication and development of different parts of organization. Successful development discussions are a strategic tool to develop organizations operations and it's people.

Research tells us that development discussion are a great tool to develop organizations operations but the development discussions them self's are in a need of some development. The Finnish word "kehityskeskustelu" or "development discussion" raises opinions and even frustrations. Some people even think that these discussion are a waste of time and pointless.

Successful development discussion are held from the management level to employees. This way they are a tool to develop the whole organization and learn from different sides of the organization. Communication is a key word in development discussion.

This thesis aims to understand what makes a strategic and successful development discussion. Thesis is made for company Pernod-Ricard Finland Ltd and it focuses on company's employees' wishes and thoughts considering development discussions. With theory and research thesis aims to give a good basic knowledge and pointers to create and develop a successful development discussion which is made from employees' point of view.

KEYWORDS:

HRM, Human Resources, Development, Strategic Human Resources Management, SHRM,

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta	6
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne	7
2 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	9
2.1 Henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen	9
2.2 Tuottavuuden tavoittelu strategisessa henkilöstöjohtamisessa	12
2.3 Yksilö organisaatiossa – palautteen antaminen	14
2.4 Kehityskeskustelut strategisena työkaluna organisaatiossa	16
3 KEHITYTÄÄN KESKUSTELEMALLA	18
3.1 Määritelmä – mitä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan?	18
3.2 Kehityskeskustelut osana henkilöstöjohtamista Suomessa	19
3.3 Keskustelujen tavoitteet ja henkilöstön motivointi	20
3.4 Kehityskeskustelujen sisältö	23
4 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI	27
4.1 Koko organisaatiota palveleva kehityskeskusteluprosessi	27
4.2 Henkilökohtaiset keskustelut	29
4.3 Ryhmäkeskustelut	32
4.4 Kehityskeskustelujen haasteet ja kehityskkeinot	33
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	35
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja opinnäytetyöprosessi	35
5.2 Internet-kysely	36
5.3 Teemahaastattelut	38
6 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	40
6.1 Yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin	40
6.2 Kehityskeskustelujen heikkoudet ja mahdollisuudet	43
6.3 Nelikenttä-analyysi	46
6.4 Strateginen esimies- ja alaiskeskustelu	47
7 PÄÄTELMÄT	49

LÄHTEET	51
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Internet-kysely	
Liite 2. Teemahaastattelu	

KUVIOT

Kuvio 1. Strategisen henkilöstöjohtamisen pyramidi (Dessler 2012, 107.)	11
Kuvio 2. Kehityskeskusteluprosessin eteneminen (Lindholm & Salminen 2014, 125)	27

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehityskeskustelujen aihealueet	31
Taulukko 2. Ryhmäkeskustelujen aihealueet	32
Taulukko 3. Kehityskeskustelujen haasteet ja kehityskkeinot	34
Taulukko 4. Internet-kyselyyn vastanneet	38
Taulukko 5. Yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin	41
Taulukko 6. Mielenkiinto kehityskeskusteluihin	41
Taulukko 7. Keskustelujen asiasisältö	42
Taulukko 8. Avoimuus kehityskeskusteluissa	44
Taulukko 9. Kehityskeskustelujen sisältö ja niiden yleinen luonne	45
Taulukko 10. Nelikenttä-analyysi	46

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Kehityskeskusteluja käydään lukuisissa suomalaisissa organisaatioissa vuosittain. Tutkimusten mukaan suurin osa maamme johtotehtävissä olevista kertookin, että heidän organisaatioissaan järjestetään ja käydään kehityskeskusteluja kaikilla organisaation osa-alueilla ainakin kerran vuodessa. (Lindholm & Salminen 2014, 27.)

Kehityskeskustelu määritellään tarkoittamaan systemaattista prosessia, jonka avulla organisaation eri tahot käyvät rakentavaa ja avointa keskustelua organisaation ja sen jäsenten tavoitteista, nykytilasta ja kehittämistarpeista. Määritelmä kuulostaa tehokkaalta, hyödylliseltä ja organisaatiota tukevalta, mutta ristiriitaisuutta on havaittavissa. Kuten todettiin, tutkimuksen mukaan suurin osa maamme ylimmästä johdosta kertoo järjestävänsä kehityskeskusteluja, kuitenkin työntekijöistä vain 60 % muistaa käyneensä niitä. (Lindholm & Salminen 2014, 27, 17.)

Kehityskeskustelu herättää sanana erilaisia tunteita turhautumisesta välinpitämättömyyteen, mutta myös kiinnostukseen ja mahdollisuuteen. Tutkimuksista voidaan spekuloida, että joko työntekijät eivät todella muista käyneensä kehityskeskusteluja tai yrityksen ylin johto elää harhaluulossa niiden järjestämisestä. Jotakin on kuitenkin selvästi pielessä ja tilanteesta herääkin kysymys: Onko organisaatioilla varaa tuhlata kallista aikaansa tehottomiin ja unohdettuihin keskusteluihin? Tutkimustulosten varjolla voidaan ainakin todeta, että tässä asiassa kaksi maailmaa eivät kohtaa.

Kehityskeskusteluja koskevista tutkimuksista selviää, että yleisesti keskustelut kuitenkin koetaan hyödyllisiksi. Niiden toteuttaminen ja niihin sitoutuminen käytännössä jää kuitenkin organisaatioissa erittäin vähälle huomiolle, mikä aiheuttaa ristiriitaisuutta ja tyytymättömyyttä. Organisaatioiden välillä on myös valtavia eroja. (Lindholm & Salminen 2014, 27).

Kehityskeskusteluprosessin hyötyjä ei tunnistetakkaan kaikissa organisaatioissa ja prosessi kaipaakin usein tarkastelua ja muutosta. Onnistuessaan kehityskeskustelut voivat olla strateginen työkalu, jolla voidaan aidosti ja kokonaisvaltaisesti kehittää koko organisaation toimintaa. (Lindholm & Salminen 2014, 20-21.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Tämän toiminnallisen kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tutustua kehityskeskusteluihin henkilöstöjohtamisen sekä koko organisaation strategisena työkaluna ja teorian ja tutkimustulosten kautta antaa malli henkilöstöä ja koko organisaatiota paremmin palvelevasta kehityskeskusteluprosessista. Tutkimusta ohjaavat kysymykset: ”Millainen on laadukas ja toimiva kehityskeskustelu, josta on hyötyä koko organisaatiolle?” ja ”Millaisena kehityskeskusteluprosessi koetaan henkilöstön keskuudessa?”.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Euroopan suurimman alkoholituotteiden valmistajan ja jakelijan ranskalaisen Pernod-Ricard Oy:n suomalainen tytäryhtiö Pernod Ricard Finland Oy. Työtä ja tekijää mentoroi, avusti ja ohjasi erityisesti yrityksen henkilöstöpäällikkö Heidi Kytöluhta.

Työntekijöinä ja henkilöstönä tässä opinnäytetyössä nähdään koko toimeksiantajayrityksen henkilökunta suorittavaa työtä tekevästä työntekijöistä, toimihenkilöihin ja yrityksen johtoon. Tällä halutaankin korostaa sitä, että kehityskeskustelujen ei tulisi olla vain esimiehen ja suorittavaa työtä tekevän työntekijän välillä tapahtuva prosessi, vaan keskusteluja tulisi käydä laajemmin kaikkien organisaation jäsenten kesken. Tällöin keskusteluista saadaan suurin mahdollisin hyöty ja ne palvelevat organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta, empiirisestä tutkimuksesta ja analysoinnista ehdotelmineen. Teoriaosassa tutustutaan muun muassa strategiseen henkilöstöjohtamiseen, yksilön rooliin organisaatiossa sekä kehityskeskusteluihin yleisesti että organisaation strategisena työkaluna. Lisäksi listataan onnistuneiden kehityskeskustelujen peruspiirteitä.

Empiirisessä tutkimuksessa kerättiin aineistoa toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä lomakekyselyllä ja teemahaastatteluilla. Tutkimus aloitettiin internetissä täytettävällä lomakekyselyllä ja vastauksia syvennettiin teemahaastelujen avulla. Varsinaisena lopputuotoksena toimii opinnäytetyön teoriapohja yhdistettynä analysoinnista saatuihin tuloksiin.

Työssä käytetään toistensa synonyymeinä sanoja kehityskeskustelu ja kehityskeskustelut, strateginen henkilöstöjohtaminen ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Lisäksi puhuttaessa työntekijöistä ja henkilöstöstä tarkoitetaan kaikkia organisaation työntekijöitä asemasta riippumatta.

2 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen eli *Human Resource Management* on jo suomessakin lukuisissa organisaatioissa korvannut vanhanaikaisen käsitteen ja ajatuksen pelkästä mekaanisesta henkilöstöhallinnosta, jossa keskityttiin lähinnä päivittäisiin toimiin rekrytointeista palkkahallinnon tehtäviin. (Dessler 2012, 43). Nykypäivän henkilöstövoimavarojen johtaminen on laaja ja melko moniulotteisesti tulkittu käsite. Lukuisista tulkinnoista huolimatta kantavaksi teemaksi nousee asennoituminen henkilöstöön voimavarana ja johtamisen kohteena, jolla tavoitellaan kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön kautta parempaa kilpailuetua ja tuottavuutta. (Kotila 2005, 8.) Erityisesti kansainvälinen tutkimus aiheesta onkin keskittynyt identifioimaan uusia henkilöstökäytäntöjä, joilla voidaan vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen. (Kauhanen 2010, 16.)

Yritystoiminnalla tavoitellaan tuottavuutta ja sitä kautta tulosta. Henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden suhdetta onkin pohdittu niin kauan kun ihmiset ovat työskennelleet jonkun toisen alaisuudessa. Työnantajaa on aina kiinnostanut kuinka tämän olisi mahdollista saada kaikki mahdollinen ”hyöty” irti henkilöstöstään. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötoiminnot ovatkin olleet viimeisten vuosisatojen aikana muutosten alla. Yritykset ovat joutuneet miettimään uudelleen asemaansa tilanteessa, jossa uusia kilpailutekijöitä etsitään jatkuvasti. Kiristyvässä kilpailussa ymmärrettiinkin nopeasti yksittäisen työntekijän rooli kilpailuetua tavoiteltaessa. Tämän myötä henkilöstötoimintojen kehityskaari onkin kulkenut vanhanaikaisesta henkilöstöhallinnosta ajatukseen henkilöstöstä organisaation voimavarana. Henkilöstöjohtamisen onkin todettu olevan yksi nykyaikaisen organisaation suurimmista kilpailutekijöistä.

Voidaankin todeta, että nykyään ollaan kaukana ajatuksesta, jossa henkilöstöä ajateltiin vain kustannustekijänä tai yhtenä tuotannon tekijöistä. Ajatus strategiasta henkilöstöjohtamisesta on noussut syyksi lukuisten organisaatioiden menestystarinoiden taakse. (Kotila 2005, 5-6.)

Mitä sitten tarkoitetaan strategialla ja mitä on strategisuus henkilöstövoimavarojen johdossa? Lindholm ja Salminen kuvailevat kirjassaan *Keskustele ja kehity – kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä* strategian tarkoittavan jotain ”erittäin tärkeää”. Useimmissa organisaatioissa ylimmän johdon tehtäväksi määritellään strategian luominen ja ylläpitäminen. Strategia sanana voidaankin määritellä tarkoittamaan sitä mitä yrityksessä tehdään ja millä tavoin, mutta ensiarvoisen tärkeää on myös se mitä ei tehdä. (Lindholm & Salminen 2014, 43.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli *Strategic Human Resource Management* viekin käsityksen henkilöstövoimavarojen johtamisesta syvemmälle, strategian tasolle. Nimensä mukaisesti, henkilöstö ja sen johtaminen, otetaan osaksi organisaation strategiaa. Henkilöstö nähdäänkin osana niin sanottua laajempaa kuvaa ja sen toteuttamista. Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaankin kiteyttää ajatukseen, (katso kuvio 1.) jossa henkilöstön ammattitaito ja päivittäinen työ nähdään yhtenä yrityksen tärkeimmistä voimavaroista – voimavarana, jolla se pystyy toteuttamaan strategiset tavoitteensa ja päämääränsä eli saamaan aikaan esimerkiksi tuottavuutta ja tulosta. Nämä asiat tavoitteenaan ja ohjenuoranaan henkilöstöosasto suunnittelee henkilöstökäytäntöjään organisaatiossa. (Dessler 2012, 43)



Kuvio 1. Strategisen henkilöstöjohtamisen pyramidi (Dessler 2012, 107.)

Selvää eroa henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja strategiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle ei ole pystytty määrittelemään. Käsitteet menevätkin puhkielessä usein sekaisin ja niitä saatetaan käyttää toistensa synonyymeinä tai korvikkeina. Käsitteiden suhdetta toisiinsa voidaan kuitenkin selventää mallintamalla strateginen henkilöstöjohtaminen yläkäsitteeksi, joka yhdistää johdon ja johtamisen sekä työntekijät liiketoimintaan ja toimintaympäristöön kokonaisuudessaan. Alakäsitteenä voidaan täten nähdä näitä toteuttava henkilöstöjohtaminen ja vanhanaikaisena sekä mekaanisena nähty henkilöstöhallinto. (Kotila 2005, 9.) Tiivistettynä strategisella henkilöstöjohtamisella johtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, jota harjoitetaan yrityksessä, jossa henkilöstö ja siihen liittyvät toiminnot nähdään osana yrityksen strategiaa. (Buller & McEvoy 2012, 44).

Henkilöstöjohtamisen kokiessa muutoksia vuosikymmenien aikana on syntynyt lukuisia malleja henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Kuten aiemmin todettiin, erityisesti kansanvälinen tutkimus on keskittynyt identifioimaan uusia henkilöstökäytäntöjä. Strategisen henkilöstöjohtamisen yksi tunnetuimmista malleista on Dave Ulrichin vuonna 1997 kehittänyt malli, joka sopii luonteensa vuoksi tukemaan

erityisesti tämän opinnäytetyön tavoitteita. Ulrichin malli pyrkii yhdistämään pitkän aikavälin strategisen tavoitteet päivittäiseen toimintaan. Näin pyritään yhdistämään henkilöstöjohtamisen käytännöt ja ihmisten välinen vuorovaikutus toisiinsa ja näin varmistamaan liiketoimintastrategian vaatima osaamispohja ja organisaation kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Ulrichin strategisen henkilöstöjohtamisen malli jakaantuu neljään filosofiaan:

1. Strateginen kumppanuus
2. Hallinnolliset toiminnot ja tehtävät
3. Henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen
4. Muutoksen- ja uudistuksen johtaminen.

