

Lauri Vehniäinen

Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Savon LVI-talo Oy:lle

Opinnäytetyö

Insinööri

Talotekniikka

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri, Talotekniikka
Tekijä/Tekijät	Lauri Vehniäinen
Työn nimi	Kehityskeskustelu käytäntöjen kehittäminen Savon LVI-Talo Oy:lle
Toimeksiantaja	Savon LVI-Talo Oy
Vuosi	2024
Sivut	46 sivua, liitteitä 31 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tero Lahikainen

TIIVISTELMÄ

Kehityskeskustelut luovat merkittävän johtamisen työkalun nykypäivän yritysten toiminnassa. Ne tarjoavat yritykselle sekä työntekijöille tilaisuuden keskustella työsuorituksista. Kehityskeskusteluissa voidaan asettaa ja arvioida tavoitteita sekä tunnistaa kehitystarpeita. Laadukkailla ja suunnitelmallisilla kehityskeskusteluilla voidaan edistää työhyvinvointia sekä vaikuttaa myönteisesti yrityksen tuottavuuteen. Kehityskeskustelut muodostavat parhaimmillaan organisaation läpäisevän prosessin, ja niillä voidaan vaikuttaa yrityksen strategiaan päämääriin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää Savon-LVI Talon nykyiset kehityskeskustelukäytännöt sekä luoda tarvittaessa opas kehityskeskustelujen läpivientiin. Aikaisemmista tutkimuksista selvitettiin, mitä kehityskeskustelujen pitäisi sisältää ja kuinka ne toteutetaan.

Tämä on produktiivinen opinnäytetyö, joka sisältää myös laadullisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimusmenetelmä toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, ja osallistujat olivat Savon LVI-talon henkilökuntaa. Laadullisen tutkimuksen johtopäätöksien perusteella laadittiin Savon-LVI Talon kehityskeskustelukäytäntöjen opas ja samalla päivitettiin yrityksen kehityskeskustelulomake. Johtopäätöksissä korostuu palautteen merkitys työntekijöille, jonka tulee olla positiivista tai rakentavaa. Ne voivat yhdessä edistää työmotivaatiota ja työilmapiiriä. Tarve on myös tehdä kehityskeskusteluista jatkuva prosessi.

Työ on tarkoitettu kohdeyrityksen käyttöön, mutta sitä voidaan tarvittaessa hyödyntää laajemminkin LVI-alalla. Opas sisältää teoriaosuuden, jossa käsitellään kehityskeskustelujen tavoitteita, hyväksi havaittuja käytäntöjä sekä niiden taustalla vaikuttavia haasteita.

Asiasanat: Kehityskeskustelu, Vuorovaikutus, työhyvinvointi, kehityskeskustelurakenne ja kehityskeskustelukäytännöt

Degree title	Bachelor of Engineering
Author (authors)	Lauri Vehniäinen
Thesis title	Development discussion on the development of practices for Savon LVI-Talo Oy
Commissioned by	Savon LVI-Talo Oy
Time	2024
Pages	46 pages, 31 pages of appendices
Supervisor	Tero Lahikainen

ABSTRACT

Development discussions play a pivotal role in today's business landscape, offering essential opportunities for both companies and employees to assess performance, establish goals, and address development needs. The research was prompted by the absence of established development discussion practices at Savon-LVI Talo Oy, with the aim of devising a structured framework for these discussions. Well-conducted development discussions have been shown to enhance employee well-being and boost organizational productivity, positioning them as a strategic management initiative.

The thesis set out to enhance the development discussion practices at Savon-LVI Talo and to create a comprehensive guide for conducting these discussions. By introducing greater structure and efficiency, the objective was to fortify the company's development dialogue. The study employed qualitative interviews, focusing primarily on the specific context of Savon-LVI Talo Oy to tailor recommendations accordingly.

The outcome of the study was a detailed guide designed to improve development discussion practices at Savon-LVI Talo Oy, encompassing theoretical insights and practical examples. It emphasized the significance of ongoing employee development and systematically enhancing development discussions to drive organizational success. Additionally, feedback emerged as a critical element for employees, fostering motivation and cultivating a positive work environment.

Keywords: Development Discussion, Interaction, Employee Well-being, Structured Practices

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KEHITYSKESKUSTELUN RAKENNE	7
2.1	Moderni kehityskeskustelu	7
2.2	Kehityskeskustelun käyttöönotto yrityksessä	10
2.3	Kehityskeskustelun tavoitteet ja kulku	11
2.4	Kehityskeskusteluprosessi	15
2.5	Kehityskeskustelun asiakirjat	16
3	HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ KEHITYSKESKUSTELUIHIN	17
3.1	Oikea asenne kehityskeskusteluihin	18
3.2	Työyhteisön hyvinvointi ja vuorovaikutus kehityskeskusteluissa	19
3.3	Palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitys kehityskeskusteluissa	22
3.4	Yleisimmät syyt kehityskeskustelujen epäonnistumisiin	24
3.5	Aikaisempia tutkimuksia	26
3.5.1	Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi	26
3.5.2	Kehityskeskustelu- yrityksen voimavara	27
3.5.3	Kehityskeskustelun merkitys työelämässä työntekijän näkökulmasta	28
4	ORGANISAATION ESITTELY	28
4.1	Savon LVI-Talo	28
4.2	Savon LVI-Talo osana Hanakat-ketjua	29
5	TUTKIMUSMETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO	30
5.1	Produktiivinen opinnäytetyö	30
5.2	Laadullinen tutkimus	31
5.3	Tutkimus ja aineistonkeruumääritelmät	33
5.4	Haastatteluiden toteutus	34
6	HAASTATTELUN TULOKSET	34
6.1	Aineiston analyysi	35

6.2 Tulokset.....	35
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	40
9 POHDINTA.....	42
LÄHTEET.....	44

LIITTEET

Liite 1. Kehityskeskustelu kokemukset haastattelulomake

Liite 2. Opas kehityskeskustelu käytäntöjen kehittämiseen

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön työn tilaajana toimii Savon LVI-Talo Oy. Opinnäytetyö keskittyy kehityskeskustelukäytäntöjen parantamiseen, ja sen tarkoituksena on edistää yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä sekä tehokkuutta, jotka ovat myös yrityksen kannalta menestymisen ja kehittymisen kulmakiviä alati kovenevassa markkinassa. Lisäksi yritykset ovat nykypäivänä myös entistä enemmän riippuvaisia työntekijöidensä sitoutumisesta ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä, joten kehityskeskustelujen merkitys korostuu entisestään, sillä ne toimivat myös keskeisenä työkaluna henkilöstön työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden sekä organisaation menestymisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda opas Savon LVI-Talo Oy:n kehityskeskusteluihin.

Työskentelen Savon LVI-Talolla LVI-urakoinnin työnjohtajana, ja minulla on tällä hetkellä 20 työntekijää. Olen toiminut alalla 21 vuotta, joista yhdeksän esimiestehtävissä. Olen työskennellyt urani aikana kaiken kaikkiaan neljän eri LVI-alan yrityksen palveluksessa, joista vain kahdessa on käytetty kehityskeskusteluja johtamisen välineenä. Valitsin kehityskeskustelukäytännön kehittämisen opinnäytetyöni aiheeksi, koska kehityskeskusteluista ei ole juurikaan käyty tyourallani ja mielestäni ne kuuluvat olennaisena osana yrityksen johtamisstrategiaa. Olen myös aina ollut kiinnostunut ihmisten kehittämisestä niin työelämässä kuin vapaa-ajallani, joten tämä aihe nousi luonnollisesti esiin opinnäytetyön aihetta valittaessa.

Savon LVI-Talon kehityskeskustelumalli ei ole tällä hetkellä vakiintunut yrityksen sisällä, ja keskusteluja on käyty vain osan henkilöstön kanssa epäsäännöllisin väliajoin. Tarkoitus on luoda yritykselle selkeä opas keskustelujen käymiseksi sekä yhdenmukaistaa keskustelumalli kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille. Opinnäytetyössä keskitytään myös siihen, miten kehityskeskusteluista saadaan aikaiseksi molempia osapuolia innostava vuoropuhelu. Tämä edellyttää paitsi selkeää keskustelumallia, mutta myös esihenkilöltä vuorovaikutustaitoja, joiden avulla työntekijät voivat kokea saavansa äänensä kuuluviin ja olevansa osa organisaation kehitystä.

Opinnäytetyöni on produktiivinen työ, jossa hyödynnetään myös laadullista tutkimusmenetelmää. Etsin tietoa alan kirjallisuudesta sekä haastattelin henkilö-kuntaa kehityskeskustelukokemuksista puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavat: millainen on hyvä rakenne kehityskeskusteluihin ja mitä kehityskeskusteluihin tulisi sisältyä?

Opinnäytetyössä esitellään luvuissa 2 ja 3 teoreettista viitekehystä opinnäytetyörakenteeseen ja luvussa 4 esittelen opinnäytetyön tilaajan. Luvussa 5 käsitellään tutkimusmenetelmät ja aineistot. Tulokset ja johtopäätökset ovat luvuissa 6 ja 7. Teen yhteenvedon opinnäytetyöstä luvussa 8.

2 KEHITYSKESKUSTELUN RAKENNE

Tässä luvussa käsitellään kehityskeskusteluissa nykypäivänä toteutettavaa rakennetta. Moderni kehityskeskustelu korostaa yksilön ja yrityksen tavoitteiden yhteensovittamista. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta ovat keskeisiä asioita, jotka auttavat varmistamaan, että työntekijät kehittyvät linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa.

Tarkastelen kehityskeskustelun kulkua nykyaikaisessa kontekstissa. Perinteisen yksinpuhelun sijaan korostetaan vuorovaikutteisuutta ja innostavaa lähestymistapaa, jossa sekä työntekijä että esihenkilö voivat jakaa näkemyksiään, huoliaan ja tavoitteita. Tämä mahdollistaa avoimen ja rehellisen keskustelun, joka edistää parempaa ymmärrystä ja sitoutumista molemmiin puolin.

Lopuksi tarkastelemme kehityskeskusteluun liittyviä dokumentteja, kuten lomakkeita ja raportteja. Näitä välineitä käytetään usein keskustelun strukturointiin, dokumentointiin sekä kehityssuunnitelmien laatimiseen.

2.1 Moderni kehityskeskustelu

Vaikka kehityskeskustelu on joskus nähty vanhanaikaisena työkaluna, se on edelleen tehokas, kun sitä käytetään oikein. Kehityskeskustelut ovat muuttaneet merkittävästi nykyaikaisen johtamisen myötä perustuen valmentavaan

johtamiseen. Tämä lähestymistapa korostaa esimiehen roolia alaistensa kehittämisessä ja heidän potentiaalinsa tukemisessa. Se ei ole pelkkää palautteenantoa vaan vuoropuhelua esimiehen ja työntekijän välillä. Hyvin suunniteltu kehityskeskustelu hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota sekä edistää näin tuottavuutta ja työhyvinvointia /1./

Kehityskeskusteluissa tarkastellaan menneisyyttä, mutta pääpaino on tulevaisuudessa. Keskustelut keskittyvät tavoitteisiin, motivaatioon ja työntekijän haluun kehittyä. Modernissa kehityskeskustelussa molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja osallistuvat avoimeen vuoropuheluun /1./

On tärkeää asettaa kehityskeskustelulle selkeät tavoitteet, jotka liittyvät organisaation strategiaan. Keskustelut voivat kuitenkin vaihdella yksilöllisten tarpeiden mukaan, joten joustavuus on avainasemassa. Luottamuksellinen ja avoin vuoropuhelu rakennetaan pitkäaikaisen valmentavan johtamisen pohjalta. Kehityskeskustelut voivat tapahtua kasvokkain ja virtuaalisesti. On tärkeää löytää sopiva paikka keskusteluille, joka mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen dialogin. /1./

On tärkeää ymmärtää aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun edellytykset sekä vuorovaikutuksen rooli. Käsite "kelluva kehityskeskustelu" tarkoittaa, että aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun syntymiseen tarvitaan luottamussuhde esimiehen ja alaisen välillä. Luottamuksen kehittyminen edellyttää esimiehen aktiivista osallistumista arkipäivän toimintaan. /2, s. 190./