(12 Manage 2015.)

Ulrichin malli korostaa vuorovaikutusta, muutoksen johtamista ja henkilöstöosaston roolia strategisena kumppanina. Malli tavoittelee kilpailukykyyn parantamista organisaatioissa. Sen mukaan henkilöstöosaston tulee määritellä toimintansa tavoitteet tulosten saavuttamiseksi, sekä päivittäisten henkilöstökäytäntöjen lisäksi pyrkiä toimimaan strategisesti ja huomioiden toiminnassaan organisaatioon vaikuttavat pidemmän ja lyhyen aikavälin tavoitteet. (12 Manage 2015.)

2.2 Tuottavuuden tavoittelu strategisessa henkilöstöjohtamisessa

Kuten aiemmin todettiin, niin kauan kun ihmiset ovat työskennelleet jonkun toisen alaisuudessa, on työnantajaa kiinnostanut kuinka tämän olisi mahdollista saada kaikki mahdollinen ”hyöty” irti henkilöstöstään. Nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöä ei nähdä enää kustannustekijänä, vaan kilpailuetuna, jolla rakennetaan parempaa tuottavuutta.

”Henkilöstötuottavuuden johtaminen parantaa henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä.”, toteaa Marko Kesti kirjassaan *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Henkilöstön aineettoman pääoman kehittämisen tuli-

sikin olla osa organisaation strategiaa. Kun henkilöstötuottavuutta osataan johtaa, lisätään henkilöstön tehokasta työaikaa, jolloin kustannukset vähenevät ja tuottavuus nousee. Työelämän laatua ja henkilöstön hiljaista tietoa tulisi arvostaa organisaatiossa, sillä työntekijät osaamisineen tekevät organisaation jossa työskentelevät. Jos työntekijät voivat hyvin, heijastuu se kaikkeen organisaation toiminnassa. (Kesti 2010, 9.)

Henkilöstön hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka näkyy yleensä arkipäiväisissä toiminnoissamme. Toiminnoissamme, joissa emme välttämättä edes huomioi käyttävämme hiljaista tietopääomaamme. Sanotaankin, että yleensä ne asiat, joissa olemme hyviä, muuttuvat automaattisiksi ja näiden toimintojen erottaminen muista toiminnoista on vaikeaa. Nämä toiminnot ovat hiljaista tietoa ja ne vaikuttavat jatkuvasti taustalla toimintaamme ja päätöksen tekoihin. (Virtainlahti 2009, 38-39.)

Hiljaisen tiedon ymmärtäminen ja sille arvon antaminen onkin yksi organisaation menestystekijöistä. Sen ymmärtämisessä piilee suuri potentiaali, jonka kautta organisaation on mahdollista kehittää liiketoimintaansa. (Virtainlahti 2009, 9.) Hiljaisen tiedon suhde henkilöstön tuottavuuteen korostuu erityisesti tänä päivänä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Organisaatioissa ollaan huolissaan siitä, kuinka eläkkeelle siirtyvien ammattilaisten tieto ja osaaminen saadaan jaettava organisaatioon jäävien työntekijöiden kesken. (Virtainlahti 2009, 14-15.)

Kuinka henkilöstöä ja eläköityviä konkareita motivoidaan jakamaan tietoaan? Kuten aiemmin todettiin, kaikki lähtee onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta. Työelämän laatua ja hiljaista tietoa tulisi arvostaa, työntekijää tulisi arvostaa. Kun henkilöstö kokee, että heistä välitetään, heidän mielipiteilleen annetaan arvoa ja he voivat itse osallistua työnsä kehittämiseen, luottamus johtoon ja organisaation syvenee luoden parempaa työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. (Kesti 2010, 9.)

Jatkuva kehitys on organisaation uudistumisen ja jatkuvuuden edellytys. Suuren organisaation kehittyminen koostuu pienistä askelista. Näillä pienillä askeleilla on

kuitenkin konkreettinen merkitys lopputuloksessa. Toimenpiteet ja asennemuutokset organisaatiossa mahdollistavat suuren vipuvaikutuksen, joka mahdollistaa organisaation menestyksen. (Kesti 2010 49-50.) Kehitys kulkeekin punaisena lankana tässä opinnäytetyössä, jossa henkilöstön ja sitä kautta toiminnan kehittäminen on organisaation strateginen valinta. Henkilöstön kehittämistä voidaan kuvaila arvopohjaiseksi toiminta-ajatukseksi, jossa henkilöstöön kohdistuvia päätöksiä pyritään miettimään pidemmällä aikavälillä, vaikka päätökset saattaisivat tuottaa hetkellistä tappiota lyhyellä aikavälillä. (Kesti 2010, 20-21.)

Henkilöstön kehittämiseen keskittyminen ja toiminnan uudistaminen, tarpeen sitä vaatiessa, voivat lopulta aiheuttaa läpimurron. Kehitystyön tulee kuitenkin olla järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Organisaatio koostuu erilaisista ihmisistä ja kaikilla on osansa suurempaa kuvaa. Seuraavassa osiossa tarkastellaankin yksilön roolia osana henkilöstöä. (Kesti 2010, 50.)

2.3 Yksilö organisaatiossa – palautteen antaminen

Aiemmin tarkasteltiin hiljaisen tietämyksen suhdetta henkilöstöjohtamiseen. Organisaatiot rakentuvatkin ihmisistä, yksilöistä, jotka muodostavat yhdessä organisaation ja paikan jossa he työskentelevät. Ihmisen on todettu olevan psykofyyminen olento, joka on aina yhteydessä omaan jatkuvassa muutoksessa olevaan elämäntilanteeseensa. Ihminen tekee päätökset tunteidensa mukaan ja perustelee niitä sen jälkeen rationaalisesti ajattelemalla. Tunteemme vaikuttavat muistiimme ja ne auttavat meitä viestimään ja tuntemaan asioita, joihin emme muuten välttämättä edes reagoi – näin syntyy esimerkiksi hiljaista tietoa. Mutta mikä on yksilön inhimillisyyden rooli organisaatiossa ja kuinka se vaikuttaa esimerkiksi ryhmän toimintaan? Näiden seikkojen ymmärtäminen ja tiedostaminen auttaa ymmärtämään myös ongelmat luonnollisena osana työyhteisöä. (Kesti 2010, 78.)

Peilisoluilla ja niiden toiminnalla tarkoitetaan ihmisellä esimerkiksi lapsuudessa korostuvaa mallioppimista. Kasvava lapsi imitoi läheistensä tunteita, eleitä ja liikkeitä. Nämä solut eivät katoa kokonaan aikuisuudessakaan, vaan saattavat toi-

mia aktiivisestikin aikuisen ihmisten toimintojen taustalla. Työyhteisössä työntekijät peilaavat toimintaansa auktoriteettiasemassa olevaan, erimerkiksi esimieheensä. Esimieheltä kaivataan kannustusta ja hyväksyntää ja sanotaankin, että innostunut esimies saa helposti työntekijänsä innostumaan, mutta myös lannistumaan. Pienet torjuvat eleet voivat mitätöidä työntekijöille tärkeän asian, joka mahdollisesti olisikin vaatinut tarkempaa tarkastelua. Tämä korostuu esimerkiksi palaveri-tilanteessa, jossa yksilö pyrkii tulkitsemaan muiden ajatuksia, hyväksyntää tai torjumista, peilisolujensa avulla. Näiden ajatusten tulkitsemiseen ei tarvita sanoja, vaan pelkät eleet riittävät. (Kesti 2010.)

Kuinka sitten esimerkiksi antaa palautetta oikein ja tahdikkaasti? Esimies voi löytää itsensä tilanteesta, jossa ei tiedä kuinka toimia ja mitä sanoa – entä jos palaute tulkitaankin väärin? Palautteen saaminen ja antaminen puhututtaa. Usein työpaikan konfliktitilanteessa epämiellyttävän asian esiin tuomista lykätään lykäämistään. Kiitostakaan harvemmin jaetaan. Tulokorttien ja muiden vain määrällistä toimintaa mittavien mittareiden todellisuudessa palautteen sisältö kapeenee tai häviää. (Kupias ym. 2011, 13.)

Palaute ja palautteen antaminen voidaan jakaa erilaisiin muotoihin. Kontrolloidussa palautteessa annetaan tietoa esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä miten ennalta sovitut asiat ovat toteutuneet. Palaute voi olla myös kehittämisen väline, esimerkiksi perehdyttäessä kerrotaan miten asia hoidetaan ja pidetään työntekijä oikealla polulla uudessa tehtävässään. Oivaltavassa palautteessa taas pyritään saamaan aikaan työntekijälle ymmärrystä omasta työstään tai esimerkiksi työtehtävästään, tällöin työssä kehittyminen lisääntyy. Dialoginen palaute taas pyrkii innostamaan työntekijää tutkimaan työtään ja itseään työssään sekä esimerkiksi kehittelemään yhdessä esimiehen kanssa jotain uutta. (Kupias ym. 2011, 26-29.)

Palautta voikin antaa lukuisilla tavoilla, mutta mitä palautteelta odotetaan? Työntekijät ovatkin listanneet millaisista asioista muodostuu hyvä palaute. Palautteen

tulee olla muun muassa rehellistä, luontevaa ja arvostavaa. Sen tulisi olla perustelua ja konkreettista ja kohdistua toimintaan eikä persoonaan. Palautteessa tulisi tuoda esille myös positiivisia asioita ja tuoda kehitettävät asiat esille rakentavassa hengessä. Palautteen saajalle tulisi jäädä kuva itsestään arvokkaana, paljon voimavaroja ja osaamista omaavana työyhteisön jäsenenä, jolla on valmiuksia kehittyä saamiensa konkreettisten kehitysehdotusten ja -ideoiden kautta. (Kupias ym. 2011, 26-29.)

Tässä opinnäytetyössä kehitetään kehityskeskusteluprosessia, jossa suuressa osassa on myös laadukas palautteen antaminen. Kehityskeskusteluissa jaettava palaute onkin tyyliltään monen erilaisen palautteen antamisen summa. Se koostuukin parhaimmillaan kaikista sen muodoista ja rakentuu loistavaksi vuorovaikutuksen välineeksi. Kerrankin keskustelulle ja palautteen antamiselle annetaan aikaa ja tilaa. Palautteenantoon kehityskeskustelutilanteessa keskitytäänkin tarkemmin kappaleessa ”Kehityskeskustelujen sisältö”.

2.4 Kehityskeskustelut strategisena työkaluna organisaatiossa

Aiemmissä kappaleissa on pohdittu henkilöstöjohtamista kiristyvässä kilpailussa. Yritystoiminnassa tavoitellaan tulosta ja henkilöstön rooli tuloksen saavuttamisessa on keskeisessä osassa. Tekstissä on pohdittu myös yksilön roolia organisaatiossa – sitä, mitkä asiat vaikuttavat meihin ja miten ihminen on psykofyysinen olento, joka myös *tuntee* työpaikalla.

Opinnäytetyön teoriaosassa kehityskeskustelua tarkastellaan erityisesti tulos- ja tavoitejohtamisen näkökulmasta, strategisena työkaluna organisaatiossa. Sillä kuten aiemmin todettiin, yritysten tehtävänä on tavoitella tulosta ja henkilöstö on yrityksessä tukemassa ja tavoittelemassa tätä. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan unohdeta ja sivuuteta henkilöstön omaa näkökulmaa kehityskeskusteluista ja pohdita sitä vain organisaation tuloksen kannalta. Sillä toimiakseen oikein kehityskeskustelut vaativat sitoutumista kaikilta niihin osallistuvilta. Laadukkaasti toimitetut kehityskeskustelut antavat runsaasti tietoa esimiehille ja organisaation johdolle, mutta myös tilaisuuden yksittäisen henkilöstön jäsenen kehittymiselle,

roolin määrittelemiselle ja mahdollisuuksien hahmottamiselle. (Meretniemi 2012, 19.)

Opinnäytetyön tutkimusosan tavoitteena on kehittää organisaation kehityskeskusteluprosessia. Kehityskeskustelu ja siinä onnistuminen, rakentuukin kaikesta käsitellystä – johtamisesta, strategiasta, yksilöstä ja vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen analysoinnin ja teorian avulla saadaan aikaan uusi malli kehityskeskustelujen järjestämiselle organisaatiossa. Tulevissa kappaleissa käsitelläänkin tarkemmin itse kehityskeskusteluja. Mitä niillä tarkoitetaan ja minkälaisista elementeistä laadukas ja toimiva kehityskeskustelu rakentuu.

3 KEHITYTÄÄN KESKUSTELEMALLA

3.1 Määritelmä – mitä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan?

Kehityskeskusteluja käydään lukuisissa organisaatioissa vuosittain. Niillä tavoitellaan erilaisia asioita ja ne saattavat sisältää erilaisia osioita tavoite- ja tuloskeskusteluista esimerkiksi palkkaneuvotteluihin. Organisaatiot rakentavatkin kehityskeskustelut palvelemaan omia tavoitteitaan, sitä mikä on tarkoituksenmukaista organisaatiossa sekä henkilöstön että organisaation kannalta. Kehittämisen näkökulma on kuitenkin aina pääosassa. Yleisesti kehityskeskustelut määritellään tarkoittamaan prosessia, jota käydään systemaattisesti tietyin aikavälein organisaatiossa. Niiden avulla organisaation eri tahot käyvät avointa ja rakentavaa keskustelua muun muassa organisaation nykytilasta, henkilöstön roolista siinä, organisaation kehityskohteista ja tulevaisuuden tavoitteista. (Meretniemi 2012, 19.)

Kehityskeskustelu on kokonaisuus, jonka punaisena lankana kulkee yrityksen strategia. Tunnetuin osa kehityskeskusteluja on esimiehen ja työntekijän välinen avoin ja luottamuksellinen vuoropuhelu työstä, sen sisällöstä, kehityskohteista ja esimerkiksi työhyvinvoinnista. Kehityskeskusteluista käytetäänkin joissain yhteyksissä nimitystä esimies- ja alaiskeskustelu. (Meretniemi 2012, 33.) Laajimmillaan kehityskeskustelut sisältävän kuitenkin henkilökohtaisen dialogin lisäksi esimerkiksi ryhmäkeskustelun ja osuuden, jossa henkilöstön kanssa keskustellaan myös yrityksen strategiasta ja henkilöstön osuudesta siinä. (Lindholm & Salminen 2014, 17, 117.)

Vaikka kehityskeskustelujen tärkeänä osana pidetäänkin esimiehen ja työntekijän välistä avointa dialogia, on ainoastaan tämän näkökulman huomioiminen liian suppeaa, jos kehityskeskusteluista halutaan muodostaa yritystoimintaa kokonaisvaltaisesti palveleva strateginen työkalu. Kehityskeskusteluja tulisivatkin käydä kaikilla organisaation tahoilla ylimmästä johdosta työntekijöihin sekä kehittää ja tarkastella toimintaa niiden pohjalta. (Lindholm & Salminen 2014, 17-18.)

Tässä opinnäytetyössä toimiva ja laadukas kehityskeskustelu kiteytetään ajatuksen avoimesta ja rakentavasta keskustelusta, jossa arvioidaan sekä suunnitellaan työntekoa ja työtapoja henkilökohtaisesti ja ryhmässä, tausta-ajatuksena organisaation strategia ja sen linjaukset. Kehityskeskustelujen tarkoitus onkin edistää sekä organisaation että työntekijän tavoitteiden, kehittymisen ja toiminnan yhdistymistä. (Meretniemi 2012, 33.)

3.2 Kehityskeskustelut osana henkilöstöjohtamista Suomessa

Lukuisten muiden johtamisen työkalujen lisäksi myös kehityskeskustelujen juuret ovat armeijasta. Ensimmäiset yksilöiden arviointikeskustelut otettiin käyttöön Yhdysvaltain armeijassa jo ensimmäisen maailmansodan aikaan. Työntekijöiden arviointia alettiin harjoittaa yleisesti 1900-luvulla, mutta Suomeen varsinaiset kehityskeskustelut rantautuivat vasta 1960-luvulla. Nykyisen muotonsa keskustelut saivat vasta 1990-luvun alkupuolella. (Lindholm & Salminen 2014, 28.)

Kuten aiemmin todettiin, tutkimusten mukaan vain noin 60 prosenttia kaikista työntekijöistä muistaa käyneensä kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa. Kehityskeskusteluja käydäänkin erittäin vaihtelevasti eri ammattiryhmien välillä. Toimihenkilöistä noin 70 prosenttia kertoo käyneensä kehityskeskusteluja vuosittain, mutta suorittavaa työtä tekevien prosenttiluku keskusteluista on 40 prosenttia. Tilastokeskuksen viimeisimmästä työtyytyväisyystutkimuksesta selviää myös, että vain 30 prosenttia työntekijöistä oli tyytyväinen kehityskeskusteluprosessin laatuun. (Lindholm & Salminen 2014, 28.) Työsarkaa tuntuu siis riittävän.

Kuten tutkimuksesta selviää, kehityskeskusteluja käydään yleisesti eniten toimihenkilöiden ja esimiesten välillä. Työntekijöiden vähäinen kehityskeskustelujen määrä antaa ymmärtää, että yleisesti kehityskeskustelua ei pidetä organisaation strategisena työkaluna, koska silloin se kiertäisi läpi koko organisaation. Lisäksi vähäinen tyytyväisyys kertoo työntekijöiden asenteista kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta erityisen tärkeät asiat kuten sitoutuminen ja kiinnostus, eivät näytä toteutuvan kovin yleisesti.

Suomalaista kehityskeskustelukulttuuria tutkiessa on mielenkiintoista arvioida maassamme vallalle olevaa johtamisviestintää yleensä. Johtamisviestinnällä tarkoitetaan viestintää ja toimintaa, jota johto käyttää henkilöstön ohjaamiseen – vuorovaikutukseen yrityksessä. Tällä tavoitellaan muun muassa tiedon saata- vuutta kaikilla organisaation tasoilla. Mitkä ovat organisaation tavoitteet, miten ne saavutetaan, mitä voimavaroja yrityksellä on käytössään, mikä on organisaation asema markkinoilla? Miksi asioita tehdään niin kuin tehdään? Usein törmätään ajatukseen, että ei tavallisen rivityöntekijän tarvitse tietää kaikkea tai että he eivät jopa voi ymmärtää kaikkea. Jokaisella työntekijällä tulisi kuitenkin olla mahdollisuus ymmärtää organisaation toimintaa ja tavoitteita. (Meretniemi 2012, 21.)

Kehityskeskustelut koetaan tutkimusten mukaan organisaatioissa hyödylliseksi vuorovaikutuksen välineeksi. Maamme henkilöstöstä kuitenkin vain hieman yli puolet muistaa niissä käyneensä ja lisäksi vain 30% työntekijöistä on ollut tyytyväinen käymäänsä kehityskeskusteluun. Tilanteessa on valtavasti ristiriitoja. Varsinkin, koska toimiva vuorovaikutus organisaation kaikilla osa-alueilla nimetään yhdeksi tärkeimmistä yritystoiminnan onnistumisen elementeistä. Kuinka suomalaisten kielenkannat saataisiin liikkumaan ja työpaikoille avoimempaa diskuteeraus-kulttuuria? (Lindholm & Salminen 2014, 36.) Kehityskeskusteluista on hyvä aloittaa.

3.3 Keskustelujen tavoitteet ja henkilöstön motivointi

Onnistuminen kehityskeskusteluissa on monen asian summa. Pohjan tulee olla kunnossa, jotta sen päälle voidaan rakentaa jotain kestäväää ja jatkuvaa. Organisaation strategian huomioiminen on avainasemassa. Kehityskeskustelut tulee suunnitella palvelemaan yrityksen strategiaa ja strategian tulee kulkea punaisena lankana kehityskeskusteluja käytäessä. Kehityskeskustelujen pohjana tulisikin olla ylimmän johdon suunnittelema selkeä kuvaus yrityksen toiminnasta ja strategisista painopisteistä. Tämä tulisi käydä läpi myös koko henkilöstön kanssa. (Lindholm & Salminen 2014, 117.)

Jotta kehityskeskusteluista todella saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, on mieltävä miksi työhön lähdetään ylipäätään. Mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan? Kehityskeskustelut vievät paljon aikaa ja muita resursseja, joten vain tavan vuoksi niitä ei kannata järjestää. On tutkittu, että tällaiset päämäärättömät keskustelut vain vähentävät työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta toiminnan tehokkuutta. Kehityskeskusteluilla tuleekin olla selkeät tavoitteet ja rakenne. (Lindholm & Salminen 2014, 117-118.)

Tavoitteet tulee rakentaa sen mukaan, mitä kehityskeskustelujen tuloksilla tavoitellaan. Kuten aiemmin todettiin, kehityskeskustelut voivat koostua erilaisista osista kuten tavoite-, tulos-, työhyvinvointi- tai palkkakeskusteluista. Joissain organisaatioissa kaikki keskustelujen osat järjestetään samana päivänä ja ns. saman otsikon alla. Eri keskusteluilla on kuitenkin erilaiset asiasisällöt ja tavoitteet, jolloin esimerkiksi palkasta keskustelemisen yhdistäminen omassa työssä kehittymiseen, voi viedä pohjan oikean kehittymisen alta. Kehityskeskustelujen perimmäisenä ideana on kuitenkin toiminnan kehittäminen ja jos keskustelut muuttuvat vain tulos- ja palkkiokeskusteluiksi saattaa perimmäinen idea kadota. Tämä koetaankin lukuisissa organisaatioissa hankalaksi, koska todellisuudessa työntekijä on yrityksessä edistämässä, niin sanotusti, omia etujaan, eli saamassa esimerkiksi palkkaa korvauksena työstä. Rahalla ja palkitsemisella on oma roolinsa kehityskeskusteluissa käytävissä asioissa, mutta näiden yhdistäminen ei välttämättä ole kannattavaa. Asia voidaan ratkaista jakamalla keskustelut esimerkiksi kahteen osaan, eri aikoina vuodesta. Ensin käsitellään työssä kehittymistä ja tavoitteiden täyttymistä, kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Myöhemmin, esimerkiksi 4 kuukauden sisällä olisi mahdollista tarpeen vaatiessa neuvotella esimiehen kanssa palkasta, muista eduista ja esimerkiksi tavoitteiden toteutumisista. (Meitniemi 2012, 34-37.)

Organisaatioiden ollessa alati muutoksen alla, myös niissä työskentelevät yksilöt ovat osana muuttuvaa työympäristöä ja -tapoja. Esimerkiksi tietotekniikan vallatessa toimintoja tärkeä päivittäinen vuorovaikutus saattaa jäädä toisarvoiseksi.

Monissa organisaatioissa esimerkiksi sisäinen viestintä on saatettu siirtää kokonaan verkossa toimivaan intraan. Sähköiset viestintäkanavat eivät saisi koskaan kuitenkaan korvata ryhmässä tapahtuvaa suoraa viestintää. (Kesti 2010, 80-81.)

Suora ajatusten vaihto ja keskusteleminen ovat oleellisia asioita aidossa ja toimivassa vuorovaikutuksessa. Rikkaan viestinnän todetaankin olevan kehittyvän, turvallisen ja menestyvän työyhteisön ja organisaation edellytys. (Kupias ym. 2011, 13) Voidaankin todeta, että erillisten kehityskeskustelujen lisäksi myös viikoittaiset ja kuukausittaiset palaverit ovat erittäin tärkeitä luomaan vuorovaikutusta ja työyhteisöön.

Kehityskeskusteluissa vastuu niiden onnistumisesta on kaikilla osallistujilla ja toimiakseen käytännössä kehityskeskustelut vaativat sitoutumista kaikilta organisaation jäseniltä. Onnistuminen kehityskeskusteluissa lähtee sitoutumisesta ja kiinnostuksesta keskustelujen järjestämiseen. Työntekijät reagoivatkin panostukseen, jota esimiehet ja ylin johto kohdistavat keskusteluihin ja työntekijän mielipiteiden kuulemiseen. Voidaankin todeta panostuksen olevan suorassa yhteydessä kehityskeskusteluista saatuun hyötyyn, sillä jos työntekijä ei koe saavansa mitään konkreettista irti kehityskeskusteluista, on tätä vaikeaa kannustaa aktiiviseen ideoiden ja ajatusten vaihtoon. (Lindholm & Salminen 2014, 27.)

Valitettavasti henkilöstöstä löytyy aina joku, joka on sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat turhia. Kehityskeskustelun tarpeellisuutta ei tiedosteta ja asia kuitataan sanomatta, että ”Mehän juttelemme päivittäin kuitenkin.” Nämä päivittäiset keskustelut kuitenkin eroavat kehityskeskusteluista monessa mielessä. Suurin ero on erityisesti siinä, että näissä tavanomaisissa keskusteluissa osallistujat päättävät mistä puhuvat, jolloin epämiellyttävät asiat jätetään käsittelemättä. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2004, 118.) Miten henkilöstön siis saa motivoituneeksi keskustelujen käymiseen?

Esimiehellä on vetovastuu kehityskeskustelun aikana ja tämän motivoituneisuutensa heijastuu työntekijään. Esimiehen tulee saada omalla käytöksellään alaisensa vakuuttuneeksi keskustelujen mielekkyydestä ja toimivuudesta. Marika

Ronthy-Östberg ja Suzanne Rosendahl toteavat kirjassaan *Opas Kehityskeskusteluihin*, että parasta mitä esimies voi tehdä motivoidakseen alaistaan, on löytää oma motivaatio keskustelujen järjestämiseen. Asiaa on syytä pohtia omasta näkökulmasta. Uskonko kehityskeskusteluun? Miksi, miksi en? Onko onnistumisen este minusta johtuvaa ja haluanko kehityskeskustelun edes toimivan? (Ronthy-Östber & Rosendahl 2004, 118.)

Motivaatioprosessin sanotaan lähtevän tarpeen ilmaisusta, siitä, että kerrot toiselle mitä tarvitset häneltä. Kun toinen ymmärtää tarpeesi, hän myös suhtautuu siihen vakavasti. Tämä pätee myös organisaatioihin. Johdon tulee ilmaista tarpeensa ja tarkoituksena selkeästi. Motivaatio kehityskeskusteluihin ja niiden tarkoitus ovat asiapari. Kun kehityskeskustelujen tarkoitus puhuttelee henkilöstöä ja se ymmärretään, motivaatio kasvaa. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2004, 116.) Motivaatiota siis lisää myös henkilöstön osallistaminen kehityskeskustelujen suunniteluun. Tämän tärkeys ilmenee myös työni tutkimus-osassa, jossa työntekijöiltä kysytään suoraa palautetta kehityskeskusteluista ja niiden toteutuksesta. Henkilöstön osallistaminen kehityskeskusteluihin kasvattaa motivaatiota ja kiinnostusta, joka lopulta parantaa keskusteluista saatavaa hyötyä.

3.4 Kehityskeskustelujen sisältö

Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen toimivuutta pääsee harvemmin tarkastelemaan niiden luottamuksellisuuden vuoksi ja Lindholm ja Salminen kirjassaan, *Keskustele ja kehity – kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä*, toteavatkin löytäneensä vain yhden tutkimuksen, jossa tutkija on päässyt suoraan analysoimaan videoituja henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Tässä tutkimuksessa havaittiin neljä erilaista puheen tapaa:

1. Monologinen keskustelu
2. Tavanomainen keskustelu
3. Debatti
4. Dialoginen keskustelu

(Lindholm & Salminen 2014, 29-31.)

Tutkimuksen perusteella neljä ensimmäistä puhetapaa keskittyivät johonkin muuhun kun työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen ja keskusteluun. Vain dialoginen keskustelu erottui edukseen ja rakensi luottamusta keskustelijoiden välille. Tutkimuksessa todetaankin dialogin olevan paras mahdollinen pohja kehityskeskusteluille. Se antaa mahdollisuuden vapaalle ja luottamukselliselle puheelle, jolloin esimerkiksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuu. (Lindholm & Salminen 2014, 29-31.)

Kuinka suoraan sanomisesta siirrytään sitten dialogiseen keskusteluun ja esimerkiksi palautteen antamiseen? Usein esimiehen ja alaisen välinen palautteenanto nähdään tilanteena, jossa palautteenantaja vahvistaa tai pyrkii korjaamaan alaisensa toimintatapoja. Tällöin palaute nähdäänkin vain yksisuuntaisena, esimiehen vaikutuskeinona. Palautetta voidaan kuitenkin antaa lukuisilla tavoilla ja erilainen palaute tehoaa erilaisiin työntekijöihin. (Kupias ym. 2011, 33.)