Menestyvä ja luottamusta herättävä esimies sitoutuu kumppanuusjohtamiseen, jossa kiteytyvät laadukkaan esimiestyön perusteet. Kumppanuusjohtamisessa esihenkilön tulee toimia työyhteisön parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Kumppanuusjohtamisessa korostetaan myös alaisen vastuuta ja taitoja. Menestyminen edellyttää molempien osapuolten aktiivista panosta myös kehityskeskusteluissa. Jos henkilö kokee kehityskeskustelun hyödyttömäksi, on tärkeää tarkastella omia toimia ja suunnitella tulevia panostuksia kohti aidosti hyödyllistä keskustelua. /2, s. 190./

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii siis molempien osapuolten myönteistä asennetta. Esimies on vastuussa keskustelun onnistumisesta, ja hänen tulee osata yhdistellä erilaisia tekijöitä luodakseen toimivan kokonaisuuden. Esimiehen velvollisuutena on siis innostaa alaisiaan keskusteluun, mutta myös alaisilla on vastuu omasta panoksestaan. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä keskustelun merkityksestä, hyödyistä ja laadukkaasta prosessista sekä dialogin edistämisestä. /2, s. 190./

Modernissa kehityskeskustelussa on tärkeää kunnioituksen ja läsnäolon merkitys. Keskustelijan tulisi olla rohkea ja osoittaa arvostustaan keskustelukumppania kohtaan olemalla täysin läsnä ja keskittyen aidosti siihen, mitä toinen sanoo. Kiireen pysäyttäminen ja hetkessä eläminen on avainasemassa, sillä vain silloin voidaan todella kuunnella ja ymmärtää toista. Tämä edistää avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, mikä puolestaan vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja tehokasta yhteistyötä. /3./

Oman toiminnan arviointi on tärkeää, mutta samalla on annettava tilaa myös tiimiläisille loistaa keskustelussa. Tiimin jäsenet voivat tarjota arvokkaita näkökulmia ja ratkaisuja, kun heitä kannustetaan ja kuunnellaan aktiivisesti /3/. Ihmiset ovat erilaisia, joten yksilölliset tarpeet ja toimintatyylit kannatta huomioida keskusteluissa. Osalle ihmisille on tärkeää tuntea olonsa rennoksi ja vapautuneeksi, kun taas toiset arvostavat enemmän strukturoitua ja fokusoitua keskusteluympäristöä. Keskustelun vetäjän tehtävänä on tunnistaa ja kunnioittaa näitä eroavaisuuksia, jotta kaikki tiimin jäsenet voivat tuntea olonsa mukavaksi ja osallistua keskusteluun omalla tavallaan. /3./

Tasapainoisen ja kunnioittavan keskusteluilmapiirin ylläpitäminen on avainmenestyksekkäisiin kehityskeskusteluihin. Tämä vaatii jatkuvaa työtä ja sitoutumista kaikilta osapuolilta. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan luoda vahvempia työyhteisöjä, edistää yksilöiden kasvua ja kehitystä sekä saavuttaa organisaation tavoitteet entistä tehokkaammin. /3./

2.2 Kehityskeskustelun käyttöönotto yrityksessä

Uuden kehityskeskustelumallin käyttöönottaminen on merkittävä tapahtuma organisaatiossa, ja siitä tulee viestiä työntekijöille etukäteen. Viestimisessä tulee kertoa keskustelun tärkeistä näkökulmista, kuten valmistautumisen merkityksestä ja käynnistää valmistautumiseen liittyvät toimintatavat. Keskustelun laadun kannalta on olennaista, että esimies korostaa omalla toiminnallaan vaikuttavansa siihen ja että keskustelu toteutuu jaetun vastuun hengessä.

Viestimiseen kannattaa sopia orientaatiotilaisuus, jossa voidaan tarvittaessa toteuttaa lisäksi kehityskeskusteluihin liittyvää valmennusta, jotta kaikki osapuolet ovat valmiita osallistumaan keskusteluun tehokkaasti /4, s. 178/. Kehityskeskustelun ajankohdan valinta vaatii myös tarkkaa harkintaa organisaatiossa. On huomioitava, miten keskustelu ajoittuu ajallisesti, jotta siihen liittyy asianmukaista informaatiota. Ennen keskusteluiden käynnistämistä on tärkeää pohtia, mitä tietoa jaetaan ja miten se kulkee ylimmän johdon ja mahdollisen henkilöstön toiminnan hyödyntämiseksi. Samalla on huomioitava, miten keskustelu ajoitetaan siten, että siinä on käytettävissä olennaista informaatiota. Näin varmistetaan, että keskustelut palvelevat organisaation tavoitteita ja ne dokumentoidaan asianmukaisesti. /4, s. 178./

Kun organisaatio ottaa käyttöön tai päivittää kehityskeskusteluprosessiaan, on tärkeää huomioida organisaation erityispiirteet. Vaikka lomakkeet ja prosessit voivat tarjota puitteet, todellinen arvo syntyy itse keskustelutilanteessa. Kehityskeskusteluprosessin huolellinen suunnittelu, mukaan lukien apuvälineiden käyttö, luo edellytykset laadukkaalle keskustelulle. Tässä yhteydessä on tärkeää muistaa aiemmin mainittu "kelluva kehityskeskustelu", jossa esimiehen harjoittama esimiestyö ja heidän välisensä suhde ovat keskeisiä. Luottamus on tässä kaiken perusta, ja vaikka prosessit ja apuvälineet ovat tärkeitä, ilman luottamusta ne jäävät tehottomiksi. /2, s. 95./

Kehityskeskustelun tulisi olla kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää, ja määritelty johtamisjärjestelmä auttaa toteuttamaan johdonmukaista ja systemaattista johtamista sekä tavoitteiden saavuttamista. Tämä järjestelmä on

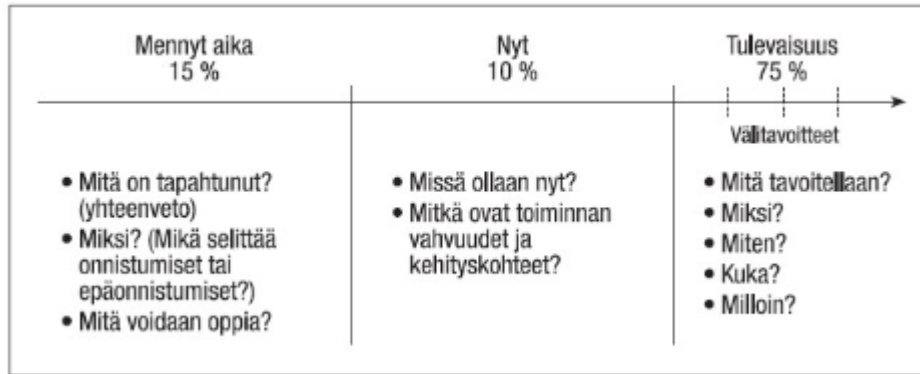
olennainen voimavarojen hallinnassa, ja sen tulee olla määrätietoisesti rakennettu systemaattinen toimintamalli. Erityisesti keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa johtamisjärjestelmä on välttämätön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhtenäisten toimintakäytäntöjen toteuttamiseksi organisaatiossa. /2, s. 95./

2.3 Kehityskeskustelun tavoitteet ja kulku

Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda aito ja luottamuksellinen keskustelu esimiehen ja alaisen välille. Kehityskeskustelun tulisi olla esimiehen ja hänen alaisensa välinen vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja jossa keskitytään yksilön suoritukseen. Toimiakseen kehityskeskustelu edellyttää myös arjessa tapahtuvaa kehityskeskustelun teemoihin liittyvää keskustelua. /2, s. 89./

Kehityskeskustelut vahvistavat työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä suhdetta. Vaikka kehityskeskustelu on tehokas työkalu, sen käyttö vaatii harjoittelua /5/. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointia sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet (risut ja ruusut). Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen kehittyminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kun keskustelu täyttää edellä esitetyt kriteerit, voidaan puhua kehityskeskustelusta. /2, s. 89./

Kehityskeskustelun painopisteet olisivat hyvä olla kuin alla olevassa kuvassa 1. Painopisteen tulisi olla tulevaisuudessa, jolloin keskitytään kysymyksiin, mitä tavoitellaan, miksi ja milloin. Nykytilanteen läpi käyminen on myös tärkeää, ja unohtaa ei kannata myöskään mennyttä aikaa. /2, s. 90./



Kuva 1. Kehityskeskustelun painopisteet /2, s. 90/

Kehityskeskustelu on esimiehen väline, jonka avulla tuetaan työntekijän sitoutumista, ammatillista kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituskyvyn saavuttamista. Se toimii ikään kuin yhteenvetona, jossa kootaan yhteen kaikki asiat, jotka ovat vaikuttaneet tai voivat vaikuttaa henkilön kehittymiseen ja kykyyn suoriutua työstään. Kehityskeskustelu mahdollistaa tietynlaisen pysähtymisen juuri yksittäisen työntekijän kohdalla. Se pakottaa kiinnittämään huomiota jokaiseen työntekijään ja myös käsittelemään tärkeitä asioita. Siinä mennään syvemmälle kuin työn lomassa tapahtuvissa normaaleissa keskusteluissa ja päästään perusteellisemmin puhumaan asioista. Yleensä rauhoitettu tilanne saa aikaan myös sen, että syntyy myös ihan uusia ajatuksia ja ideoita työn ja itsensä kehittämiseksi. Kehityskeskusteluissa esimies pystyy hyvin edistämään sitä, että saa hyvän yhteyden alaiseensa ja yhteistyö toimii parhaalla mahdollisella tavalla. /2, s. 89./

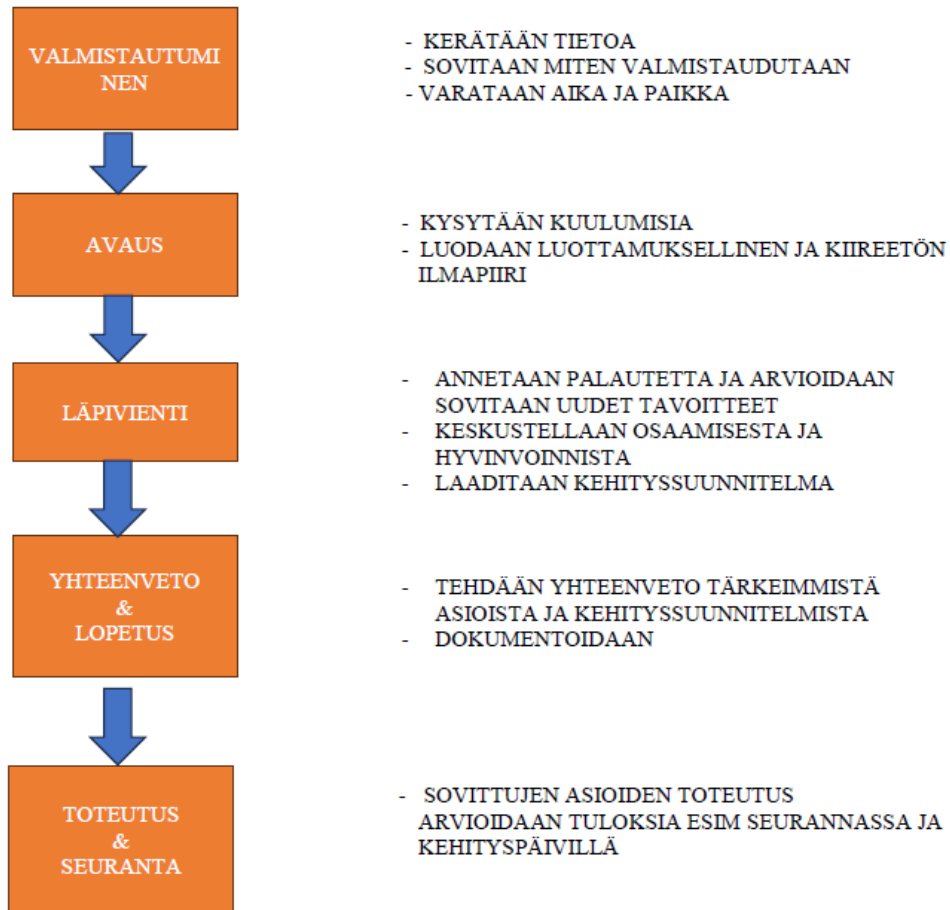
Kehityskeskustelu on kolmen osa-alueen muodostama kokonaisuus: tavoitteet ja mittarit, tulos sekä henkilökohtainen kehittyminen. Keskustelun onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että fokus säilyy näissä kolmessa teemassa. Esimiehen rooli on ohjata keskustelua työntekijän toimintaan ja kannustaa työntekijää ottamaan vastuuta omasta kehityksestään. Keskustelun tueksi suositellaan lomakkeita, jotka rakentuvat näiden teemojen ympärille. Työntekijän näkökulma ja toimintatapa asetetaan keskiöön, jotta vältetään liiallista keskittymistä muiden tekemiseen. Esimiehen on tärkeää pitää mielessä, että työntekijä on keskustelun puolustusmekanismien vaikutuksesta altis ohjaamaan keskustelua pois itsestään. Tämä luo työntekijälle turvallisen tilan.