Dialogisen palautteen ja suoraan sanomisen välillä tasapainoillaan työpaikoilla. Joissain työyhteisöissä voidaan jopa kerskua sillä, että täällä asioista puhutaan suoraan, turhia kaunistelematta. Tätä palautetta koristaa äärimmillään voima- ja kirosanat ja ilmaisuvoimat voivat olla esimerkiksi: ”Perkeleen hyvin tehty!” tai ”Tällaista raporttia et kyllä enää kertaakaan tuo minulle näyttille!”. Niin sanottu ”raakaraivinto” toimii joillakin työntekijöille ja tyylillä on omat kannattajansa. (Kupias ym. 2011, 33.)

Kun tavoitellaan dialogisempaa palautemallia, monet esimiehet turvautuvat niin sanottuun hampurilaismalliin. Malli on ollut apuna lukuisille esimiehille muistuttamassa, että korjaavakin palaute on helpommin hyväksyttävissä, kun samalla annetaan myös myönteistä palautetta. Hampurilaismallissa työntekijää lähestytään ensin jostain positiivisesta näkökulmasta, sitten annetaan korjaavaa palautetta ja vielä lopussa työntekijää kiitetään esimerkiksi työpanoksestaan yrityksessä. Tutkimusten mukaan vahvistavan palautteen osan palautteen annossa tulisi olla 5:1. Positiivinen lähestyminen palautteen annossa vahvistaa alaisen itsetuntoa, jolla on suora yhteys työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Kupias ym. 2011, 33-34.)

Hampurilaismalli toimiikin hyvin kehityskeskusteluissa, joissa on tarkoitus saada osallistujien välille keskustelua. Palautteen ja kritiikin antoon on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota, vaikka välissä antaisinkin positiivista palautetta. Kun esimies tai alainen haluaa esittää kritiikkiä toiselle, on tärkeää huomioida ennen kritiikin antamista muutama seikka. Onko syynä kritiikkiin aito huoli vai näyttämisen halu? Mikäli kyse on jälkimmäisestä, saattaa palautteen antamisesta muodostua vain valtataistelua. Kritiikki ei myöskään toimi, mikäli kritisoidavalla ei ole mahdollista muuttaa toimintatapojaan kritiikin mukaiseksi. On myös tärkeää huomioida, että kritisoidava ymmärtää tismalleen mistä on kysymys ja niin sanotusti ”hyväksyy palautteen”. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2000, 51-52.)

Tiivistettynä palautteenannossa huomioitavia asioita ovat:

1. Kritiikkiä tulee esittää oman kokemuksen tai tuntemuksen pohjalta.
2. Kritiikkiä antaessa ei tule kaivella vanhoja asioita, vaan keskittyä nykyhetkeen.
3. Kritiikin tulee kohdistua asiaan, joka on mahdollista myös korjata.
4. Kritiikki tulee esittää yksityisesti, ei muiden kuullen.
5. Myönteinen palaute toimii parhaiten tukemassa korjaavaa palautetta ja muutoksia.
6. Palautteen tulee pohjautua esimerkiksi tavoitteisiin.
7. Kritisoitaessa on tärkeää olla tasapuolinen ja asiallinen

(Ronthy-Östber & Rosendahl 2000, 51-52)

Kun dialogi on kunnossa, voidaan keskittyä kehityskeskustelujen sisältöön ja toteutustapaan. Kehityskeskustelulomakkeita on lukuisia ja ne herättävät vaihtelevia mielipiteitä. Vaikka lomakkeet tuntuisivatkin turhilta ja tylsiltä, on niiden avulla helppoa valmistautua keskusteluun ja arvioida vastauksia suhteessa esimerkiksi aikaisempiin keskusteluihin. On kuitenkin tärkeää huomioida organisaation erilaisten työtehtävien kirjo sekä lomakkeen suhde siihen. Lomakkeeseen onkin tärkeää liittää erilaisia työtehtäviä mukailevia kohtia, mutta silti huomioida, että kehityskeskustelut toteutetaan samalla tavalla organisaation kaikilla osa-alueilla.

Tällöin tulosten vertailu ja analysointi helpottuu ja saavutetaan perimmäinen tavoite, strateginen hyöty. (Lindholm & Salminen 2014, 121-123.)

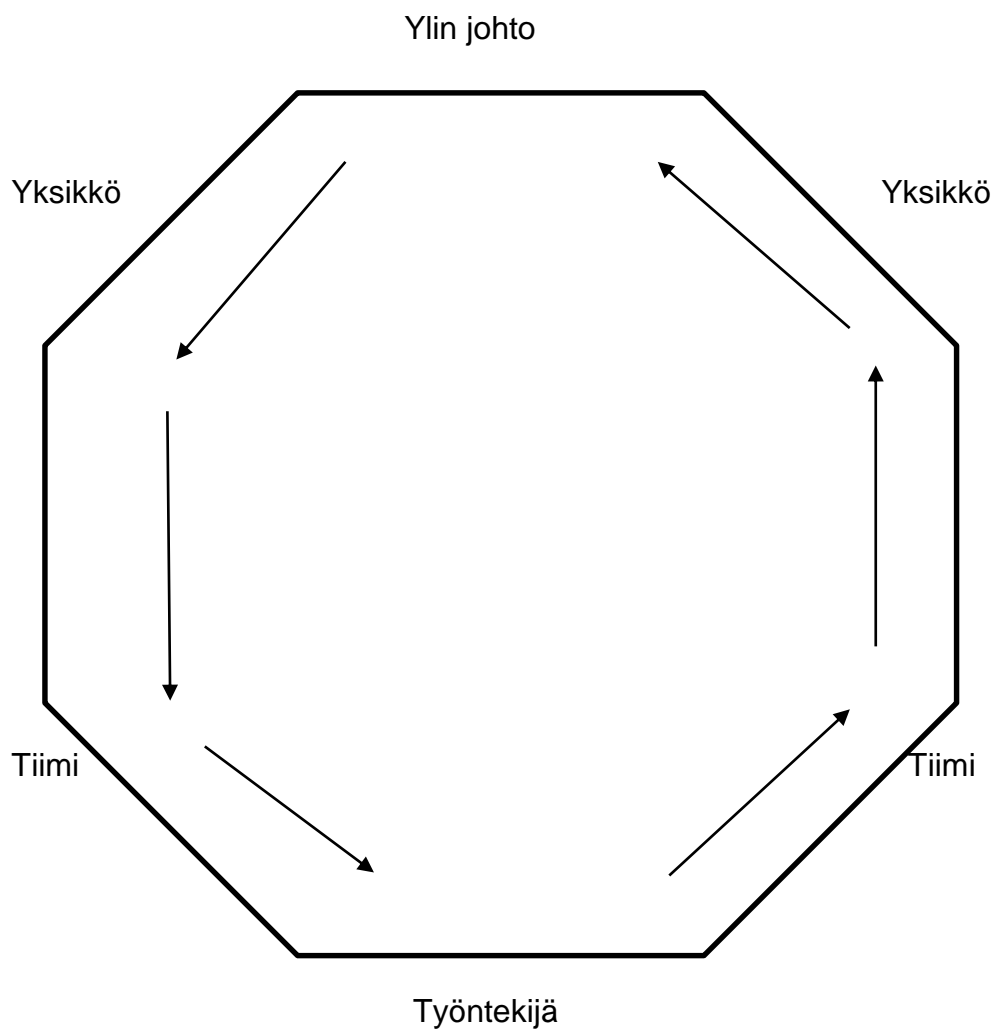
Kuten aiemmin todettiin, tutkimukset ovat osoittaneet, että kehityskeskusteluprosessin jättäminen vain esimiesten hartioille ei toimi. Työntekijät ovat oikeutettuja saamaan samanlaista ohjausta ja tukea oman kehittymisensä arvioinnissa ja jos yksi esimies toteuttaa keskusteluissa yhtä kaavaa, toinen toista ja kolmatta ei kiinnosta pätkääkään, ei synny analysoitavia tuloksia. Kehityskeskustelujen toteuttamiseen ja valvomiseen tarvitaankin johdon, esimerkiksi henkilöstöpäällikön aktiivista otetta. (Lindholm & Salminen 2014, 121-123.)

Keskusteluissa käytävät asiat saattavat hieman vaihdella työnkuvan mukaan, mutta kuten aiemmin todettiin, niiden tulisi noudattaa samaa kaavaa. Kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi muun muassa työssä onnistumisen edellytyksiä, ammatillista kehittymistä, työelämätaitoja, tiimityötaitoja, työkykyä ja työhyvinvointia sekä itsensä ja ajankäyttönsä johtamista. (Lindholm & Salminen 2014, 96-111.) Lisäksi onnistunut kehityskeskusteluprosessi organisaatiossa sisältää henkilökohtaisten kehityskeskustelujen lisäksi ryhmäkeskusteluja oman tiimin kesken. Tähän palataan uudestaan prosessikaaviossa seuraavassa kappaleessa.

4 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

4.1 Koko organisaatiota palveleva kehityskeskusteluprosessi

Kuten jo aiemmin todettiin, toimiva kehityskeskusteluprosessi koskettaa koko organisaatiota ja onnistunut kehityskeskusteluprosessi käy läpi koko henkilöstön. Alla oleva kuva kehityskeskustelu prosessista ohjaa laadukasta kehityskeskusteluprosessia organisaatiossa.



Kuvio 2. Kehityskeskusteluprosessin eteneminen (Lindholm & Salminen 2014, 125)

Prosessi lähtee liikkeelle johtoryhmästä, jossa toimitusjohtaja käy kehityskeskustelut johtoryhmän jäsenten kanssa ensin ryhmässä. Ryhmäkeskustelussa voidaan analysoida kulunutta vuotta, strategiaa ja esimerkiksi muutostavoitteita. Johtoryhmän tasolla on erittäin tärkeää, että kaikki ovat motivoituneita kehityskeskusteluihin ja niiden viemiseen omaan yksikköönsä. Lisäksi on tärkeää, että johtoryhmällä on yhtenäinen ajatus esimerkiksi organisaation kehityskohteista ja tulevaisuuden haasteista. (Lindholm & Salminen 2014, 125-126.) Johtoryhmän tehtävänä on myös tiedottaa kehityskeskusteluprosessin alkamisesta. Tiedotteessa tulee yksityiskohtaisesti käydä läpi mitä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan, mihin niillä pyritään ja miksi ne järjestetään. Henkilöstölle on tärkeää selvittää ja muistuttaa mikä keskustelujen ensisijainen tarkoitus on. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 154.)

Johtoryhmävaihetta seuraa yksikkövaihe, jossa jokainen johtoryhmän jäsen vie keskustelut omaan yksikköönsä. Jokaisessa yksikössä käydään myös keskustelua ryhmässä yksikön tavoitteista, suoriutumista ja kehitystarpeista suhteessa johtoryhmässä pohdittuihin linjauksiin. Ryhmäkeskustelua seuraa henkilökohtaiset keskustelut suoraan johtoryhmän jäsenelle raportoivien kesken. (Lindholm & Salminen 2014, 126.) Kehityskeskusteluprosessin vasta hakiessa muotoaan organisaatiossa on esimiehet tarpeellista kouluttaa kehityskeskusteluihin alaisensa kanssa. Koulutus nousee tärkeään rooliin arvioitaessa kehityskeskustelujen yhtenäisyyttä ja laatua. Työntekijät ovat oikeutettuja tasa-arvoiseen kohteluun kehityskeskusteluissa. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 154-155.)

Yksikkövaiheesta siirrytään osasto/tiimi-vaiheeseen. Pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole erikseen yksiköitä ja osastoja, jolloin yksikkövaihe voi jäädä välistä. Myös osastotasolla keskustelut aloitetaan ryhmässä ja sen jälkeen siirrytään henkilökohtaisiin keskusteluihin lähiesimiehen kanssa. (Lindholm & Salminen 2014, 126.) Yksikkö- ja osastovaiheissa on ryhmässä myös hyvä kerrata kertaalleen kehityskeskustelujen tavoitteita ja sitä miksi niitä järjestetään. Tämä luo motivaatiota ja ymmärrystä kehityskeskusteluja kohtaan. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 154-155.)

Kun viimeisetkin henkilökohtaiset kehityskeskustelut on käyty kaikkien työntekijöiden kanssa, siirrytään toiselle kierrokselle. Toiselle kierroksella on ensimmäisenä vuorossa toinen osaston/yksikön kattava ryhmäkeskustelu, jossa käydään läpi esille tulleita kehitysideoita ja esimerkiksi oppimistarpeita. Pohdinnat kirjataan tarkasti ylös ja osastojen kuulumiset viedään toiseen johtoryhmän keskusteluun, jossa kerätään kaikki organisaatiota koskevat kehitysideat yhteen. Viimeisenä on mahdollista vielä tarpeen vaatiessa käydä toinen henkilökohtainen keskustelukierros johtoryhmän jäsenten ja toimitusjohtajan kanssa, jos kentältä on esimerkiksi tullut erityisen paljon kehitysideoita. (Lindholm & Salminen 2014, 126-127.)

Ympyrä sulkeutuu ja koko organisaation kiertänyt keskusteluprosessi päättyy. Ylimmän johdon hartioille jää kehitysideoiden vieminen käytäntöön ja niiden hyödyntäminen organisaation kehittämisessä. Seuraavalla kerralla kehityskeskustelukierros aloitetaan samalla tavalla aiemman kierroksen tuloksia pohjana käyttäen. (Lindholm & Salminen 2014, 127-128.) Osassa organisaatioita myös mahdolliset välikehityskeskustelut ovat tarpeellisia. Esimerkiksi puolen vuoden sisällä kehityskeskusteluista palataankin vapaamuotoisemmin keskustelujen pariin. Tällöin tehdään seuranta toteutuneista tavoitteista ja palataan esimerkiksi työntekijän esittämiin toiveisiin. Välikehityskeskustelut pitävät työntekijän yhteydessä työnsä kehitykseen ja siihen mikä milloinkin on tärkeää. Toistuvat keskustelut tukevat yrityksen elinvoimaisuutta ja näin varmistetaan, että henkilöstö työskentelee oikeissa tehtävissä ja oikeilla pätevyyksillä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 156.)