Esimiehen tehtävänä on haastaa työntekijä oivaltamaan asioita ja pyrkiä yhteisymmärrykseen. / 4, s. 183./

Jos keskustelu ei etene esimerkiksi heikon valmistautumisen vuoksi, esimiehen tulisi käyttää aikalisää ja sopia uusi keskusteluaika. Aikalisä antaa mahdollisuuden konkreettiseen valmistautumiseen ja opettaa samalla valmistautumisen tärkeyttä. Esimiehen tulee myös antaa työntekijälle aikaa pohtia ongelmaa ja palata siihen myöhemmin. Kokonaisuudessaan keskustelun tavoitteena on, että työntekijän tavoitteet ja ratkaisut nousevat esiin. Työntekijän asettamat tavoitteet eivät ole vain ilmoitusluonteisia, vaan niitä tulee keskustella ja pohtia yhdessä. Olennaista on myös, että keskustelu ohjaa työntekijän tekemisen oikeisiin asioihin, ja tavoitteiden asettamisessa tehdään tietoisia valintoja. Jatkuvien ja avaintavoitteiden merkitys vaihtelee pysyvyydestä uusiin haasteisiin liittyen. /4, s. 180–181./

Tyypillisen kehityskeskustelun kulku esitetään kuvassa 2. Se alkaa valmistautumisella, jolloin kerätään tietoa, sekä sovitaan aika ja paikka. Kehityskeskustelun avataan kysymällä kuulumisia, ja tällä luodaan rauhallinen ilmapiiri. Kehityskeskustelu viedään läpi antamalla palautetta, sopimalla tavoitteita, ja keskustelemalla kehittämistavoitteista ja laatimalla kehittämissuunnitelma. Kehityskeskustelun yhteenveto tehdään lopuksi tärkeimmistä sovituista asioista. Kehityskeskustelussa sovittuja asioita tulee seurata ja arvioida tuloksia. /6./

TYYPILLISEN KEHITYSKESKUSTELUN KULKU



Kuva 2. Tyypillisen kehityskeskustelun kulku esimiehen näkökulmasta /6/

Esimiehen valmistautuessa kehityskeskusteluun työntekijöiden kanssa oikeiden kysymysten esittäminen on tärkeässä roolissa. Kysymysten avulla voidaan luoda avoin ja tuottava keskusteluympäristö, joka kannustaa työntekijöitä miettimään vahvuuksiaan, kehittämään taitojaan ja hahmottelemaan tulevaisuuden urapolkujaan. Alla muutamia esimerkkejä hyvistä kysymyksistä kehityskeskusteluun: Mitkä vahvuksistasi ovat jääneet käyttämättä nykyisessä roolissasi? Ovatko nykyisen roolisi vastuut vastanneet odotuksiasi? Miksi tai miksi ei? Kuinka muut tiimin osa-alueet voisivat hyötyä vahvuksistasi? Miten? Mitä uusia taitoja haluaisit kehittää? Miten voisit aloittaa, lopettaa tai jatkaa tiettyjä toimintoja auttaaksesi tavoitteidesi saavuttamisessa? Missä roo-

lissa tai tehtävässä näet itsesi hyödyntävän vahvuuksiasi päivittäin? Mitä lisävastuita haluaisit ottaa vastaan? Mitä muita yrityksen osa-alueita tai rooleja haluaisit oppia tuntemaan paremmin? /7./

Nämä kysymykset auttavat luomaan rakentavia ja innostavia keskusteluja, jotka ohjaavat työntekijöitäsi kohti henkilökohtaista ja ammatillista kasvua sekä sitoutumista organisaatioon. Muista olla avoin ja empaattinen, ja kannusta työntekijöitäsi olemaan aktiivisia oman urakehityksensä ohjaajia. /7./

Kehityskeskustelussa yleisimmin käsiteltäviä aiheita ovat työntekijän vahvuudet ja kehityskohteet, asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen, mahdolliset haasteet ja niiden ratkaisut, henkilökohtaiset kehitystoimenpiteet ja koulutus-tarpeet sekä työssä jaksaminen. Jos kehityskeskustelun päätteeksi työntekijä ymmärtää, mitä hänen on tehtävä kehittyäkseen työssään, keskustelu voidaan katsoa onnistuneeksi. /5./

2.4 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelut muodostavat parhaimmillaan organisaation läpäisevän prosessin, jota ymmärretään organisaation strategisena johtamishankkeena ja joka on suunniteltu huolellisesti. Malli alkaa ylimmästä johdosta, jatkaa ryhmäkeskusteluiden kautta yksilökeskusteluihin ja palaa sitten uuden ryhmäkeskustelun kautta ylimpään johtoon. Tämä järjestys auttaa viemään ylimmän johdon linjaukset tehokkaasti henkilöstölle ja toisaalta kerää ja jäsentää henkilöstöltä tulevat näkemykset ja kehitysideat ylimmän johdon käyttöön. Malli tarjoaa myös keskijohdon esimiehille aiempaa parempaa ohjausta ja tukea. Organisaatio on parhaimmillaan enemmän kuin jäsentensä summa. Tämän vuoksi organisaation toimintaa kannattaa tarkastella myös ryhmänä, tiimityön ja ryhmädynamiikan näkökulmasta. Ryhmäkeskustelut ovatkin nousemassa suosioon eräänä uutena kehityskeskusteluiden muotona. Yksikön (osaston tai tiimin) ryhmäkeskusteluiden tarkoituksena on käsitellä koko ryhmää koskevia asioita ennen henkilökohtaisten keskustelujen käynnistämistä. Ryhmäkeskustelussa koko organisaation strategiasta kiteytetään ryhmän oma strategia, joka ohjaa ryhmän toimintaa vastuualueellaan. /8, s. 63./

Jatkuva kehityskeskusteluprosessi on yleistynyt yrityksissä. Useassa yrityksessä on viimeisten vuosikymmenten aikana siirrytty joustavaan kehityskeskustelu kulttuuriin. Työympäristöissä, joissa työ on hyvin kiireistä, tavoitteita sovitaan usein enemmän lyhyemmälle aikavälille, kuten viikko- tai kuukausitasolle, verrattuna perinteisiin vuosittaisiin kehityskeskusteluihin. Tämä edellyttää yrityksessä jatkuvaa vuorovaikutusta, jolloin perinteiset kehityskeskustelut eivät aina vastaa tarpeeseen. Sen sijaan nykyaikaiset, interaktiiviset verkkopohjaiset työkalut ovat osoittautuneet tehokkaiksi välineiksi tässä yhteydessä. Jatkuvaa kehityskeskustelua voidaan käydä tarpeen mukaan ilman tiukkoja määräaikoja, ja ketterä lähestymistapa mahdollistaa pitkän aikavälin tavoitteiden jakamisen pienempiin osiin, mikä helpottaa niiden saavuttamista ja seuranta. /9./

Perinteisten kehityskeskusteluiden osapuolten rinnalle ovat nousseet myös muut tahot, kuten tiimin jäsenet ja mahdollisesti asiakkaat, joilta halutaan saada palautetta. Itsearvioinnilla on myös yhä tärkeä rooli tässä kehityskeskusteluprosessissa. /9./

2.5 Kehityskeskustelun asiakirjat

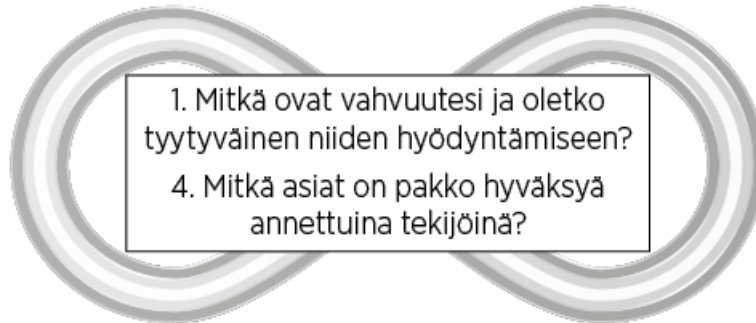
Kehityskeskusteluissa käytettävät dokumentit ovat olennainen työväline esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Niiden avulla keskustelu voidaan ohjata niin, että keskeiset asiat käsitellään huolellisesti ja niihin varataan riittävästi aikaa. Asiakirjojen käyttö tuo keskusteluun rakennetta ja helpottaa sovittujen asioiden seuranta. Lisäksi se varmistaa, että keskusteluihin valmistaudutaan asianmukaisesti etukäteen, mikä estää keskustelun jäämisen satunnaisten ajatusten varaan. Kehityskeskustelulomakkeita on erilaisia, alkaen yksinkertaisista pääkohtien listauksista aina erittäin yksityiskohtaisiin versioihin valmiiksi painettujen kysymysten kera. /8, s. 65./

Alla olevassa kuvassa (kuva 3) esitetään keskeisiä kysymyksiä, jotka ovat hyödyllisiä kehityskeskusteluissa. Kun sekä esihenkilö että alainen pitävät nämä kysymykset mielessä ja keskittyvät niihin, keskustelusta voidaan saada enemmän hyötyä. Mitkä ovat vahvuutesi ja oletko tyytyväinen niiden hyödyn-

tämiseen? Kuinka ja missä määrin hyödynnät vahvuuksiasi käytännössä? Millaisia resursseja käytät vahvuuksiesi hyödyntämiseen? Miten ja missä haluaisit kehittyä? Mitä haluaisit kokonaan muuttaa? /10, s. 91./

2. Kuinka ja miten paljon hyödynnät vahvuuksiasi käytännössä?

5. Miten ja missä haluat kehittyä?



3. Millä resursseilla hyödynnät vahvuuksiasi?

6. Minkä haluat muuttaa kokonaan?

Kuva 3. Kehityskeskustelun tärkeimpiä kysymyksiä /10, s. 91/

Kehityskeskusteluasiakirjojen kanssa on tärkeää muistaa, että kehityskeskusteluissa laaditut asiakirjat sisältävät henkilötietoja, jotka tallennetaan työnantajan henkilörekisteriin tai henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin. Työnantajan on noudatettava näitä asiakirjoja käsitellessään tietosuojalainsäädäntöä ja yksityisyyden suojasta työelämässä annettua lakia. Tietosuojalainsäädännön mukaisesti rekisterinpitäjän on arvioitava säilytettävien henkilötietojen tarpeellisuus suhteessa niiden käyttötarkoitukseen ja huolehdittava tietojen suojaamisesta ulkopuolisilta. Lisäksi rekisterinpitäjän on varmistettava, että oikeudet henkilötietorekistereihin myönnetään vain niille henkilöille, jotka tarvitsevat tietoja työtehtäviensä hoitamiseen. Työntekijöillä on oikeus pyytää tietoa kehityskeskusteluista ja niiden käsittelystä suoraan omalta esimieheltään tai pyytää rekisteriseloste nähtäväksi. /11./

3 HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ KEHITYSKESKUSTELUIHIN

Tässä osiossa käsitellään hyviä käytäntöjä kehityskeskusteluihin liittyen.

Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa yrityksen toimintaa tarjoten mahdollisuuden rakentamaan vuorovaikutukseen ja henkilöstön kehittämiseen. Tässä

luvussa tarkastellaan hyviä käytäntöjä kehityskeskusteluissa keskittyen erityisesti oikean asenteen merkitykseen, vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin rooliin sekä palautteen antamisen merkitykseen.

Oikea asenne kehityskeskusteluissa on todella tärkeää. Sekä työntekijöiden että esimiesten olisi hyvä lähestyä keskustelua avoimesti, kunnioittavasti. Oikea asenne luo pohjan luottamukselliselle ilmapiirille, jossa kehitys ja oppiminen ovat mahdollisia. Vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin merkitys kehityskeskusteluissa korostuu entisestään nykypäivän työelämässä. Keskusteluiden tulisi olla kahdensuuntaisia ja osallistavia mahdollistaen avoimen dialogin. Samalla on tärkeää huomioida työntekijöiden hyvinvointi ja kuunnella heidän tarpeitaan.

Palautteen antamisen merkitys kehityskeskusteluissa on korvaamatonta. Rakentava palaute tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja parantaa suoritusta. On tärkeää antaa palautetta säännöllisesti ja tasapuolisesti korostaen sekä onnistumisia että kehityskohteita. Positiivinen ja kannustava palaute vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja motivaatiota, kun taas rakentava palaute ohjaa kehitystyötä ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Hyvät käytännöt kehityskeskusteluissa perustuvat oikeaan asenteeseen, vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin sekä tehokkaaseen palautteen antamiseen. Näiden periaatteiden noudattaminen luo edellytykset tulokselliselle keskustelukäytännölle, joka edistää sekä yksilön että yrityksen menestymistä.

3.1 Oikea asenne kehityskeskusteluihin

Esimiehen asennoituminen ja sitoutuminen kehityskeskusteluihin vaikuttavat suuresti alaisten näkemykseen keskustelujen merkityksestä ja toimivuudesta. Johto luo esimerkkiä ja kannustusta, mikä heijastuu suoraan esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi, jos johto korostaa kehityskeskusteluiden tärkeyttä ja panostaa niihin, esimiehet suhtautuvat niihin positiivisemmin, mikä taas vaikuttaa alaisten suhtautumiseen. Kehityskeskusteluiden tehokkuuteen vaikuttaa myös esimiesten ja alaisten välinen suhde ja johtamistyyli. /2, s. 100–101./

Esimiehen rooli ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä kehityskeskusteluiden onnistumiselle. Organisaation johto luo suuntaa ja kannustaa, kun taas esimiehet välittävät tämän viestin alaisilleen. Esimiehen on kyettävä innostamaan ja alaisensa kehityskeskusteluihin luomalla avoin ja kunnioittava ilmapiiri. Lisäksi on tärkeää, että keskustelut ovat selkeitä ja tavoitteellisia sekä että niiden seuranta on järjestelmällistä. Esimiehen tulee myös rohkaista alaisiaan pohtimaan omaa asennoitumistaan ja panostaan kehityskeskusteluihin, mikä edistää avoimempaa ja vaikuttavampaa keskustelua. /2, s. 102./

3.2 Työyhteisön hyvinvointi ja vuorovaikutus kehityskeskusteluissa

Työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista. Tämä kokonaisuus vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen, tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. Hyvä johtaminen, positiivinen työyhteisöilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito ovat tekijöitä, jotka edistävät työhyvinvointia. /12./

Työhyvinvoinnin parantuminen vaikuttaa myös sairauspoissaolojen vähenemiseen. On tärkeää ymmärtää, että työhyvinvoinnin edistäminen on yhteinen vastuu työnantajan ja työntekijöiden välillä. Työnantajan tehtävänä on huolehtia turvallisesta työympäristöstä, hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Samalla työntekijöillä on suuri vastuu omasta työkyvystään ja ammatillisesta osaamisestaan, ja jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa myönteiseen työpaikan ilmapiiriin. /12./ Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii yhteistyötä ja sen määritelmä voi vaihdella. Se voidaan ymmärtää turvallisena, terveellisenä ja tuottavana työnä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja hyvin johdetut työyhteisöt toteuttavat. Työkokemus koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi heijastaen tasapainoa elämänkokonaisuudessa. /13./

Työhyvinvointi vaikuttaa sekä yksilöön että työyhteisöön, näkyen myös ulospäin, esimerkiksi asiakkaille. Hyvinvoivassa työyhteisössä työ sujuu, osaaminen ja työn haastavuus ovat tasapainossa, ja se ilmenee arjen sujumisena, tavoitteiden saavuttamisena, hyvänä työntekijäkokemuksena sekä vetovoimaisena työyhteisönä. Työhyvinvointiin vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet ja käytännöt. Vaikka yksilöllinen kokemus on merkittävä,

yhteinen keskustelu näistä asioista työpaikalla on olennaista. Työhyvinvoinnin kehittäminen yhdessä lisää innostusta ja osallisuuden tunnetta. Lainsäädäntö ohjaa työnantajia kehittämään työpaikkaa henkilöstön kanssa, ja tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa, ja se lisää samanaikaisesti tuottavuutta. /13./

Vuorovaikutus on ihmisten välistä kanssakäymistä, jossa kaikki osapuolet vaikuttavat. Hyvä vuorovaikutus vaatii dialogitaitoja, kuten suoraa ja rehellistä keskustelua, näkemysten perustelemista, kuuntelemista, kyselyä ja kyseenalaistamista. Yhdessä ajattelu edellyttää näitä taitoja, ja ne voivat olla organisaation ohjauksen ja käytäntöjen osa, mikä tukee jatkuvaa oppimista ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteet tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen ja ymmärryksen lisääntymiseen, kun annetaan tilaa eri näkemyksille. On tärkeää antaa toisille osapuolille mahdollisuus vaikuttaa omiin näkemyksiinsä, mikä vahvistaa luottamusta. /14./

Vuorovaikutus on monimuotoinen prosessi, jota ilmenee erilaisissa tilanteissa, kuten arkipäiväisissä kohtaamisissa, keskusteluissa, vitsailussa, väittelyissä ja vaikkapa kokouksissa ja palavereissa. Näissä tilanteissa voi kuitenkin syntyä myös yhteentörmäyksiä, joita kutsutaan vuorovaikutuksen kompastuskiviksi. Tällaisia kompastuskiviä ovat esimerkiksi vallankäytön muodot, kuten kommentelu, syylistäminen ja uhkailu. Nämä käytännöt vääristävät vuorovaikutusta ja voivat luoda epämiellyttävää ilmapiiriä. /15./

Kuvassa 4 esitetään erilaisia vuorovaikutuksen muotoja. Dominoivassa vuorovaikutuksessa yksilö asettaa itsensä muiden yläpuolelle eikä arvosta heidän mielipiteitään. Asiakaslähtöisessä vuorovaikutuksessa kuunnellaan muita ja otetaan huomioon heidän mielipiteensä. Dialogisessa vuorovaikutuksessa kuunnellaan myös muita, mutta samalla otetaan huomioon oma mielipide. Yksilön panos vaikuttaa koko työyhteisön vuorovaikutukseen, mikä puolestaan vaikuttaa koko työyhteisön viestintään.



Kuva 4. Työyhteisön vuorovaikutus /16/

Lisäksi vuorovaikutusta voivat huonontaa viestit, jotka keskittyvät negatiivisesti toiseen osapuoleen. Esimerkiksi komentelusta ja määräilystä sävyttynyt viestintä ei jätä tilaa toisen osapuolen kuuntelemiselle. Myös ylhäältä päin tulevat valmiit ratkaisut ja arvostelu voivat hankaloittaa vuorovaikutusta. Taitava keskustelija pyrkii käyttämään aktiivista kuuntelua ja rakentavia viestintätapoja. Konkreettiset viestintätaidot luovat avoimen ilmapiirin ja rohkaisevat muitakin osallistumaan keskusteluun. Kokonaisuudessaan on tärkeää tiedostaa vuorovaikutuksen haasteet ja pyrkiä luomaan tilaa avoimelle keskustelulle. Näin voidaan välttää kompastuskivet ja edistää positiivista vuorovaikutusta erilaisissa työyhteisöissä. /15./

Kultaisen keskitien kulkeminen merkitsee tasapainoa kahden edellä mainitun vuorovaikutustavan välillä. Dialoginen vuorovaikutus, eli avoin ja kaksisuuntainen keskustelu, korostaa yhteisöllisyyttä kaikissa vuorovaikutustilanteissa, oli kyse sitten ulkoisista asiakkaista, sidosryhmistä tai työkavereista. Dialogisessa vuorovaikutuksessa keskusteluyhteys ja tasavertainen suhde ovat keskeisiä kulmakiviä. /16./

Dialoginen vuorovaikutus edellyttää empatiaa, oppimista, arviointia ja tietoista tarkkailua vuorovaikutustilanteessa. Aito ja avoin vuorovaikutus vaatii henkilökohtaista vastuuta ja oman vaikutuksen tunnistamista. Lisäksi on tärkeää ymmärtää yhteisten merkitysten ja kokemusten luomisen merkitys. Todelliseen,

kaksisuuntaiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen tarvitaan molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. Dialogisuus ei ole staattinen malli, vaan se on asenne ja työtapojen valinta, jotka ohjaavat työyhteisön kehitystyötä. Avoinuus ja kunnioitus toisia kohtaan luovat perustan hyvälle vuorovaikutukselle. /16./

Kehityskeskustelu ei ole hyödyllinen ilman avointa vuorovaikutusta. Kumppanuusjohtamisessa ratkaisukeskeisellä ajattelumallilla on suuri rooli. Kumppanuusjohtaminen nojaa ratkaisukeskeisyydessäkin kiteytyvään positiiviseen ihmiskäsitykseen, ja luottamukseen toisessa ihmisessä olevasta hyvästä ja hänen kyvyistään. Ratkaisukeskeinen esimies on kannustava ja rohkaiseva. Ratkaisukeskeisyys näkyy vuorovaikutuksessa aitona kiinnostuksena ja läsnäolona, kuuntelemisena, kysymyksen esittämisenä sekä luottamuksena toisessa ihmisessä oleviin voimavaroihin. Se konkretisoituu kannustavana ja rohkaisevana toimintaotteena, jossa pääosassa ovat tavoitteet ongelmien sijaan. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ovat yleisesti läsnä työntekijä- ja tavoitelähtöisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys, poikkeuksien ja edistyksen huomioiminen, myönteisyys, luovuus, leikillisuus ja huumori sekä yhteistyö ja kannustus. /2, s. 161./

Ratkaisukeskeisestä näkökulmasta vuorovaikutuksessa korostuu ymmärrys siitä, että menestyvässä organisaatiossa panostetaan sekä asiakaskokemukseen että työntekijäkokemukseen. Kehityskeskustelun näkökulmasta ja esimiehen roolissa työntekijälähtöisyys ilmenee siten, että keskustelussa on keskiössä alainen. Lisäksi työntekijälähtöisyys näkyy siinä, ettei esimies sanele alaiselleen tavoitteita, vaan niistä käydään aina vähintäänkin keskustelu. Ratkaisukeskeisyyteen nojaava esimies on oivaltanut sen, että työntekijän sitoutuminen edellyttää osallistamista. /2, s. 161./

3.3 Palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitys kehityskeskusteluissa

Palaute on olennainen osa kehittymistä. Kaikki yksilöt kaipaavat palautetta, mutta työympäristössä sitä harvoin saadaan tarpeeksi. Palautteen antaminen

ja vastaanottaminen ovat keskeisiä tekijöitä minkä tahansa toiminnan kehittämisessä. On tärkeää, että palautetta annetaan jatkuvasti. Jos palautteen antaminen rajoittuu pelkästään kehityskeskusteluihin, jotain on mennyt vikaan. Toisaalta päivittäinen runsas palautekaan ei voi korvata syvällistä ja analyttistä palautetta, joka annetaan huolellisesti suunnitelluissa kehityskeskusteluissa. /8, s. 130./

Kaikki palaute ei välttämättä ole sanallista; sitä annetaan jatkuvasti myös sanattomasti. Kohtaamiset käytävillä voivat välittää palautetta vastaantulijan ilmeiden, eleiden ja asennon kautta. Työntekijät voivat kokea ylennyksen saamisen palautteena. Kehityskeskustelujen näkökulmasta hyvä ja hyödyllinen palaute on sellaista, jonka toinen osapuoli vastaanottaa, hyväksyy ja joka johtaa myönteisiin muutoksiin käyttäytymisessä. On hyvä muistaa, että palautteen antamisella on aina sekä ohjaava että innostava vaikutus. Hyvä palaute on ystävällistä ja kannustavaa ja rehellistä. /8, s. 130./