4.2 Henkilökohtaiset keskustelut

Aiemmin käsiteltiin jo sisällöllisiä asioita, joita henkilökohtaiset keskustelut voivat sisältää. Seuraavassa syvennytään hieman tarkemmin asiaan. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa toimivin puheen malli on dialogi, jossa käydään avointa vuoropuhelua. Keskustelulle ja ajatusten vaihdolle on erittäin haitallista,

jos keskustelu muuttuu esimiehen yksinpuheluksi. Onkin sanottu, että keskusteluissa tulisi olla 80% ja 20% suhde, jossa työntekijän rooli olla äänessä on ehdottomasti suurempi. Kehityskeskustelut eivät saa myöskään olla syyttäviä tai saada debattimaisia muotoja. Hyvän lähtökohdan tasa-arvoiselle keskustelulle antaa neutraali, rauhallinen ja suojaisa keskustelupaikka, jossa voi keskustella avoimesti, luottamuksellisesti ja ilman häiriötekijöitä. Kehityskeskusteluja ei tulisikaan järjestää esimiehen työhuoneessa. (Lindholm & Salminen 2014, 30,33.)

Lähtökohta onnistuneelle henkilökohtaiselle kehityskeskustelulle on huolellinen valmistautuminen. Kehityskeskustelun pohjalla olevaan ja keskustelua ohjaavaan kehityskeskustelulomakkeeseen on varattava riittävästi aikaa tutustua ja se voidaan jakaa kaikille esimerkiksi viikkoa ennen kehityskeskustelua. (Lindholm & Salminen 2014, 141.) Jokainen henkilökohtainen kehityskeskustelu tulee nähdä myös suurempana kokonaisuutena, sillä uusi keskustelu on aina jatkoa edelliselle. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 157.)

Esimiesasemassa olevan keskustelijan on syytä pyrkiä asennoitumaan keskusteluihin myönteisen avoimesti ja pyrkiä käyttäytymisellään antamaan arvoa työntekijän ajatuksille ja ehdotuksille - antamaan arvoa työntekijälle. Tämä ilmenee muun muassa huolellisessa valmistautumisessa. Esimiehen on hyvä kerätä tietoa työntekijänsä suoriutumisesta ja valmistautua palautteen antoon huolellisesti. (Lindholm & Salminen 2014, 141.)

Kehityskeskustelut on luotu vuorovaikutuksen aikaansaamiseen organisaatiossa ja nyt jos koskaan työntekijällä on mahdollisuus tuoda ajatuksensa ja ehdotuksensa esimerkiksi omasta työstään, työyhteisöstään ja urakehityksestään esille. Hektisessä työympäristössä tälle on muuten harvoin aikaa. Työntekijän onkin tarpeellista käydä pohjana käytettävä kehityskeskustelulomake huolellisesti läpi. Tämän pohjalta hän voi muotoilla ajatuksiaan ja mielipiteitään. Vastuu keskustelujen kulusta on yhtäläillä työntekijän ja esimiehen hartioilla. Kun aikaa keskustelulle on järjestetty, tulisi se käyttää hyödyllisesti, eikä esimerkiksi harmitteluun siitä, kuinka tylsiä ja turhia tällaiset keskustelut ovat. Ja mikäli tämä on kuitenkin ongelman ydin, voidaan keskustella esimerkiksi siitä, kuinka keskusteluja voisi kehittää. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 155.)

Henkilökohtaisen keskustelun aloitus on erittäin tärkeässä roolissa. Se toimii ikään kuin totuuden hetkenä ja tällöin onkin tärkeää luoda myönteinen ilmapiiri, joka kannustaa ajatusten vaihdolle. Henkilökohtainen kehityskeskustelu, kuten moni muukin keskustelu, kannattaa aloittaa niin sanotulla ”small talkilla”. Esimerkiksi muutama yleisluontoinen kysymys toisen voinnista ja tai työpäivästä voi toimia hyvin. Tästä voidaan luontevasti siirtyä suoriutumisen arviointiin. (Lindholm & Salminen 2014, 146-147.)

Henkilökohtaisen kehityskeskustelujen asiasisältö voi vaihdella hieman henkilön työnkuva mukaan, mutta läpi käytävien asioiden tulisi olla melko samanlaisia organisaatiossa työtehtävästä riippumatta. Tällä mahdollistetaan vertailu ja tasa-
puolisuus. Alla olevassa taulukossa on hahmoteltu mahdollisia kehityskeskusteluissa käytäviä aihealueita. (Lindholm & Salminen 2014, 246.)

<u>Päättynyt kausi</u>	<u>Alkava kausi</u>
-Tulokset	-Määrälliset tavoitteet
-Toimintatavat ja työnlaatu	-Laadulliset tavoitteet
-Esimiestyönlaatu	-Kehittymistarpeet ja niiden mahdollistaminen
-Työyhteisön toiminta	-Esimiestyön kehitystarpeet
-Työvälineet	-Työyhteisön kehitystarpeet
-Työntekijän hyvinvointi	-Työvälineiden kehitystarpeet
	-Työhyvinvoinnin kehitystarpeet

Taulukko 1. Kehityskeskustelujen aihealueet

Henkilökohtaisille kehityskeskusteluille olennaista on asioihin palaaminen ja niiden seuranta. Seurantakeskustelu voidaan järjestää esimerkiksi kauden puolesavälissä, mutta asioihin palaaminen ja niistä keskustelu on tärkeää jokapäiväisessä työssä. Mikäli työntekijä on esittänyt toiveita oman työnkuvansa kehittämiseksi,

sen kannalta, on esimiehen palattava asiaan ratkaisuehdotuksella. Kehityskeskustelun seuranta toimii osoituksena siitä, että työntekijästä ja tämän toiveista välitetään. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2004, 157.)

4.3 Ryhmäkeskustelut

Kehityskeskustelujen tarkoitus on kehittää koko organisaatiota. Organisaatioissa tämä tarkoittaa yksilöitä ja ryhmiä. Ryhmäkeskustelut osana kehityskeskusteluprosessia on oivallinen keino käydä läpi työtiimin asioita ja pohjustaa alkavia henkilökohtaisia keskusteluja. Tällä tavoin vapautetaan myös aikaa henkilökohtaisista keskusteluista vain yksilön arviointiin. Ryhmäkeskustelut eivät kuitenkaan koskaan korvaa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, vaan ne tarjoavat työyhteisölle ja esimiehelle mahdollisuuden syvällisempään ryhmän arviointiin, verrattuna esimerkiksi viikoittaisiin palavereihin. Ryhmäkeskustelujen tarkoituksena on käydä läpi ryhmän suoriutumista, tavoitteita, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. (Ronthy-Östber & Rosendahl 2000, 150.)

Ryhmäkehityskeskusteluissa käytäviä aihealueita voivat olla muun muassa:

<u>Päättynyt kausi</u>	<u>Alkava kausi</u>
-Organisaation strategian toteutuminen ryhmässä	-Kehityshankkeiden toteuttaminen
-Edellisen kauden tulokset	-Ryhmän yhteiset määrälliset tavoitteet
-Ryhmän toimintatavat ja sisäinen yhteistyö	-Ryhmän laadulliset tavoitteet
-Ryhmän suhde muihin yksiköihin ja osastoihin	-Ryhmän toimintaan liittyvät asiat ja kehityskohteet

Taulukko 2. Ryhmäkeskustelujen aihealueet

4.4 Kehityskeskustelujen haasteet ja kehityskkeinot

Kehityskeskustelut tunnistetaan yleisesti yhdeksi strategisen henkilöstöjohtamisen toimivimmista työkaluista. Niiden tuomasta arvosta huolimatta keskustelut kohtaavat lukuisia haasteita.

Kuten jo aiemmin todettiin, kehityskeskustelujen yksi suurimmista haasteista on motivaatio ja niihin sitoutuminen. Keskustelun osapuolet eivät joko täysin ymmärrä kehityskeskustelun merkitystä oman työnsä kannalta tai heillä on ongelma sitoutua avoimeen ja luottamukselliseen vuoropuheluun. Monissa organisaatioissa ylin johto ei osallistu kehityskeskusteluihin ja vetovastuu jää keskijohdolle ja esimiehille, joita keskustelujen koetaan palvelevan parhaiten. Keskijohto kuitenkin turhautuu keskusteluihin, koska niistä nousseille ideoille tai ajatuksille ei välttämättä saada vastakaikua ylimmästä johdosta. Lisäksi kehityskeskustelut eivät varsinaisesti liity suoraan päivittäisiin johtamisprosesseihin ja tästä nousee jälleen esiin turhautuneisuus – miksi näitä järjestetään? Työntekijät taas reagoivat ylimmän johdon ja esimiestensä sitoutuneisuuteen kehityskeskusteluihin. Avointa vuoropuhelua ei synny, jos osapuolet eivät ole sitoutuneita. (Lindholm & Salminen 2014, 19-173.)

Suuri haaste on myös se, että kehityskeskusteluja ei ole osattu yhdistää strategiaan. Tällöin keskustelut jäävät irrallisiksi tapaamisiksi, joiden sisältö jää toisarvoiseksi. Kaiken organisaatiossa tehdyn työn tulisi kuitenkin liittyä sen strategiaan sekä sen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tämä korostuu kehityskeskusteluissa, joissa motivaatiolla on suuri merkitys. Henkilöstölle on tärkeää tietää paikkansa organisaatiossa ja oma roolinsa organisaation strategian toteuttamisessa. (Lindholm & Salminen 2014, 172.)

Opinnäytetyön teoriaosuuksissa on käyty laajalti läpi kehityskeskustelujen kohtaamia haasteita ja niihin vastaamisen keinoja. Alla oleva taulukko havainnollistaa suurimpia haasteita ja toimivimpia ratkaisukeinoja. (Lindholm & Salminen 2014, 172-183.)

Haasteet	Ratkaisukeinot
Kehityskeskusteluilla ei ole strategiakytkentää.	Kehityskeskustelut liittyvät ajallisesti ja sisällöltään organisaation strategiaan.
Keskustelujen merkitystä ei ymmärretä.	Kehityskeskustelu otetaan osaksi organisaation johtamisjärjestelmää.
Keskusteluihin ei valmistauduta ja niiden toteutus on heikkoa.	Keskusteluihin valmistaudutaan hyvin ja ne suunnitellaan huolellisesti.
Palkkakeskustelut muuttavat keskustelujen luonteen.	Kehityskeskustelut toistuvasti aina tietyn aikavälin kuluttua.
Esimies ajaa keskusteluillaan vain omia etujaan.	Kehityskeskusteluprosessin laatua ja onnistumista seurataan ja kehitetään.
Palautetta ei anneta tai se on erittäin niukkaa ja yksipuolista.	Keskustelu pidetään aina aitona, tasapuolisena vuoropuheluna.
Seurantaa ei tapahdu	Kehityskeskusteluissa syntyneet ideat, päätökset ja kehitystarpeet kirjataan huolellisesti. Niihin syvennytään huolellisesti ja palataan tarvittaessa.
Keskusteluosaaminen puuttuu	Organisaatiossa noudatetaan samaa kehityskeskustelumallia

Taulukko 3. Kehityskeskustelujen haasteet ja kehityskeinot

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöni tutkimuksen lähtökohtana oli saada ajankohtaista ja tarkkaa tietoa Pernod Ricard Finland Oy:n henkilöstön mielipiteistä kohdistuen nykyiseen kehityskeskustelu-prosessiin. Tutkimuksella haluttiin saada vastaus erityisesti toiseen tutkimuskysymyksestä: ”Millaisena kehityskeskusteluprosessi koetaan yrityksessä?” Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin internetissä täytettävää kyselyä sekä teemahaastatteluja.

Kyselyiden ja haastatteluiden toimittamisen kannalta on tärkeää huomioida tavoite operationalisoinnista. Operationalisoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee tuntee kohderyhmänsä ja osata asettaa kysymyksensä oikeisiin muotoihin ja niin, että vastaajan on ne helppo ymmärtää ja sisäistää. Tämä edellyttää, että tutkija ymmärtää myös mitä hän kysyy, eli tietoperustan on oltava ajan tasalla. (Vilkkä 2009, 81-83.)

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin operationalisointiin tutustumalla toimeksiantajayrityksen toimintaan, henkilökuntaan ja tiloihin paikanpäällä. Aineistoksi saatiin myös kaikki nykyisen kehityskeskusteluprosessin materiaalit. Tutkimuksen taustalla käytettiin lisäksi kehityskeskusteluihin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää sekä kyselyiden toimittamiseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimusprosessin ja opinnäytetyön edetessä tehtiin järjestelmällistä yhteistyötä toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat aiheeseen luonteensa vuoksi sopivat lomakehaastattelu ja sen jälkeen suoritettavat teemahaastattelut. Internetissä täytettävällä lomakehaastattelulla tavoiteltiin mahdollisimman laajaa otantaa henkilöstön mielipiteistä ja toiveista. Teemahaastatteluissa haastateltiin henkilöstöä eri osastoilta ja työtehtävistä. Teemahaastatteluilla oli niiden luonteen mukaisesti tarkoitus syventää aihealuetta teemoittain kahden keskeisissä haastattelutilanteissa. (Kananen 2014. 87.)

5.2 Internet-kysely

Kyselyitä voidaan perinteisesti suorittaa kahdella erilaisella tavalla, posti- tai verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Postitettavassa kyselyssä lomake lähetetään vastaanottajalle ja internetissä se jaetaan vastattaville sähköisesti. Kontrolloidussa kyselyssä kysely suoritetaan paikanpäällä vastaajille, esimerkiksi tapahtumassa tai kokouksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 196–201.)

Opinnäytetyön tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli aineiston kerääminen internet-kyselyn avulla. Internet-kyselyllä (Liite 1.) tavoiteltiin laajaa otantaa henkilöstön mielipiteistä ja kysely toteutettiin pääsääntöisesti Likert-asteikkoa sekä avoimia kysymyksiä käyttäen.

Internetissä täytettävän kyselyn heikkoutena on usein huono vastausprosentti, mutta se koettiin silti yhdessä toimeksiantajan kanssa tehokkaimmaksi tavaksi saada koko henkilöstön mielipiteet kerättyä. Internetissä täytettävän kysely onkin yksi yleisimmistä keinoista kerätä tietoa, koska se koetaan helpoksi ja tehokkaaksi tavaksi sekä tutkijan että vastaajien puolelta. Lisäksi tulosten analysointi helpottuu huomattavasti käytössä olevien ohjelmien vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 196–201)

Kyselylomake on syytä laatia loogiseen järjestykseen, jolloin kysymyksiin on helppoa vastata. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi erillisiä osioita tai sivuja. Samassa lomakkeessa voi kysyä erilaisia asioita ja samaan aihealueeseen liittyvät kysymykset on loogista sijoittaa peräkkäin ja sitten siirtyä järjestelmällisesti eteenpäin. Ensimmäiset kysymykset on syytä jättää mahdollisimman helpoiksi, jolloin niihin vastaaminen on ongelmattonta sekä kyselystä syntyy miellyttävä kuva. (Menetelmäopetuksen tietovaranto, 2010.)

Opinnäytetyön internetissä täytettävä kyselylomake jakaantui kolmeen sivuun, joista ensimmäisessä kysyttiin vastaajan perustietoja. Tämän avulla vastauksia on helppoa analysoida tietyistä näkökulmista esimerkiksi ikäluokan tai sukupuolen mukaan. Toisella sivulla kysyttiin Likert-asteikkoa käyttäen henkilöstön mielipiteitä kehityskeskustelujen sisällöstä. Likertin asteikko onkin yksi suosituimmista

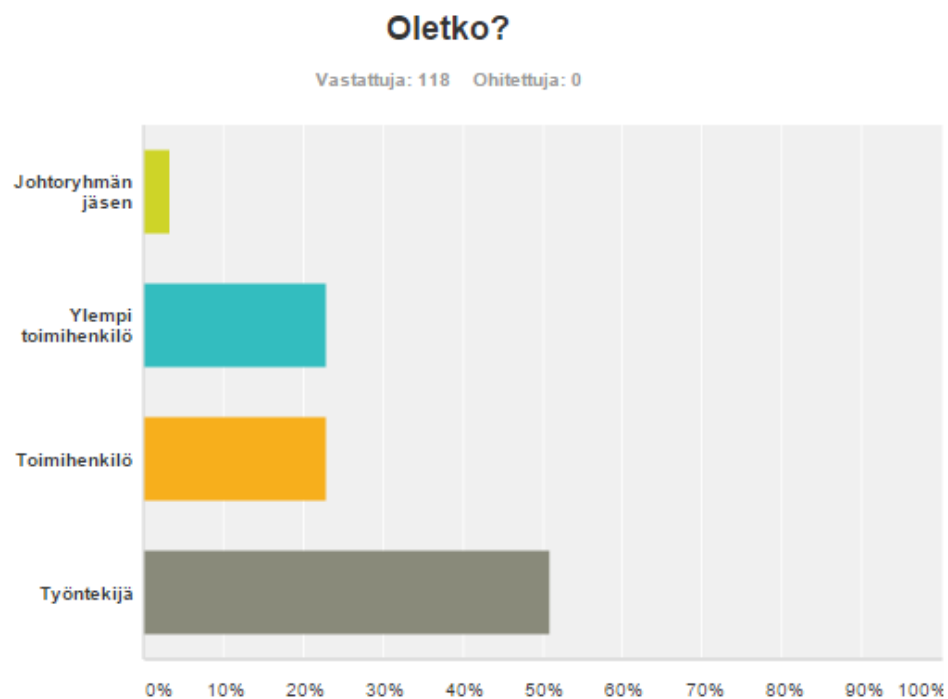
ja luotettavimmista kyselytavoista erityisesti mielipiteiden mittaamiseen. Se perustuu yksinapaiseen vastakkainasetteluun, jossa ääripäät voivat olla esimerkiksi ”täysin samaa mieltä” ja ”en lainkaan samaa mieltä”. (Survey Monkey, 2015.)

Kyselyn onnistumisen kannalta on myös tärkeää sisällyttää siihen kaikki mahdolliset vaihtoehdot. On tärkeää huomioida myös vastaamatta jättämisen mahdollisuus lisäämällä asteikolle ”en osaa sanoa” -kohta. Tällöin kyselyyn vastaaja voi siirtyä seuraavaan kohtaan, jos tällä ei ole kokemusta tai mielipidettä asiaan. On myös tutkittu, että kyselyssä on syytä käyttää enemmän suoria kysymyksiä kuin väittämiä, sillä vastaajien on huomattu myötäilevän kysymyksiä ja vastaavan niin kuin heidän luullusti odotetaan. (Survey Monkey, 2015.)

Opinnäytetyön internet-kyselyssä käytettiin Likert-asteikon lisäksi muutamia monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä tavoiteltiin avoimia ja rehellisiä mielipiteitä vastaajilta. Avoimien kysymysten esittäminen onkin tärkeää erityisesti jos halutaan saada selville suoria mielipiteitä. Vastauksista on myös helppoa analysoida esimerkiksi tunteiden voimakkuutta kyseiseen aiheeseen liittyen ja ne auttavat tukemaan esimerkiksi monivalintakysymysten tulkintaa. Monivalintakysymyksissä kysytäänkin yhtä asiaa, johon vastaaja voi valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Opinnäytetyön tutkimuksen monivalinta-osi-ossa tiedusteltiin vastaajalta esimerkiksi tämän toiveita siitä, mitä aiheita kehityskeskusteluissa käydään. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201.)

Kyselyiden pilotointi eli testaaminen on tärkeää. Testaamisella varmistetaan kyselyyn vastaamisen onnistuminen, sillä kyselyn laatia voi tulla ns. sokeaksi omille kysymyksilleen tai hänellä voi olla vastaajia enemmän taustatietoa kysyttävästä asiasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204.) Tutkimuksen internet-kyselyn kohdalla kysymykset olivat suoria ja helppoja ymmärtää. Kysely testattiin kuitenkin henkilöstöpäällikön sekä muutaman ulkopuolisen henkilön toimesta erityisesti ymmärrettävyyden ja ulkoasun kannalta.

Internet-kysely (N=118) laitettiin eteenpäin henkilöstölle 2.3.2015 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Internet-kyselyyn vastasi yrityksen 150 henkilöstön jäsenestä 118. Johtoryhmän jäsenistä 3,39%, ylemmistä toimihenkilöistä 22,88%, toimihenkilöistä 22,88% ja työntekijöistä 50,85%. Työpaikalla ja omassa työpisteessä annettiin myös erillistä aikaa käydä vastaamassa kysymyksiin työajalla. Vastausprosenttiin oltiin erittäin tyytyväisiä ja vastauksia saatiinkin kaikilta organisaation osa-alueilta. Henkilöstö oli vastannut monisanaisesti myös avoimiin kysymyksiin, joten laadukasta aineistoa ja palautetta kertyi riittävästi.



Taulukko 4. Internet-kyselyyn vastanneet

5.3 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön tutkimuksen toisena menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelu valittiin tukemaan ja syventämään internet-kyselystä saatuja

tietoja ja ne toteutettiin yhteensä 29 hengelle organisaatiossa. Haastateltavat valittiin eri osastoilta ja eri työtehtävistä, jolla mahdollistettiin mahdollisimman rehellinen ja todenmukainen kuva koko yrityksen henkilöstön mielipiteistä.

Teemahaastatteluilla tarkoitetaan haastattelumuotoa, jossa käsiteltävät aihealueet on jaettu eri teemoihin. Teemat on määritelty ennen haastattelun alkua ja ne on kerrottu myös haastateltavalle. Ennakovalmisteluilla pyritäänkin varmistamaan, että aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolisesti tietoa ja se tulee käsiteltyä kaikista tarpeellisista näkökulmista. (Kananen 2014, 90-91.)

Opinnäytetyön teemahaastatteluihin (Liite 2.) valikoitui teemoiksi aiemman loma-kehaastattelun perusteella kehityskeskustelujen sisältö, toteutustapa ja osallistujat. Haastattelut järjestettiin yrityksen kaikissa toimipisteissä Turussa ja Helsingissä kevään 2015 aikana. Internet-kyselyn vastausten perusteella valmistellusta teemahaastatteluista saatiin laadukasta ja syvällisempää tietoa henkilöstön toiveista ja ajatuksista kohdistuen kehityskeskusteluihin.

Seuraavissa osiossa analysoidaan sekä internet-kyselystä (N=118) että teemahaastatteluista (N=29) nousseita asioita ongelmanratkaisukeinoin. Analysoinnin pohjana käytetään internet-kyselyn ja teemahaastattelujen tuloksia aiempaan teoriaan pohjautuen. Kehityskeskustelujen uudenlaista toteuttamista varten avataan tarkemmin muun muassa henkilöstön suhtautumista kehityskeskusteluihin, keskustelujen heikkouksia ja mahdollisuuksia sekä kootaan ohjeistus kehityskeskusteluja varten esimiehelle ja työntekijälle.

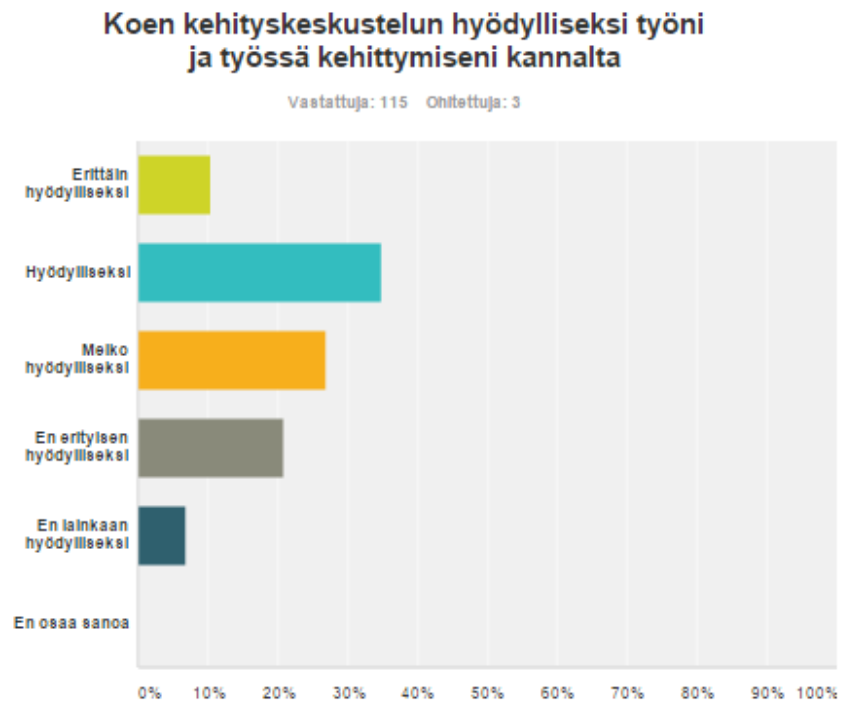
6 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

6.1 Yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin

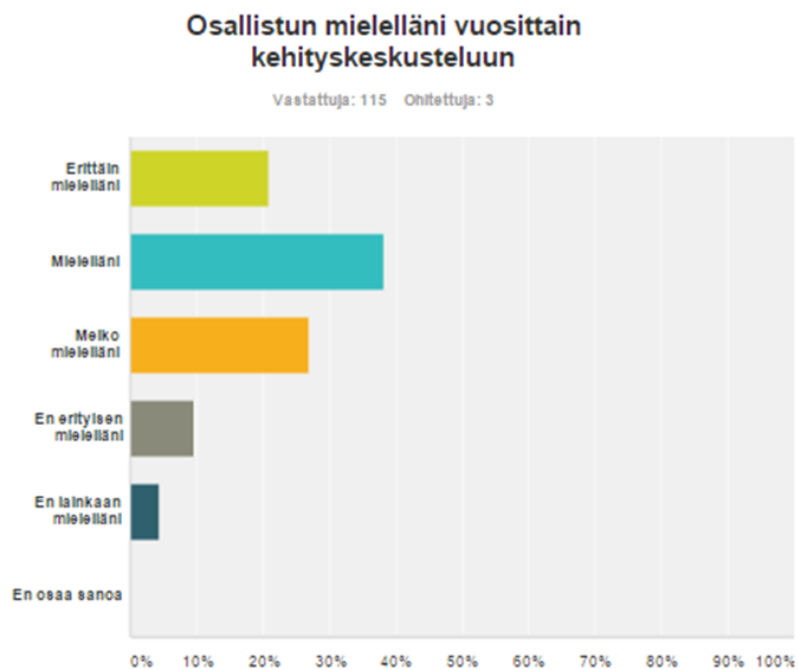
Pernod-Ricard Finlandin henkilöstö suhtautuu positiivisesti kehityskeskusteluihin ja liki 75% prosenttia henkilöstöstä kokee kehityskeskustelun hyödylliseksi työnsä ja työssä kehittymisensä kannalta. Kehityskeskusteluja kuvaillaan miellyttäväksi tilanteeksi istua alas esimiehen kanssa ja keskustella työssä jaksamisesta ja työn tavoitteista. Kehityskeskustelutilanteessa myös hiljaisimmat työntekijät saavat äänensä kuuluville, joka on erityisen tärkeää. Kehityskeskusteluihin suhtaudutaan positiivisesti myös, koska henkilöstön mielestä on tarpeellista asettaa tavoitteet tulevalle vuodelle, ymmärtää osansa yrityksen strategiassa ja keskustella kuluneesta vuodesta esimiehen kanssa kahdestaan.

Henkilöstö oli kahtia jakautunut siinä, kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää organisaatiossa. Ylemmät ja alemmat toimihenkilöt kokivat normaalin rytmin toimivaksi ja esille nousi myös mahdollinen kolmas kehityskeskustelukerta vuodessa. Osa työntekijöistä kuitenkin koki, että keskusteluja järjestetään liian usein. Henkilöstöltä nousikin esiin ajatuksia siitä, että voisiko keskustelujen muotoa, toistuvuutta ja sisältöä kehittää ja muuttaa työntekijän työnkuvan ja palveluvuosien perusteella. Pitkään yrityksen palveluksessa olleet henkilöt, kokivat kehityskeskustelutilanteen miellyttäväksi, mutta melko turhaksi samojen asioiden toistuessa vuosittain.

Internet-kyselyn perusteella henkilöstöstä liki 90% koki joko täysin ymmärtävänsä tai melko selvästi ymmärtävänsä mikä on kehityskeskustelujen pohjimmainen tarkoitus. Teemahaastattelut kuitenkin avasivat asiaa syvällisemmin ja esiin nousi erityisesti työntekijöiden osalta se, että kehityskeskustelujen ja strategian yhteyttä ei ymmärretä tai sitä ei ole työntekijöille asianmukaisesti selvitetty. Henkilöstö toivoikin erityistä valmennusta kehityskeskusteluihin, jotta niiden pohjimmainen tarkoitus ymmärrettäisiin ja kaikki toimisivat kehityskeskustelutilanteessa samalla tavalla.