Esihenkilön tulisi ottaa palaute vastaan rakentavasti. Kun saat myönteistä tai kehittävää palautetta, kiitä palautteen antajaa ja pyydä tarvittaessa lisätietoja. Ilmaise kiitollisuutesi saamastasi palautteesta. Myönteisen palautteen kohdalla älä ole liian vaatimaton, vaan voit iloita siitä. Kun saat kehittävää palautetta, kuuntele tarkasti ja kysy, miten voisit toimia paremmin tulevaisuudessa. Esihenkilön kannalta aito ja kehittävä palaute voi olla haasteellista saada, erityisesti organisaatiossa, jossa vallitsee autoritaarinen ja hierarkkinen kulttuuri, eikä esihenkilöille ole totuttu antamaan palautetta. Monissa organisaatioissa on pyritty lisäämään esihenkilöiden saamaa palautetta toteuttamalla erilaisia työhyvinvointikyselyjä. Kuitenkin monet esihenkilöt kokevat, että anonyymit tutkimukset tuottavat liian yleisluontoista ja vesitettyä palautetta. Siksi lisäksi tarvitaan suoraa palautetta alaisilta, mikä on helpointa antaa kehityskeskusteluissa. /8, s. 133./

Ihmiset antavat helpommin palautetta henkilölle, joka ottaa palautteen vastaan avoimesti, vakavasti pohtien sitä ja haluten kehittää toimintaansa. Siksi on tärkeää arvostaa saamaansa palautetta ja kiittää sen antajaa. Tämä ei aina ole helppoa, erityisesti korjaavan palautteen osalta, mutta sekä esihenkilöt että

alaiset tarvitsevat korjaavaa palautetta kehittyäkseen omassa työssään. Siksi on tärkeää yrittää olla loukkaantumatta saadessaan korjaavaa palautetta. /8, s. 133./

Jokainen esihenkilö joutuu aika ajoin antamaan työntekijöilleen korjaavaa palautetta. Sama pätee myös huipputiimin jäseniin. Korjaavan palautteen antamista kannattaakin harjoitella. Ratkaisukeskeisesti annettu korjaava palaute on arvostavalla tavalla suoraa ja aitoa. Palautteen antaja on hyvässä, myönteisessä mielentilassa. Palautteen antamisessa pyritään yhteistyöhön ja hyvän tulevaisuuden rakentamiseen. Palaute koskee asiaa, ei persoonaa. Palaute on konkreettista ja tarkentavaan keskusteluun on varattu aikaa. Palaute sisältää jonkin oleellisen toiveen siitä, millaista toimintaa jatkossa toivotaan nähtävän lisää. Palautteen saajalla on oikeus päättää, mihin toimenpiteisiin ryhdytään. Seuraavista askelista sovitaan yhteistyössä ja samalla sovitaan, miten sovittuja asioita seurataan. /8, s. 137./

Ratkaisukeskeisesti annettu korjaava palaute on suoraa, aitoa ja konkreettista, myönteisessä mielessä annettua, yhteistyöhakuista, koskee asiaa eikä persoonaa, sisältää toiveen muutoksesta ja jättää toimenpiteistä päättämisen palautteen saajalle. Hyvässä palautteessa pyydetään ensin arvioimaan omaa toimintaa. Rehellisyyttä korostetaan eli tärkeintä on olla aidosti sanojensa takana. Annan palautteen tuoreeltaan ja sopivassa tilanteessa. Kiinnitän huomion myös vahvuuksiin, taitoihin ja onnistumisiin. Annan aina korjaavan palautteen kahden kesken. Annan positiivista palautetta yksilöille hänen toiveidensa mukaan joko julkisesti tai kahden kesken. /8, s. 138./

3.4 Yleisimmät syyt kehityskeskustelujen epäonnistumisiin

Kehityskeskustelujen merkitys jää usein aliarvioiduksi, ja niiden järjestämiseen ei panosteta tarpeeksi. Vaikka kehityskeskusteluista puhutaan paljon, niitä ei kuitenkaan toteuteta läheskään kaikissa organisaatioissa. Sen sijaan monet organisaatiot järjestävät muita toistuvia esimiesten ja alaisten välisiä keskusteluja eri nimillä kuten tulos- ja tavoitekeskustelut. Vaikka kehityskeskustelut lähtökohtaisesti ovat yksinkertaisia, ne ovat usein osoittautuneet haastaviksi, ja niiden laatuun ei monissa organisaatioissa olla tyytyväisiä. Kehityskeskustelut

epäonnistuvat yleensä seuraavien syiden takia: Kehityskeskustelut epäonnistuvat yleensä siitä syystä, että ne ovat satunnaisia. Avoimeen ja hyödylliseen käytäntöön pääsemiseksi vaaditaan kuitenkin useita keskustelukierroksia. Uutena asiana molemmat osapuolet saattavat kokea avoimen keskustelun vaikeaksi, eikä keskustelu saavuta tarvittavaa syvyyttä. Toistuvien keskustelujen myötä niiden syvällisyys ja laatu yleensä paranevat. Jos kehityskeskusteluja ei järjestetä säännöllisesti, niiden vaikutus keskustelijoiden ja toiminnan kehittämiseen jää yleensä vähäiseksi. Yksittäiset palautteet ja kehitysideat menettävät merkityksensä, etenkin jos niiden seuranta ei toteuteta asianmukaisesti. /8, s. 105/.

Lisäksi kehityskeskustelun epäonnistumiseen vaikuttaa puutteellinen ymmärrys organisaation strategiasta ja tavoitteista. Mitä suuremmiksi organisaatiot kasvavat, sitä haastavammaksi keskijohdolle muodostuu käsityksen hahmottaminen siitä, mitä yritys tavoittelee ja mihin se pyrkii, koska esimiehet ovat keskeisiä tiedonlähteitä alaisilleen. Tämä johtaa siihen, että myös alaisten käsitys organisaation strategiasta ja siihen liittyvistä asioista jää epäselväksi. Eriytisesti julkisella sektorilla esimiehillä voi olla vastuullaan useita kymmeniä alaisia. Tällaisissa tilanteissa on ymmärrettävää, ettei esimiehillä ole runsaasti aikaa huolellisesti toteutettuihin kehityskeskusteluihin kaikkien alaistensa kanssa. Tällaisissa tilanteissa niin kehityskeskustelut kuin muukin esimiestyö jäävät usein vähälle huomiolle. Hallinnolliset tehtävät hoidetaan, mutta yksittäisten alaisten ja koko työyhteisön kehittäminen jää vähemmälle, vaikka vuosittaisia keskusteluja käydäänkin. /8, s. 106–107/.

Organisaatioita on kutistettu, ja tämän takia Suomessa on puutteita esihenkilöresursseista ja esihenkilöiden aika kuluu omiin työtehtäviinsä. Lisäksi monet esimiehet hoitavat nykyään myös aiemmin sihteerien vastuulla olevia hallinnollisia tehtäviä, mikä entisestään vähentää aikaa käytettäväksi kehityskeskusteluihin. Tämän takia on ymmärrettävää, että kehityskeskustelut koetaan ylimääräisenä rasitteena, joka häiritsee esihenkilöiden todellista työtä. Esihenkilöiden jatkuva kiire haittaa myös kehityskeskusteluun valmistautumista, mikä johtaa keskusteluiden heikentyneeseen laatuun. Keskustelut käydään läpi

ylemmän johdon määräämällä tavalla, mutta niiden hyöty jää heikoksi, ja ne saattavat jopa laskea työntekijöiden työtyytyväisyyttä. /8, s. 106–107/.

Valmistautumisen puute on erityisen haitallista, koska se johtaa helposti siihen, että kehityskeskustelulle varattua aikaa ei käytetä tehokkaasti, ja keskustelu saattaa harhautua sivupoluille, eikä tärkeitä asioita käsitellä riittävän syvällisesti, koska aika loppuu kesken. Jos esimies ja alainen tapaavat valmistautumattomina keskusteluun vain kerran vuodessa ja käytettävissä on noin tunti aikaa, voidaan epäillä, päästäänkö tässä ajassa syvällisen keskusteluun sisään /8, s. 107/.

Esimiehen rooli velvoittaa tietynlaiseen toimijuuteen. Esimiehen toiminnan tulee keskittyä kaikissa tilanteissa tavalla tai toisella tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen ei tule tukeutua alaisiinsa, vaan tuki tulee hakea ja saada muualta. Tämä ei sulje pois esimiehen inhimillisyyttä ja tunteiden näyttämistä myöskään toiminnassa alaisten kanssa. Sen lisäksi, että esimies on sitoutunut ja halukas kehityskeskustelun toteuttamiseen, on olennaista ymmärtää, että kehityskeskusteluun heijastuu esimiehen toiminta laajemminkin. /2, s. 105./

3.5 Aikaisempia tutkimuksia

3.5.1 Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi

Aiemmin mm Sini Runola on kirjoittanut opinnäytetyön aiheesta Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Työn tarkoituksena oli kehittää Candyfloss Clothing Oy:n kehityskeskustelukäytäntöjä nykyaikaan. Runolan tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, ja se toteutettiin osin sähköpostiin lähetetyllä kyselyhaastattelulla. Esiin nousi mm. se, että yrityksen henkilökunnalla ei suurimmaksi osaksi ole ollut tietoa, miksi kehityskeskusteluilla pidetään ja mitä niillä tavoitellaan. /17, s. 2./ Lisäksi mm. kehityskeskusteluiden välejä pidettiin liian pitkänä. Esiin nousi myös se, että jälkitoimet yrityksessä ovat jääneet taka-alalle ja sovittuja asioita ei ole hoidettu ja seurantaa ei ole järjestetty. /17, s. 28./

Runola ehdottaa työssään, että yrityksessä pidettäisiin kehityskeskustelut jatkossa 2 kertaa vuodessa ja toinen ryhmäkeskusteluna lisäksi Runola ehdottaa, että kehityskeskustelumatriisia jalostettaisiin kehittyvän tarpeen mukaan mm teemojen ja painotusten avulla. Näin kysymykset eivät olisi samoja vuodesta toiseen. /17, s. 30./

3.5.2 Kehityskeskustelu- yrityksen voimavara

Aino Nurmi on tehnyt opinnäytetyönsä terveystalouden yritykseen ja sen tarkoituksena on ollut luoda kehityskeskustelutoimintamalli yritykselle. Aiemmin yrityksellä ei ole ollut käytössä kehityskeskustelupohjaa, vaan keskustelut on käyty avoimina keskusteluina esimiehen kanssa. Uuden toimintamallin on tarkoitus kehittää kehityskeskusteluprosessia. Pohjan luomisessa on käytetty kyselyä henkilökunnalle ja teoriapohjaa. /18, s. 5./

Haasteina henkilökunta oli kokenut sen, että nykyisiä kehityskeskusteluita ei ollut dokumentoitu ja täten monet asiat olivat jääneet vain keskusteluasteelle. Lisäksi haasteina on ollut se, että osalle vastaajista kehityskeskustelua ei ollut pidetty pitkään aikaan ja osa ei tiennyt, milloin seuraavat kehityskeskustelut pidetään. Positiiviseksi koettiin mm seuraavia asioita: saan palautetta työstäni, työnantajan odotukset minua kohtaan, aikaa keskustella esimiehen kanssa, työhyvinvoinnista keskusteleminen ja työnkuormittavuuden arviointi. /18, s. 23–24./

Yrityksen toimintamalliin vuonna 2023 tuli mukaan vuosikellomaisesti ajankohdat, jolloin kehityskeskustelut pidetään ja toimintamalli käydään läpi jo yrityksen perehdytysmateriaalissa työntekijöille. /18, s. 27/. Toimintamalliin tuli lisäksi puolivuositainen seuranta. Seurantakeskustelussa on tarkoitus käydä läpi esiinnoitettuja asioita ja kehityskeskustelut dokumentoidaan niin, että ne ovat työntekijän ja esimiehen saatavilla. /18, s. 44./

3.5.3 Kehityskeskustelun merkitys työelämässä työntekijän näkökulmasta

Dano Mariam ja Kurti Albulena ovat kirjoittaneet opinnäytetyön kehityskeskustelujen merkityksestä työntekijöiden näkökulmasta. Työ on toteutettu kvantitatiivista tutkimusta hyödyntäen. Tutkimuksessa on käytetty sähköistä kyselylomaketta, joka on jaettu eri ammattialoilla työskenteleville henkilöille. Tutkimuksessa nousi esiin se, että työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä kehityskeskusteluiden etenemiseen ja laatuun. /19, s. 3./ Tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijät arvostavat kehityskeskustelua, ja se lisää motivaatiota työntekoon ja mahdollistaa vaikuttamisen omiin työtehtäviin. Yli puolet heidän kyselyynsä vastanneista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut hyödyttävät kaikkia osapuolia. Työntekijöiden kuva kehityskeskusteluista on melko positiivinen, ja jos esimies tekee muistiinpanoja kehityskeskustelusta, se on koettu niin, että esimies on kiinnostunut henkilön kehittymisestä. Kyselyn perusteella ei ole huomattu eroavaisuuksia eri ammattialojen välillä. /19, s. 29./ Kyselyn perusteella suurimmassa osassa yrityksiä kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa. /19, s. 25./ Kysyttäessä esimiehen roolista ja suhtautumisesta kehityskeskusteluun yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen luotettavuus vaikuttaa keskustelun onnistumiseen ja laatuun. Esimiehen kiinnostus työntekijää kohtaan on tärkeää ja muistiinpanojen tekeminen on koettu kyselyssä tärkeäksi. /19, s. 23./ Palautteen antamisen tärkeyttä oli myös korostettu työssä, palaute mahdollistaa kehittymisen ja virheiden välttämisen. Esim. kiittäminen hyvästä työstä lisää työilmapiirin tehokkuutta. Työssä oli myös korostettu sitä, että esimiehen on hyvä pyytää säännöllisesti palautetta. /19, s. 11./

4 ORGANISAATION ESITTELY

4.1 Savon LVI-Talo

Savon LVI-Talo Oy on perustettu vuonna 1997. Yritys on vakiinnuttanut asemansa LVI-alalla Pohjois-Savossa tarjoten laadukkaita LVI-urakointi-, suunnittelu- ja huoltopalveluita. Yritys toimii asiakaslähtöisesti ja pyrkii aina huomioimaan asiakkaiden toiveet. Yrityksellä on myös Kuopion toimiston lisäksi kaksi vähittäismyyntiin suunnattua myymälää; Kuopiossa ja Lapinlahdella. Näistä

löytyy laajasti LVI-tuotteita niin kalustekokonaisuuksista varaosiin, jotka vastaavat kotien teknisiin tarpeisiin. Yrityksen tahtotila on aito halu auttaa asiakkaita toteuttamaan LVI-tekniikkaan liittyvät haaveensa.

Laatu on toiminnan keskiössä, ja yritys kuuluu Hanakat-ketjuun. Tällä hetkellä Savon LVI-Talo työllistää 55 henkilöä erilaisissa tehtävissä, ja vuonna 2022 liikevaihto oli 14,3 miljoonaa euroa, kasvaen edellisvuodesta noin 43 %. Yrityksessä on tällä hetkellä toimihenkilöitä 7 kpl sekä 2 myyjää. Muu henkilöstöstä työskentelee asennustehtävissä. Yritys on kasvanut nopeasti erityisesti vuoden 2018 jälkeen, kun lisälmen Putkiasennus Oy hankki yrityksen osakkeita, ja yrityksen visio on ollut tämän jälkeen kasvaa yhdeksi Pohjois-Savon merkittävämmäksi yksityisistä LVI-toimijoista vuoteen 2024 mennessä. Lisäksi yrityksen visioon kuuluu olla halutuin ja luotettavin kumppani omalla toimialueella.

Asiakaslähtöisyys on myös yksi tärkeimmistä arvoista ja se ohjaa kaikkea toimintaa. Asiakaspalautteiden avulla yritys seuraa laatua ja pyrkii jatkuvasti mukautumaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Kaikki tarjotut palvelut tähtäävät vahvaan sekä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Henkilökunta on osaavaa ja koulutettua, jotta yritys voi tarjota asiakkaille alan viimeisimmät tekniset ratkaisut hyvällä laadulla.

Jokainen työntekijä yrityksessä on sitoutunut työnsä laatuun, ja koko henkilökunta on velvoitettu toteuttamaan ja kehittämään sitä. Tämä periaate ohjaa toimintaa ja vahvistaa asemaa luotettavana yhteistyökumppanina. Yrityksen arvot korostavat luotettavaa kumppanuutta, asiakastyytyväisyyttä, perheyrityksen yhteisöllisyyttä sekä jatkuvaa laadun ja osaamisen kehittämistä. Yrityksen toimialueena toimii koko Pohjois-Savo. /20./

4.2 Savon LVI-Talo osana Hanakat-ketjua

Savon LVI-talo kuuluu Hanakat-ketjuun, joka on Suomen laajin LVI-liikkeiden ketju ja muodostuu noin sadasta itsenäisestä yrityksestä. Asiakkaille tarjotaan vastuullisia LVI-ratkaisuja, jotka edistävät kodin viihtyisyyttä, toimivuutta ja

energiansäästöä. Hanakat-liikkeet ovat tunnettuja ammattitaidostaan ja kyvystään toteuttaa asennukset sovituissa aikatauluissa.

Asioiminen Hanakat-ketjun kanssa on tarkoitus tehdä mahdollisimman vaivattomaksi. Tarjolla on monipuoliset LVI-ratkaisut lämmitykseen, jäähdytyksen, ilmanvaihtoon, kylpyhuoneisiin, keittiöihin sekä vesi- ja jätevesihuoltoon, kaikki samasta liikkeestä. Hanakat-liikkeissä käytetään alan johtavien toimittajien tuotteita ja tarjotaan asiakkaille uusimmat ratkaisut ja innovaatiot.

Hanakat-liikkeiden vuosikymmenien kokemus ja paikallistuntemus näkyvät erityisesti kodin LVI-ratkaisujen yhteensovittamisessa ja saneerauskohteiden vaivattomassa hallinnassa. Tarjotaan suunnitellut ja asennetut LVI-ratkaisut käyttökuntoon, huollon ja joustavat maksuvaihtoehdot Hanakat-rahoituksen avulla. Hanakat on luotettava kumppani, kun tarvitaan LVI-ratkaisuja ja palveluita. /21./

5 TUTKIMUSMETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyöntyyppin. Ensimmäisenä kerron produktiivisesta opinnäytetyöstä sekä laadullisista tutkimusmenetelmistä. Aineiston keräsin haastattelemalla yrityksen henkilökuntaa hyödyntäen puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Kappaleessa kerron myös, kuinka toteutin haastattelun henkilökunnalle.

5.1 Produktiivinen opinnäytetyö

Tyypillisen produktiivisen opinnäytetyön toteutusvaiheeseen kuuluu useita mahdollisia osatekijöitä, jotka voivat vaihdella riippuen opiskelijan valitsemasta aiheesta ja tutkimusmenetelmistä. Näihin osatekijöihin voi kuulua esimerkiksi yritykselle laadittava suunnitelma tai ohje, projekti, tapahtuman järjestäminen, palvelu, tuote, malli, mallisto, työselitys, muoto-, materiaali- tai menetelmäkokeilu tai vastaava. Produktio-osassa on tavallisesti myös portfolio, joka sisältää luonnokset, esityskuvat, valokuvat, piirustukset, osamallit, analyysit prosessista ja tuotteesta sekä dokumentaation työskentelystä ja lopputuotteesta.

/22./

Produktiivisessa opinnäytetyössä perinteisiä tutkimusmenetelmiä ei välttämättä tarvita, mutta siihen voi silti sisältyä tutkimuksellista selvittämistä. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa aiempien tutkimustulosten hyödyntämistä tiedonkeruussa. Kerättyä aineistoa ei aina tarvitse analysoida yhtä järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, ja tietoa voidaan hankkia myös asiantuntijahaastattelujen avulla. /23, s 55–56./Produktiivisen opinnäytetyön perustana on teoreettinen viitekehys, joka sisällytetään lopulliseen työhön. Tämä viitekehys toimii merkinä kyvystä soveltaa teoriatietoa ammattimaisesti käytäntöön. Siksi on riittävää, että teoriaosuudessa käsitellään aiheet tiivistetysti. /23, s 154–156./

Tässä työssä produktio osana toimii opas yritykselle kehityskeskustelu toiminnan kehittämiseen. Tuotettu opas toimii välineenä yritykselle kehityskeskustelutoiminnan parantamiseksi. Oppaassa käsitellään monia ajankohtaisia aiheita, kuten kehityskeskustelujen keskeisiä näkökohtia ja niiden käyttöönottoa liiketoimintaympäristössä. Erityistä huomiota kiinnitetään kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ja keskustelujen aikaiseen vuorovaikutukseen, jotka voivat auttaa yrityksiä luomaan tehokkaamman ja motivoivamman kehityskeskustelukulttuurin omassa organisaatiossaan.

5.2 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää, sillä lähestymistapoja ja analyysimenetelmiä on useita. Joitakin yleisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle voidaan kuitenkin tunnistaa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida pitää mitään itsestään selvänä. Vaikka jotkin asiat saattavat vaikuttaa ilmiselviltä, tutkija joutuu etäännyttämään itsensä arkijärjestä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vaikka tietyt käytännöt saattavat näyttää itsestään selviltä, tutkija tarkastelee niitä vierain silmin ja kyseenalaistaa niiden merkityksen ja roolin. /24./ Laadullisessa tutkimuksessa suositaan kvalitatiivista aineistoa, joka voi olla tekstiä, keskusteluja, haastatteluja, havainnointipäiväkirjoja tai muita empiirisiä aineistoja. Numeraalista aineistoa voidaan myös käyttää, mutta sitä tulkitaan laadullisesti, jotta sen syvempi merkitys voidaan ymmärtää. /24./

Laadullinen tutkimussuunnittelu on laajasti käytetty tutkimusmenetelmä, joka keskittyy ihmisen käyttäytymisen, mielipiteiden, teemojen ja motiivien tutkimiseen. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat todennäköisesti yksi vanhimmista tieteellisistä tekniikoista, ja antiikin kreikkalaiset filosofit harjoittivat laadullista havainnointia ympäröivästä maailmasta pyrkiessään ymmärtämään ja selittämään sitä. Vaikka laadullisten menetelmien saattaa joskus ajatella olevan "helppoja" tai vähemmän tiukkoja verrattuna kvantitatiivisiin menetelmiin, totuus on, että tällainen tieto voi tarjota syvällisempää ymmärrystä ilmiöistä, jotka jäävät muilla menetelmillä tavoittamatta. /25./

Teemoittelu on yleinen analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkijat tunnistavat ja analysoivat toistuvia teemoja tai kuvioita aineistossa. Tämä auttaa löytämään keskeiset näkökulmat ja merkitykset tutkittavasta ilmiöstä. Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jossa aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet tai teemat. Tätä menetelmää voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona, ja se on usein osa aineiston alkuvaiheen jäsentämistä. Teemoittelussa tärkeimmät asiakokonaisuudet ja toistuvat piirteet nostetaan esiin aineistosta tutkimustehävän näkökulmasta. Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsitteilyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja, joiden tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua ja tarjota lukijalle ymmärrystä siitä, millä perusteella tutkija teemoittelunsa pohjaa. On tärkeää korostaa, että teemat syntyvät analyysin tuloksena, eivät ennako-oletuksina tutkijan mielessä. Ne ovat aineistossa toistuvia asioita, eivätkä ne eriydy niin, että yhdestä aineistoyksiköstä paikannettaisiin tietty teema ja toisesta aineistoyksiköstä toinen. /26./

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin myös laadullinen tutkimus, jossa keskeisenä menetelmänä olivat haastattelut yrityksen henkilökunnalle. Haastattelut suoritettiin tarkoituksena kerätä tietoa yrityksen ja henkilökunnan kehityskeskustelu käytännöistä ja kokemuksista. Haastattelujen jälkeen kerätyt vastaukset analysoitiin huolellisesti ja jaettiin teemoihin, jotka auttoivat ymmärtämään paremmin yrityksen henkilökunnan sisäisiä näkökulmia ja kokemuksia. Tämä

lähestymistapa mahdollisti monipuolisen ymmärryksen tutkittavasta aiheesta ja tarjosi arvokasta tietoa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.3 Tutkimus ja aineistonkeruumääritelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventyä yrityksen työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin kehityskeskusteluista. Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, joka mahdollistaa syvällisen keskustelun ja avoimen tiedonkeruun. Haastattelut suoritetaan yrityksen eri osastoilla työskenteleville työntekijöille.