Taulukko 5. Yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin



Taulukko 6. Mielenkiinto kehityskeskusteluihin

Kehityskeskusteluihin osallistutaan pääasiallisesti mielellään ja ne koetaan hyväksi tilanteeksi saada ja antaa palautetta. Kyselyyn vastanneesta otannasta kukaan ei koe, ettei pystyisi puhumaan avoimesti ja luottamuksellisesti kehityskeskustelussa. Keskustelussa käyvät asiat ovat myös pääpiirteittäin järkeviä ja hyödyllisiä. Tärkeimmäksi osa-alueeksi keskusteluissa nousi 80,53% molemminpuolinen palautteen antaminen ja 76,11% omista henkilökohtaisista tulevaisuuden tavoitteista keskusteleminen. Itse kehityskeskusteluprosessi ei henkilöstön mielestä vaadi suurempaa uudistusta, ainoastaan lukuisiin lomakkeisiin suhtaudutaan varauksellisesti, eikä niitä toivota ainakaan lisää. Lomakkeiden kuitenkin todetaan olevan tarpeellisia ohjaamaan keskustelua ja ne saivat sisältää jopa suurempia kysymyksiä.

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
▼ Keskustelua henkilökohtaisista tulevaisuuden tavoitteista työelämässä	76,11%	86
▼ Keskustelua erilaisista lisäkoulutusmahdollisuuksista	70,80%	80
▼ Keskustelua palkkatoiveista ja etuuksista	60,18%	68
▼ Tavoitteiden asettamista tulevalle työvuodelle	65,49%	74
▼ Keskustelua työhyvinvoinnistani	69,03%	78
▼ Molemminpuolista palautteen antamista	80,53%	91
▼ Monityötaitoisuuden määrittelyä	38,94%	44
▼ Keskustelua työvälineiden kunnosta ja laadusta	36,28%	41
▼ Keskustelua työergonomiasta	23,01%	26
▼ Jotain muuta, mitä?	Vastaukset	5,31% 6
Vastaajat yhteensä: 113		

Taulukko 7. Keskustelujen asiasisältö

Kehityskeskusteluja käydään mieluiten oman lähiesimiehen kanssa, mutta henkilöstöstä nousi esiin myös toive ja tarve erilliselle ”väylälle” keskustella myös tarpeen vaatiessa jonkun toisen kanssa. Vaihtoehdoiksi esitettiin muun muassa HR-osastoa tai luottamusmiestä. Normaalisti työarjessa keskustelun avaamista näiden tahojen kanssa ei koettu ongelmalliseksi. Ainoastaan se, kuinka tämä toteutettaisiin ”astumatta oman esimiehen varpaille” kehityskeskustelutilanteessa. Myös kehityskeskustelujen yhteydessä järjestettävät ryhmäkeskustelut saivat

kannatusta. Ne eivät saisi korvata varsinaisia henkilökohtaisia keskusteluja, mutta yhdessä voisi keskustella myös henkilökohtaisista tavoitteista ja niiden vaikutuksesta ryhmän suoritukseen.

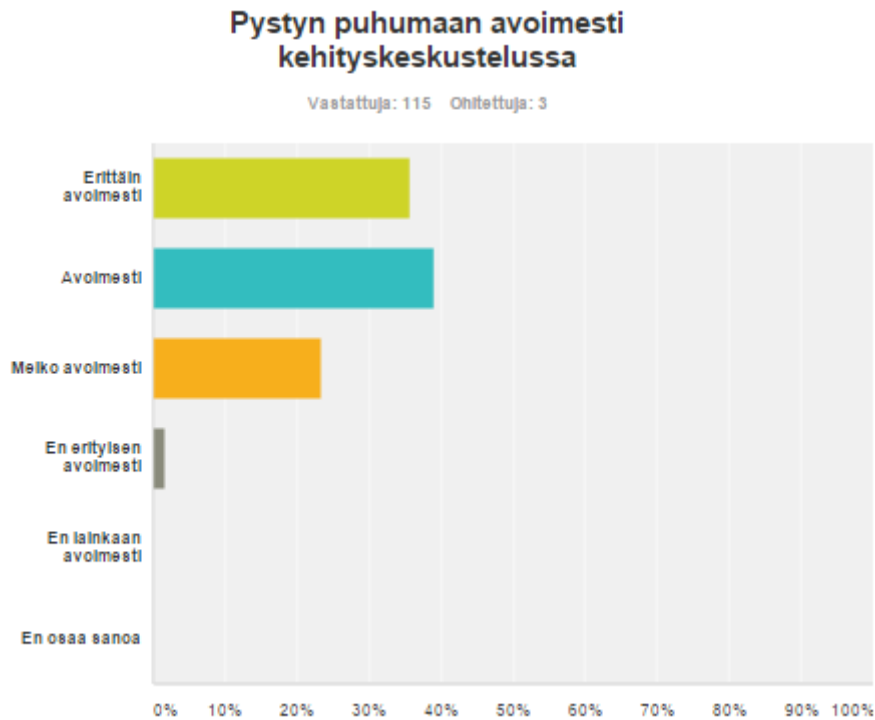
6.2 Kehityskeskustelujen heikkoudet ja mahdollisuudet

Suurimmiksi heikkouksiksi kehityskeskusteluissa nousi ajankohta, motivoituneisuus ja reagointi. Henkilöstö koki, että keskustelujen ajankohta on hankala, mutta organisaation puolesta ilmeisimmin ainut sopiva aika keskustelujen järjestämiselle. Varsinaista kehitysehdotusta ei asiaan noussut.

Motivaation puute oli huomattava sekä internet-kyselystä että teemahaastattelusta esiin noussut tekijä. Kehityskeskusteluihin osallistutaan toki mielellään, mutta motivaatio niihin on alhainen. Alaisen näkökulmasta keskustelujen mielekkyyteen vaikuttaa erityisesti esimiehen sitoutuneisuus ja rooli keskustelussa. Negatiivista palautetta annetaan liiallisesta kiirehtimisistä ja huonosta reagoinnista/seurannasta keskustelussa käytyihin asioihin. Henkilöstö pohti muun muassa sitä, että miksi tiettyjä asioita kysytään, jos niihin ei ole aikomusta palata tai antaa ratkaisuehdotuksia. Lisäksi työntekijöiden keskuudessa turhautuneisuutta aiheutti monityötaitoisuus-lisästä keskustelu, mikäli lisän saamiseen ei ole käytännössä kuitenkaan mahdollisuutta.

Esimiehiltä toivottiin huolellisempaa valmistautumista kehityskeskusteluihin sekä enemmän palautteen antoa. Nämä asiat kulkivat käsi kädessä, sillä osa henkilöstöstä koki, että palautteen anto jäi vähälle, koska esimies ei ollut tutustunut riittävästä työntekijän henkilökohtaisiin suorituksiin.

Palkan yhdistäminen kehityskeskusteluihin jakoi mielipiteitä puolesta ja vastaan, mutta yleinen ajatus oli kuitenkin se, että ne kuuluvat keskusteluihin siinä missä työn tavoitteiden ja aiemman kauden seuraaminenkin. Kehitysehdotukseksi ehdotettiin, että kehityskeskustelussa varattaisiin myöhempi hetki palkan tarkastelulle, jos sen arviointi koetaan yhdessä tarpeelliseksi. Tällaisia tilanteita voisivat olla esimerkiksi työnkuvan muuttuminen tai työtehtävien lisääntyminen.



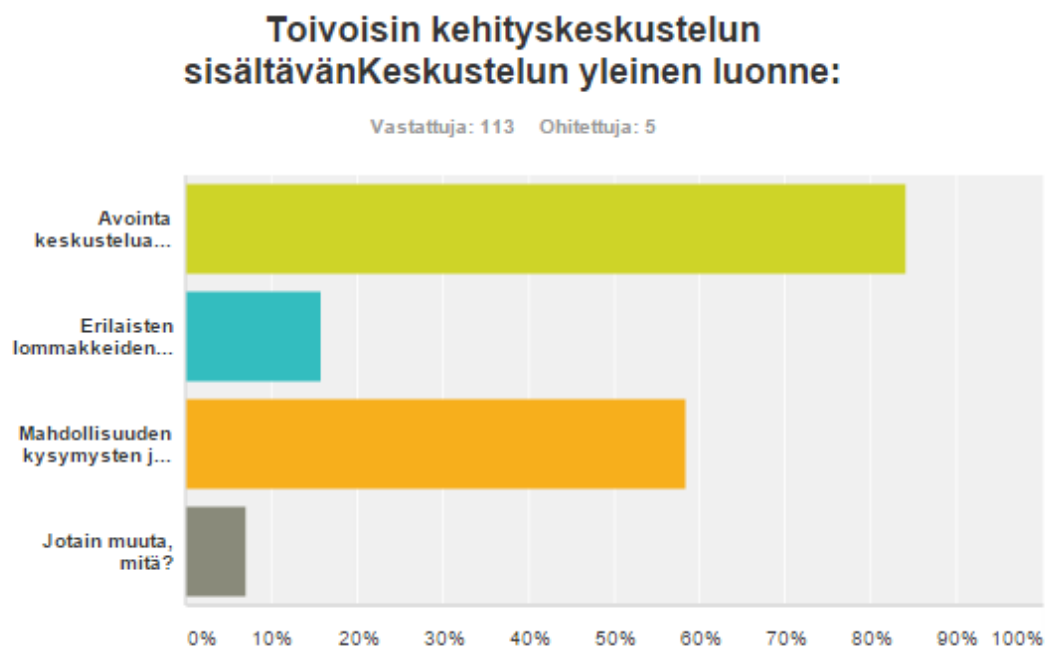
Taulukko 8. Avoimuus kehityskeskusteluissa

Kehityskeskusteluja käydään mieluiten rauhallisessa ja neutraalissa ympäristössä kuten neuvotteluhuoneessa. Oman esimiehen työhuone todettiin myös sopivaksi vaihtoehdoksi, mutta vain jos se rauhoitetaan ainoastaan keskustelulle. Tärkeimmiksi seikoiksi kehityskeskustelun ympäristöä pohdittaessa nousivat ennen kaikkea kuitenkin kiireetön ja rauhallinen tila, jossa voi keskustella ilman ulkoisia häiriötekijöitä tai meteliä. Vaihtoehtoisiin kehityskeskustelu-ympäristöihin suhtauduttiin neutraalisti. Puhetta oli muun muassa kävelylenkeistä tai lounaasta, mutta näiden koettiin sopivan paremmin mahdollisiin ryhmäkeskusteluihin.

Kehityskeskustelujen heikkoudeksi ja mahdollisuudeksi nousi myös itsessään kehityskeskustelujen nimi. Nimi koettiin yleisesti hieman mitään sanomattomaksi ja asiayhteyteen sopimattomaksi. Osa henkilöstöstä pitikin esimies- ja alaiskeskustelua parempana ja sopivampana nimenä keskusteluille.

Henkilöstön keskuudesta nousi jo aiemmin mainittujen ehdotusten lisäksi mielenkiintoisia uusia ehdotuksia kehityskeskustelujen järjestämiselle tulevaisuudessa. Kehityskeskustelun toivottiin ennen kaikkea rakentuvan ihmisen ympärille - ihmisen työnkuvalle, tulevaisuudelle, viihtymiselle, jaksamiselle ja hyvinvoinnille.

Kehityskeskusteluun voisi yhdistää sekä esimiehen että alaisen tekemät nelikenttäanalyysit omista heikkouksistaan, mahdollisuuksistaan, uhistaan ja vahvuuksistaan. Myös työkortit voisivat olla mielenkiintoinen lisä kehityskeskusteluihin arvioitaessa työssä kehittymistä ja siinä pärjäämistä. Työkorteissa olisi mainittu aina tietyn työnkuvan sisältö, siinä pärjäämisen edellytykset ja vaatimukset sekä esimerkiksi elementit, joilla työntekijä voi vielä parantaa osaamistaan ja kykyjään tehdä työtään. Henkilöstö toivoi myös erilaisia mittareita esimerkiksi tavoitteiden vs. odotusten tarkasteluun. Mittareiden avulla myös palautetta työstään olisi helpompi saada ja arvioida omaa kehittymistään. Lisäksi vuosittain organisaatiossa voitaisiin järjestää sisäinen tyytyväisyyskartoitus, jossa kyseltäisiin henkilöstön yleisestä viihtymisestä ja jaksamisesta.



Taulukko 9. Kehityskeskustelujen sisältö ja niiden yleinen luonne

6.3 Nelikenttä-analyysi

Kuten aiemmin mainittiin, voisivat työntekijä ja tämän esimies valmistella kehityskeskustelua varten oman nelikenttä-analyysinsä omasta työsuhteestaan ja siinä kehitymisestä. Alla on listattuna tiivistetyssä versiossa tutkimuksista nousseita asioita, koskien henkilöstön ajatuksia ja toiveita kehityskeskusteluista. Nelikenttä-analyysi toimii tiivistävänä muistilistana organisaation alkaessa kehittämään kehityskeskustelujaan enemmän työntekijälähtöiseksi.