Puolistrukturoidussa haastattelussa on ennalta määritellyt kysymykset, mutta haastattelija voi myös joustavasti syventyä aiheisiin ja kysyä lisäkysymyksiä tarvittaessa. Tämä mahdollistaa monipuolisen tiedonkeruun ja osallistujien syvällisten näkemysten esiin tuomisen. Haastatteluiden jälkeen kerätty aineisto analysoidaan ja kerätty tieto analysoidaan laadullisesti. Analyysissa pyritään tunnistamaan keskeisiä teemoja ja trendejä, jotka nousevat esiin työntekijöiden vastauksista. Tämä mahdollistaa kokonaiskuvan muodostamisen tutkittavasta ilmiöstä sekä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tiedon yhdistämisen. /27/.

Lisäksi tiedonkeruumenetelmiin kuuluu alan kirjallisuuteen tutustuminen ja aiempien tutkimusten läpikäynti. Tämä auttaa tutkijaa saamaan laajemman kontekstin tutkittavaan aiheeseen ja hyödyntämään aiempaa tutkimustietoa omassa tutkimuksessaan. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä työolosuhteista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Lisäksi tutkimus tarjoaa pohjan konkreettisille kehitysehdotuksille ja parannuksille yrityksen toimintaan työolosuhteiden parantamiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä kehityskeskusteluista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimus tarjoaa pohjan konkreettisille kehitysehdotuksille ja parannuksille yrityksen toimintaan työolosuhteiden parantamiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

5.4 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluun osallistui yhteensä 10 henkilöä, joista osa oli toimihenkilöitä ja osa työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin yrityksen neuvottelutilassa erikseen sovittuina aikoina. Kahden henkilön haastattelut suoritettiin yrityksen työmaalla, koska haastattelijan oli helpompi liikkua kohteeseen. Kutsuin yrityksen henkilökuntaa vapaaehtoiseen haastatteluun sekä suullisesti että sähköpostitse, eikä kukaan kutsutuista kieltäytynyt osallistumasta haastatteluun. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä keskusteluina, ja niiden kesto oli keskimäärin puoli tuntia. Haastattelut nauhoitettiin tarkkojen vastausten tallentamiseksi jälkikäteen. Haastatteluissa esitettiin tarkentavia kysymyksiä ja autettiin haastateltavia ymmärtämään kysymysten sisältöä tarvittaessa. Joitakin kysymyksiä toistettiin useamman kerran varmistuksen saamiseksi. Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta (liite 1).

Ennen haastattelujen aloittamista kerrottiin haastateltaville, että haastattelut tallennetaan ääninauhurilla ja dokumentaatiot säilytetään yrityksen palvelimella, johon vain tutkimuksen tekijällä on pääsy. Kun tutkimus on valmistunut, aineisto poistetaan. Haastattelut suoritettiin anonyymisti, ja työnimikkeen ollessa alle 5 henkilöä tutkimuksen teemoittelussa työntekijät ja esihenkilöt jaoteltiin erikseen.

6 HAASTATTELUN TULOKSET

Haastattelut ovat olleet keskeisessä roolissa tämän opinnäytetyön tutkimusprosessia. Tässä luvussa esitellään kerätty aineisto ja sen analysointimenetelmät. Ensinnäkin tarkastellaan haastattelujen keräämistä ja niiden muuntamista analysoitavaksi tiedostomuodoksi. Tämän jälkeen kuvataan teemoittelu-prosessi, jonka avulla vastaukset jaettiin ja järjestettiin selkeiksi kokonaisuuksiksi.

Keskeisenä tavoitteena on esittää haastattelujen tulosten perusteella muodostuneet merkittävät havainnot ja löydökset. Tulokset on jaettu teemojen mukaan, mikä auttaa hahmottamaan vastausten kokonaiskuvaa ja niiden välisiä

yhteyksiä. Luvussa esitellään myös keskeiset tulokset ja niiden merkitys tutkimuksen kannalta. Haastatteluiden tuloksia hyödynnettiin johtopäätöksissä ja integroitiin osaksi varsinaista opasta. Yrityksen henkilökunnan kokemukset muodostivat olennaisen osan oppaan rakenteesta ja toimivat tukena teoreettiselle viitekehykselle.

6.1 Aineiston analyysi

Aineiston analyysivaiheessa haastattelujen vastaukset järjestettiin ja tallennettiin aluksi Word-lomakkeeseen, mikä mahdollisti niiden systemaattisen dokumentoinnin ja tallentamisen. Jokaisen haastattelun jälkeen vastaukset siirrettiin myös Excel-taulukkoon, mikä tarjosi selkeän tavan käsitellä suurta määrää tietoa. Tämä järjestelmällinen lähestymistapa helpotti seuraavaa vaihetta, jossa vastaukset teemoiteltiin ja jaettiin relevantteihin aihealueisiin.

Vastausten kokoaminen yhteen kysymys kerrallaan tarjosi selkeän ja helposti analysoitavan näkökulman, mikä edisti vastausten vertailtavuutta ja teemoittelun sujuvuutta. Tämä lähestymistapa mahdollisti tehokkaan ja systemaattisen analyysin, jonka avulla voitiin tunnistaa toistuvat aiheet ja merkittävät havainnot haastatteluiden sisällöstä.

Aineiston analyysin avulla pyritään tuomaan esiin haastattelujen keskeiset tulokset ja havainnot, jotka muodostavat perustan myöhemmälle tulkinnalle ja päätelmille. Analyysivaiheessa pyritään myös ymmärtämään vastausten syvällisempiä merkityksiä ja niiden välisiä yhteyksiä, mikä edistää tutkimuskysymysten ja tavoitteiden ymmärtämistä. /28, s. 2./

6.2 Tulokset

Kysymykset jaettiin useisiin osioihin. Aluksi käsiteltiin taustatietokysymyksiä, jotka koskivat aiempia kokemuksia kehityskeskusteluista ja organisaation nykyisiä käytäntöjä. Tämän jälkeen seurasi valmistautumista ja seuranta koskevia kysymyksiä, sitten tavoitteita ja odotuksia, sen jälkeen esihenkilön roolia kehityskeskusteluissa ja seuraavaksi haasteita ja parannusehdotuksia. Lopuksi tulevaisuuden odotuksia.

Analysoitaessa haastatteluvastauksia tuli selväksi, että kehityskeskustelut eivät ole olleet vielä kovin yleisiä yrityksessä. Yleisin vastaus kysymykseen: "Millaisia kokemuksia sinulla on kehityskeskusteluista?" oli "Minulla ei ole aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista". On kuitenkin huomionarvoista, että haastateltavat olivat olleet alalla töissä jo jonkin aikaa, mikä viittaa siihen, että kehityskeskustelujen puute ei johdu alalle vasta tulleista työntekijöistä, vaan pikemminkin organisaatioiden käytännöistä.

Seuraavaksi esittelen tärkeimpiä ja merkityksellisimpiä vastauksia ja kysymyksiä tutkimuksen kannalta, joihin huomio kiinnittyi.

Vaikka monet vastaajista eivät olleetkaan aiemmin osallistuneet kehityskeskusteluihin, suurin osa heistä kuitenkin katsoi kehityskeskustelut tarpeelliseksi (kuva 5). Tämä huomio on merkittävä, sillä se osoittaa, että vaikka käytäntö ei ole vielä laajalti levinnyt, henkilöstö näkee sen arvon ja hyödyt. Tämä kysymys onkin yksi keskeisimmistä tämän tutkimuksen näkökulmista henkilöstön kannalta.

5. Onko kehityskeskustelu mielestäsi tarpeellinen?	
v1	kehityskeskustelu on mielestäni tarpeellinen. kehityskeskustelussa tulee ilmi epäkohtia, joihin ei muuten väittämättä tule puututtua. lisäksi saan tietoa omista kehittämistarpeistani tietoa esihenkilön puolelta.
v2	Kehityskeskustelu on mielestäni tarpeellinen
v3	Ehdottomasti olisi
v4	On ehdottomasti tarpeellinen
v5	Minun mielestäni kehityskeskustelu on tarpeellinen
v6	Kehityskeskustelu on mielestäni tarpeellinen
v7	Mielestäni kehityskeskustelu on tarpeellinen
v8	Kyllä, koen että se on hyvä juttu
v9	Kyllä ja ei, jos asioihin tulisi muutosta kehityskeskustelu olisi tarpeellinen
v10	Koen että minulle pidetyt kehityskeskustelut ovat olleet tarpeettomia koska niistä ei ole ollut minulle mitään annettavaa.

Kuva 5. Kuva haastattelujen yhteenvedosta: onko kehityskeskustelu mielestäsi tarpeellinen?

Haastattelussa kysyttiin, ovatko he saaneet mielestään henkilökohtaista hyötyä tai tarpeellista tietoa kehityskeskusteluista, kuten palautetta kehittämiskohteistaan. Osa vastaajista on saanut palautetta ja toivoo sitä lisää. Muutamalle vastaajalle kehityskeskusteluiden antama palaute on ollut hyödyllistä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että niille, joille kehityskeskusteluja on pidetty, niistä on ollut hyötyä. Osa vastaajista ei kuitenkaan ole saanut palautetta ja toivovat sitä lisää. (Kuva 6.)

9. Oletko mielestäsi saanut henkilökohtaisesti hyötyä/tarpeellista tietoa kehityskeskusteluista? Esim. palautetta kehittämiskohteistasi?	
v1	Olen saanut palautetta ruusuja ja myös risuja. Olemme käyneet asioita läpi joissa olen onnistunut ja missä on ollut korjattavaa.
v2	Aiemmissa firmoissa kyllä olen saanut henkilökohtaista hyötyä kehityskeskusteluiden avulla.
v3	Palautetta olen saanut työurani aikana todella vähän. Kehityskeskusteluja ei ole pidetty joten niissä palautetta ei ole tullut.
v4	Kaipaisin että palautetta tulisi enemmän. Nyt en ole saanut henkilökohtaista palautetta. Seuranta olisi hyvä järjestää.
v5	Ei ole pidetty ja palautetta kaipaisin hieman lisää.
v6	En ole saanut palautetta tai hyötyä kehityskeskusteluista.
v7	En ole saanut palautetta tai hyötyä kehityskeskusteluista.
v8	Sain varsinaista palautetta toiminnastani kehityskeskustelussa. Hyvää ja huonoa.
v9	En ole saanut hyötyä koska kehityskeskustelua ei ole minulle pidetty.
v10	En ole saanut mitään hyötyä kehityskeskustelusta. Seuranta sovitusta asioista ei ole järjestetty.

Kuva 6. Oletko saanut henkilökohtaisesti hyötyä tai palautetta kehittämiskohteistasi?

Haastattelussa tiedusteltiin vastaajilta heidän henkilökohtaisia odotuksiaan kehityskeskusteluilta. Suurin osa vastaajista ilmaisi odottavansa saavansa palautetta työsuorituksistaan, niin positiivista kuin rakentavaa palautetta. Lisäksi palautteen antamisen mahdollisuus nousi esiin tämän kysymyksen teemoissa. Jälkipalautteeseen liittyvään kysymykseen vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että yksikään vastaaja ei ollut saanut jälkipalautetta sovitusta asioista.

Haastattelussa kysyttiin, millaiset ominaisuudet tekevät esihenkilöstä hyvän kehityskeskustelujen vetäjän. Vastauksissa korostui esihenkilön kyky antaa ja vastaanottaa palautetta sekä hänen rauhallisuutensa ja yhteistyökykynsä. Sekä kysyttäessä, millaisena näet esihenkilön roolin vastaajat, pitivät esihenkilöä tärkeässä roolissa kehityskeskustelun onnistumisen kannalta.