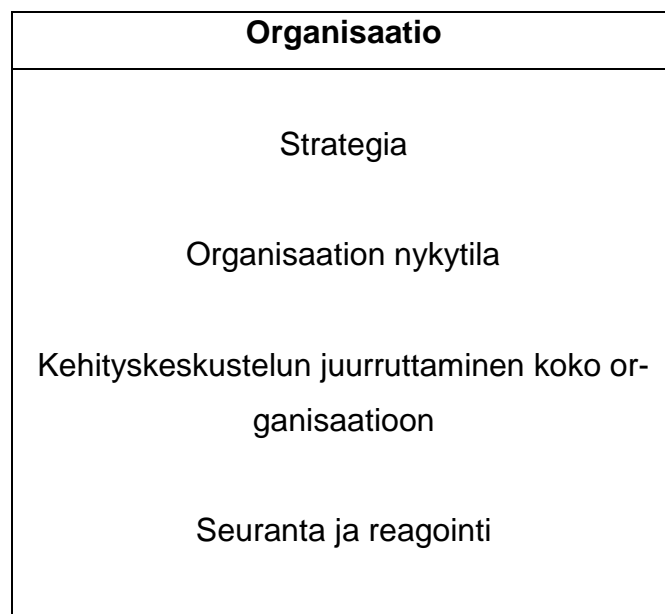
<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation tuki • Toimivat kaavakkeet ja sisältö • Yleinen ilmapiiri ja positiivinen suhtautuminen kehitys-keskusteluihin 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskustelujen ajankohta • Esimiesten ja alaisten vaihteleva motivaatio • Keskustelujen jälkeinen seuranta ja reagointi
<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityskeskustelujen nimi • Kehityskeskusteluihin valmistautuminen ja valmentaminen • Kehityskeskustelujen tarkoituksen ymmärtäminen • Palkasta neuvotteleminen • Monityötaitoisuuslisä 	<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työkortit, mittarit ja tyytyväisyyskartoitus • Ryhmäkehityskeskustelut • Ihminen kehityskeskustelun lähtökohtana ja tausta-ajatuksena • Uusi nimi kehityskeskusteluille

Taulukko 10. Nelikenttä-analyysi

6.4 Strateginen esimies- ja alaiskeskustelu

Strateginen esimies- ja alaiskeskustelu rakentuu opinnäytetyön teorian ja tutkimuksista selvinneiden henkilöstön toiveiden ympärille. Sen lisäksi, että organisaation sydän on sen henkilöstö, myös kehityskeskustelut rakentuvat ensisijaisesti motivaatiosta ja henkilöstön osallistamisesta keskustelujen suunnitteluun. Näin tutkimuksen tulokset yhdistämällä teorian tietoon on mahdollista saavuttaa kiinnostava sekä organisaatiota että sen henkilöstä palveleva toimiva esimies- ja alaiskeskustelu.

Kuten aiemmin on todettu, motivaatio näyttelee suurta roolia kehityskeskustelujen toimivuudessa. Näin ollen esimiehen ja työntekijän oikeanlainen valmennus keskusteluun on tarpeellista. Kaikki lähtee kuitenkin organisaation ja ylimmän johdon tasolta. Alla olevaan kaavioon onkin hahmoteltu ohjeistus ja vinkkilistat uuden esimies- ja alaiskeskustelun järjestämiselle kaikilla organisaation osa-alueilla. Listat perustuvat tutkimukseen ja aiempaan teoriapohjaan ja kokoavat opinnäytetyön teorian yhdistettynä tutkimuksiin kokonaisuudessaan.



Esimies	Työntekijä
<p>Asennoituminen keskusteluun ja esimerkkinä toimiminen.</p> <p>Keskusteluaikojen varaaminen ja riittävän ajan varmistaminen.</p> <p>Tilavaraus rauhallisesta ympäristöstä, johon ei ole näköyhteyttä.</p> <p>Keskustelua ohjaavan lomakkeen valmistelu tai siihen perehtyminen.</p> <p>Viestiminen työntekijöille tulevien keskustelujen sisällöstä.</p> <p>Työntekijöiden ja tiimin motivointi keskusteluihin.</p> <p>Tiedonkeruu – osataan kertoa riittävästi palautetta työntekijälle tämän suoriutumisesta</p> <p>Palaute – sekä positiivinen että korjaava palaute on muotoilu valmiiksi rakentavaksi ja konkreettisesti</p> <p>Valmistautuminen – miten keskustelu etenee, jotta aika riittää kaikkien asioiden läpikäymiseen ja avoimeen keskusteluun.</p>	<p>Asennoituminen keskusteluun ja sen tosiasian huomiointi, että keskustelun tulos on pitkälti kiinni itsestä.</p> <p>Keskusteluun valmistautuminen huolellisesti keskustelussa käytettävän kaavakkeen avulla.</p> <p>Riittävän ajan varaaminen keskusteluun ja rauhoittuminen ennen sitä.</p> <p>Omien vahvuuksien ja heikkouksien pohdinta ja analysointi.</p> <p>Rakentavan ja kehittävän palautteen muotoilu.</p> <p>Osallistuminen keskusteluun ja omien ajatusten ja ehdotusten esille tuonti.</p> <p>Osallistuminen tavoitteiden määrittelyyn yhteistyössä.</p> <p>Objektiivisuus ja laaja-alainen katsonta asioihin ja ehdotuksiin.</p> <p>Positiivisuuden ylläpitäminen ja luottavaisuus tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksiin.</p>

7 PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyö alkoi teorian tiedolla strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Johtamistylistä, jossa henkilöstö nähdään yrityksen suurena voimavarana ja osana organisaation strategiaa. Työn päättyessä voidaan todeta, että kehityskeskustelut ovat mitä loistavin työkalu henkilöstöään strategisesti johtavalle organisaatiolle.

Laadukkaasti toteutettu kehityskeskustelu on monen asian summa. Se rakentuu muun muassa tukevasta ja läsnä olevasta organisaatiosta, motivoituneesta ja avoimesta henkilöstöstä sekä avoimesta ja luottavaisesta ilmapiiristä työyhteisössä. Työntekijät tekevät työpaikan, työyhteisön ja organisaation. Kuten eräs haastateltavistani totesi: ”Kehityskeskustelun tulisi rakentua ihmisen ympärille!”

Tämä opinnäytetyö on rakentunut ajatukselle kehityskeskusteluista hyödyllisenä organisaatiota kehittävänä työkaluna. Teorian ja tutkimuksen kautta työssä on tuotu esille faktoja siitä, miksi kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia. Kuitenkin, yhä useampi organisaatio arvuuttelee niiden järjestämisen muotoja ja syitä. Kehityskeskusteluja onkin myös syytä tarkastella kriittisesti ja tuoda myös tämä näkökulma esille. Esimerkiksi Harvard Business Reviewin artikkelissa *Reinventing Performance Management* kirjoittajat Marcus Buckingham ja Ashley Goodall toivovat henkilöstöosastoilta ja esimiehiltä modernia asennoitumista työntekijöiden arviointiin. Keskustelut voitaisiin korvata esimerkiksi 360 astetta – analyysillä, useammilla yksittäisillä keskusteluilla tai jo aiemmin työssäni esiin tuodulla nelikenttä-analyysillä.

Myös Ylen Aamu Tv:ssä pohdittiin 27.7.2015 kehityskeskustelujen tulevaisuutta. Accenturen toimitusjohtaja Frank Korsström kertoo Accenturen luopuneen kokonaan perinteisistä kehityskeskusteluista. Heidän tarkoituksenaan on uudessa mallissa keskittyä erityisesti henkilöstön ja yksittäisen työntekijän tulevaisuuteen sekä järjestää lyhempiä keskusteluja ja epämuodollisia arviointeja useammin. Korsström pohti aiempien kehityskeskustelujen keskittyneen liiaksi menneisyyteen ja painottaakin tulevaisuuden olevan tärkeä teema uudessa mallissa. Ohjelmassa vierailleet työelämän valmentaja Merja Fischer ja erikoistutkija Eveliina

Saari olivat Korsströmin kanssa samaa mieltä siitä, että keskustelut kaipaavat uusiutumista. He kuitenkin pelkäsivät, että jos perinteisistä kehityskeskusteluista luovutaan kokonaan, voi tärkeä vuorovaikutuksellinen keskustelu jäädä vähemmälle. Ficher ja Saari totesivat kehityskeskustelujen olevan muutoksen alla, mutta: ”Ihmiseen investointi ei ole koskaan rahan hukkaan heittämistä!”

Haluan kiittää koko Pernod-Ricard Finland Oy:n henkilöstöä siitä, että olette ottaneet minut lämpimästi vastaan työpisteillänne Turussa ja Helsingissä. Kiitokset kaikille internet-kyselyyn vastanneille ja loistaville keskustelijoille haastatteluissa. Olen oppinut Teiltä paljon opinnäytetyöprosessin aikana! Erityiskiitokset työtäni ohjanneelle henkilöstöpäällikkö Heidi Kytöluhdalle. Tämä on ollut todella mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi.

Opinnäytetyö luovutetaan sekä sähköisessä muodossa että nidottuna toimeksiantajalle. Sähköinen versio on vapaasti käytettävissä ja muokattavissa yrityksen tarpeisiin. Nimettömän internet-kyselyn tulokset jäävät toimeksiantajalla, mutta henkilökohtaisten haastattelujen sisällöt vain tutkijalle niiden luottamuksellisuuden vuoksi.

LÄHTEET

Buckingham, M. & Goodall A. Reinventing Performance Management. Harvard Business Review. 4/2015.

Desler, G. 2012. Human Resource Management. 13th edition.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Juvener Print.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Kehityskeskustelut historiaan? Suomi 2015. TV 1. Yle Aamu Tv. Esitetty 27.7.2015 Yle 1.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsinki: HeSE print.

Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Lindholm, T. & Salminen J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. 1.painos. Helsinki: J-IMPACT

Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010. Viitattu 6.3.2015.
(<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>)

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Jyväskylä: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. 1. painos. Helsinki: Talentum.

12 Manage 2015. Human Resource Management Roles. Viitattu 16.3.2015
http://www.12manage.com/description_human_resource_management_roles.html

Liite 1. Internet-kysely

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää Pernod Ricard Finland Oy:n henkilöstön ajatuksia ja toiveita koskien kehityskeskusteluja. Kyselytutkimus oli ensimmäinen osa tutkimusta ja sitä seurasi haastattelukierros, jossa haastateltiin osaa henkilöstöstä.

Kysely ja haastattelut ovat osa kokonaisuutta, jossa on tarkoituksena selvittää monipuolisesti henkilöstön mielipiteitä kehityskeskusteluista ja kehittää kehityskeskusteluprosessia niiden mukaisesti.

Kysely tehdään nimettömänä ja tietoja käytetään luottamuksellisesti.

* 1. Oletko?

- Johtoryhmän jäsen
- Ylempi toimihenkilö
- Toimihenkilö
- Työntekijä

* 2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

* 3. Sukupuolesi?

- Nainen
- Mies

* 4. Ikäsi?

- 20-30 vuotta
- 30-40 vuotta
- 40-50 vuotta
- 50-60 vuotta

*** 5. Mitä ajatuksia kehityskeskustelu sinussa herättää?**

*** 6. Minulle on selvää miksi kehityskeskusteluja järjestetään vuosittain**

- Täysin selvää
- Selvää
- Melko selvää
- Ei erityisen selvää
- Ei lainkaan selvää
- En osaa sanoa

*** 7. Koen kehityskeskustelun hyödylliseksi työni ja työssä kehittymiseni kannalta**

- Erittäin hyödylliseksi
- Hyödylliseksi
- Melko hyödylliseksi
- En erityisen hyödylliseksi
- En lainkaan hyödylliseksi
- En osaa sanoa

*** 8. Osallistun mielelläni vuosittain kehityskeskusteluun**

- Erittäin mielelläni
- Mielelläni
- Melko mielelläni
- En erityisen mielelläni
- En lainkaan mielelläni
- En osaa sanoa

9. Kehityskeskustelulomake kaipaisi mielestäni uudistamista

- Erittäin paljon
- Paljon
- Melko paljon
- Ei erityisen paljon
- Ei lainkaan
- En osaa sanoa

Uudistusehdotuksia omin sanoin:

*** 10. Pystyn puhumaan avoimesti kehityskeskustelussa**

- Erittäin avoimesti
- Avoimesti
- Melko avoimesti
- En erityisen avoimesti
- En lainkaan avoimesti
- En osaa sanoa

Jos et, miksi?

*** 11. Toivoisin kehityskeskustelun sisältävän**

Keskustelun osapuolet:

- Keskustelua lähiesimiehen kanssa
- Keskustelua henkilöstöpäällikön kanssa
- Ryhmässä keskustelua oman työtimin ja esimiehen kesken
- Jotain muuta, mitä?

*** 12. Toivoisin kehityskeskustelun sisältävän**

Asiasisältö:

- Keskustelua henkilökohtaisista tulevaisuuden tavoitteista työelämässä
- Keskustelua erilaisista lisäkoulutusmahdollisuuksista
- Keskustelua palkkatoiveista ja etuuksista
- Tavoitteiden asettamista tulevalle työvuodelle
- Keskustelua työhyvinvoinnistani
- Molemminpuolista palautteen antamista
- Monityötaiteisuuden määrittelyä
- Keskustelua työvälineiden kunnosta ja laadusta
- Keskustelua työergonomiasta
- Jotain muuta, mitä?

13. Toivoisin kehityskeskustelun sisältävän

Keskustelun yleinen luonne:

- Avointa keskustelua ilman lomakkeiden täyttämistä
- Erilaisten lomakkeiden täyttöä
- Mahdollisuuden kysymysten ja toiveiden esittämiselle
- Jotain muuta, mitä?

14. Muita ajatuksia tai ideoita kehityskeskusteluun liittyen?

Liite 2. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu

Toteutustapa:

1. Miksi kehityskeskusteluja järjestetään? Mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus?
2. Millaisessa fyysisessä ympäristössä haluaisit käydä kehityskeskusteluja?
3. Mielipiteesi lomakkeista ja papereista kehityskeskusteluissa?
4. Kuinka usein kehityskeskusteluja kuuluisi mielestäsi järjestää?

Sisältö:

1. Mistä asioista kehityskeskusteluissa kuuluisi keskustella ja miksi?
2. Onko kehityskeskusteluissa annettu palaute ollut rakentavaa ja kehittävää?
3. Voiko kehityskeskustelussa keskustella luottamuksellisesti?
4. Mitkä asiat eivät kuulu mielestäsi kehityskeskusteluihin?
5. Onko sinulla ollut huonoja kokemuksia kehityskeskusteluista nyt tai aiemmin? Millaisia?
6. Kuinka koet palkasta ja palkkioista keskustelemisen yhdistämisen keskusteluihin?
7. Mitä muuttaisit kehityskeskusteluissa?
8. Millaisena koet nykyisen kehityskeskusteluprosessin? Anna yleisarvosana nykyiselle kehityskeskusteluprosessille?

Osallistujat:

1. Olisiko kehityskeskustelujen erillinen avaaminen tarpeen, tarkoittaen yhteistä tilaisuutta koko henkilöstön kesken tms.?
2. Osallistuisiko kehityskeskusteluihin esimerkiksi henkilöstöpäällikkö?
3. Olisiko tiimin suoritusta hyvä arvioida myös ryhmässä kehityskeskustelujen yhteydessä?