Tiedusteltaessa haasteita aiemmista kehityskeskusteluista suurin osa vastaajista ilmoitti, ettei ole kohdannut haasteita. Muutama mainitsi, että haasteena oli se, että kehityskeskusteluja ei ollut vielä pidetty kaikille yrityksessä. Parannusehdotuksia kysyttäessä kehityskeskusteluprosessin parantamiseksi nousi esiin tarve tiedottaa kehityskeskustelujen ajankohdista, seurantapalaverin järjestäminen ja ehdotus siitä, että kehityskeskustelut voitaisiin sisällyttää esimerkiksi yrityksen vuosikelloon.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelututkimukseen osallistunut henkilöstö osoittautui merkittäväksi tutkimuksen kannalta, ja he antoivat arvokasta tietoa henkilöstön kehityskeskuste-

lukokemuksista. Haastateltavat ilmaisivat avoimesti näkemyksiään ja kokemuksiaan kehityskeskusteluista, mikä antoi tutkimukselle syvällisen ja monipuolisen ymmärryksen aiheesta.

Haastattelussa käytiin läpi käytäntöjä. Yksi keskeinen käytäntö, joka nousi esiin, oli valmistautuminen etukäteen, esimerkiksi täyttämällä esitietolomake. Teoriaosuudessa, luvussa 3.4, käsiteltiin yleisimpiä syitä siihen, miksi kehityskeskustelut usein epäonnistuvat. Esihenkilöiden jatkuva kiire haittaa merkittävästi keskusteluihin valmistautumista. Tämä myös johtaa siihen, että kehityskeskusteluille varattua aikaa ei käytetä tehokkaasti hyödyksi. Tästä syystä todettiin heikon valmistautumisen vaikuttavan merkittävästi keskusteluiden laatuun. /8./ Lisäksi kohdassa 2.3 käytiin läpi kehityskeskustelun kulkua ja korostettiin hyvän valmistautumisen merkitystä keskustelun sujuvuudelle. Jos keskustelu ei etene heikon valmistautumisen vuoksi esihenkilön tulisi sopia uusi keskustelu aika. Tyypillisesti hyvä kehityskeskustelu alkaa valmistautumisella. /6./ Teorian osuudessa 3.5.2 Nurmi mainitsee omassa tutkimuksessaan myös haasteista, kuten siitä, että kehityskeskustelujen ajankohdista ei ollut tiedotettu selkeästi /18, s 23–24/. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluihin on avainasemassa niiden onnistumisen kannalta. Valmistautuminen luo perustan laadukkaalle ja tuottavalle keskustelulle, mikä puolestaan edistää työntekijöiden kehittymistä ja organisaation menestystä.

Kun henkilöstöltä kysyttiin parannusehdotuksia kehityskeskusteluihin liittyen, suurin osa haastatelluista korosti toivettaan siitä, että kehityskeskustelut olisivat yrityksessä jatkuvaa prosessia. Tämä osoittaa, että kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli työntekijöiden keskuudessa, ja ne nähdään hyödyllisinä työkaluina. Niitä ei nähdä pelkästään vuotuisina tapahtumina, vaan niistä halutaan tehdä jatkuva prosessi, jossa työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan, asettaa tavoitteitaan ja saada palautetta työnsä kehittymisestä sekä työhyvinvoinnista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin kehityskeskusteluprosessia luvussa 2.4, jossa korostettiin jatkuvaa kehityskeskusteluprosessia. Jatkovaa keskustelua voidaan käydä tarpeen mukaan ilman tiukkoja määräaikoja /8/. Lisäksi luvussa 2.2 käsiteltiin kehityskeskusteluiden käyttöönottoa yrityksessä, jossa korostettiin, että ne tulisi integroida kiinteäksi osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää /2/. Teoriaosiossa 3.5.1 Runola korostaa, että kehityskeskustelun tulisi olla jatkuvan prosessin osa ja sisältää seurantaan /17, s 28/. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että teoria ja haastattelut tukevat toisiaan ja hyvin toimiva kehityskeskustelu edellyttää jatkuvaa prosessia sekä tiedottamista siitä henkilöstölle. Tämä tarkoittaa sitä, että kehityskeskustelut eivät ole vain yksittäisiä tapahtumia, vaan ne integroidaan osaksi organisaation arkea ja toimintaa.

Haastatteluissa esihenkilön rooli koettiin merkittäväksi ja tärkeäksi osaksi kehityskeskusteluprosessia. Esihenkilön tulisi osoittaa vilpittömää kiinnostusta henkilöstöön ja valmistautua huolellisesti keskusteluihin. Aktiivinen osallistuminen ja ammattimainen lähestymistapa esihenkilöltä voivat luoda avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin kehityskeskusteluissa, mikä puolestaan tehostaa keskustelujen vaikuttavuutta ja merkityksellisyyttä sekä työntekijöille että organisaatiolle. Tämä näkemys saa tukea teoriaosuudesta, sillä Aarnikoivu korostaa kirjassaan johtamisen kumppanuutta korostaen esimiehen roolia ja taitoja. Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat selvästi esimiehen sitoutuminen ja motivaatio. /2, s 190./ Myös kohdassa 3.5.3 Dano Mariam ja Kurti Albulena kertovat, että heidän tutkimuksessaan esihenkilön rooli ja luotettavuus koettiin kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta tärkeäksi. /19, s 11./

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilön asenne ja motivaatio kehityskeskustelujen suhteen ovat merkittäviä tekijöitä onnistuneessa prosessissa. Siksi on suotavaa, että organisaatio varaa aikaa esihenkilöiden valmistautumiseen kehityskeskusteluihin. Hyviin kehityskeskusteluihin kuuluu siis, että esihenkilö valmistautuu keskusteluihin hyvin.

Haastatteluissa korostui palautteen antamisen merkitys, ja osallistujat toivoivat sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Teoriaosuudessa myös painotettiin palautteen antamisen tärkeyttä, kuten on esillä kohdassa 3.3. Rakentava

palaute tarjoaa mahdollisuuden kehittymiseen ja suorituksen parantamiseen, kun taas positiivinen palaute vahvistaa motivaatiota ja itsetuntoa. Valmistautuminen ja palautteen antaminen ovat keskeisiä elementtejä sekä teoriassa että haastatteluissa. Tämä vahvistaa tarvetta kehittää yrityksen palautteenantokulttuuria ja korostaa kehityskeskustelujen roolia jatkuvan oppimisen ja kehittymisen välineenä. Näin ollen palautteen antaminen on olennainen osa hyvää kehityskeskustelua käytäntöä. /8, s 130./ Myös aikaisempien tutkimusten kohdassa 3.5.3 on tarkasteltu palautteen antamisen merkitystä. Tutkimuksessa korostuu palautteen antamisen merkitys. /19, s 11./

Johtopäätösten perusteella hyvä kehityskeskustelun rakenne käsittää sekä palautteen antamisen että vastaanottamisen henkilöstöltä. Keskustelujen tulisi olla osa jatkuvaa prosessia organisaatiossa ja osa sen toimintakulttuuria. Haastatteluissa suurin osa vastaajista korosti kehityskeskustelujen tarpeellisuutta ja niiden olennaista roolia heidän ammatillisessa kehityksessään. Työntekijät näkevät kehityskeskusteluiden myönteiset vaikutukset sekä omien taitojensa että työilmapiirin kannalta merkittävinä. Kehityskeskustelun hyviin käytäntöihin kuuluu huolellinen valmistautuminen molemmiin puolin. Tämä korostaa kehityskeskusteluiden roolia työntekijöiden sitouttamisessa ja motivaation ylläpitämisessä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Näin ollen henkilöstö pystyy valmistautumaan kehityskeskusteluihin samoin kuin esihenkilötkin. Tämän pohjalta opas keskittyy erityisestä palautteen antamisen tärkeyteen ja hyvän kehityskeskustelun rakenteen esittelyyn.

8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Eettinen tutkimus on tutkimuksen tekemistä koskevien eettisten periaatteiden ja arvojen noudattamista. Sillä pyritään varmistamaan tutkimuksen moraalisen ja eettisen hyväksyttävyyden sekä tutkittavien oikeuksien ja hyvinvoinnin kunnioittamisen. Tämä tarkoittaa muun muassa haastateltavien vapaaehtoista osallistumista ja suostumusta, heidän itsemääräämisoikeutensa kunnioittamista, tutkimuksen riskeihin ja hyötyihin liittyvän rehellisen arvioinnin sekä henkilötietojen ja yksityisyyden suojan takaamista. Eettisessä tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota haastateltavien hyvinvointiin ja oikeuksiin.

Tämä edellyttää tutkijalta avoimuutta, rehellisyyttä ja kunnioitusta tutkittavia kohtaan. /29./ Opinnäytetyöni tutkimus ja haastattelut suoritettiin eettisen tutkimuksen arvojen mukaan. Kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia, ja heidän itsemääräysoikeuksiaan kunnioitettiin haastattelua tehdessä.

Ennen haastattelujen aloittamista osallistujille kerrottiin, että ääninauhointi ja dokumentaatiot tallennetaan yrityksen palvelimelle, jonka pääsy on vain tutkimuksen tekijällä. Haastattelut suoritettiin nimettömästi, ja mikäli osallistujia oli alle viisi, heidän vastauksensa käsiteltiin erikseen teemoittain. Tällä varmistettiin osallistujien yksityisyyden suoja ja avoin keskustelu ilman pelkoa tunnistamisesta.

Luotettavuus viittaa mittauksen johdonmukaisuuteen tai pysyvyyteen ajan kuluessa tai eri arvioijien välillä. Mittausväline on luotettava, jos se tuottaa johdonmukaisesti samat tulokset, kun sitä käytetään toistuvasti saman asian mittaamiseen. Toisin sanoen luotettava mittari antaa johdonmukaisia tuloksia riippumatta siitä, kuka sitä käyttää, milloin sitä käytetään ja missä olosuhteissa. Yhteenvedon voidaan todeta, että reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen luotettavuutta, kun taas validiteetti kertoo mittauksen tarkkuudesta tai oikeellisuudesta. Luotettavuus varmistaa tulosten vakautta ja johdonmukaisuutta, kun taas validiteetti takaa, että mittauksen tulokset ovat relevantteja ja sopivia tutkimuskysymyksen kannalta. /30./

Haastattelut suoritettiin 10 henkilölle, mikä on riittävä määrä laadullista tutkimusta ajatellen, ja vastauksia saatiin tarpeeksi eri teemoihin, jotta niistä voitiin tehdä johtopäätöksiä. Ääninauhointi mahdollisti vastausten tarkan litteroinnin välttämällä muistivirheet, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Kysymykset olivat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, mikä vähensi väärinkäsitysten mahdollisuutta, ja tarvittaessa haastattelija avasi kysymyksiä uudelleen. Haastattelun luotettavuuteen saattoi vaikuttaa se, että olin itse osallistujien esihenkilö noin puolelle, mikä saattoi vaikeuttaa avointa keskustelua kehityskeskusteluun liittyen. Haastattelun aikana käytetyt apusanat, kuten "vuosikello" ja "vuorovaikutus", auttoivat herättämään ajatuksia vastaajissa, jotka eivät heti osanneet vastata kysymykseen. Kaikkiin kysymyksiin ei saatu luotettavia vastauksia,

koska kaikille haastateltaville ei ollut pidetty kehityskeskusteluja, mikä rajoitti heidän mahdollisuuksiaan vastata kaikkiin kysymyksiin.

Luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidessa on otettava huomioon erilaisia tekijöitä, kuten testin uusintaluotettavuus, arvioijien välinen luotettavuus ja sisäisen johdonmukaisuuden luotettavuus luotettavuuden osalta sekä sisältövaliditeetti, kriteerivaliditeetti ja konstruktiovaliditeetti pätevyyden osalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi keskittyy tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Lisäksi eri lähestymistavoille ja metodeille, kuten narratiiviselle lähestymistavalle, on omat luotettavuuden kriteerinsä, jotka tulee huomioida. /30./

Tutkimusaineiston keräämiseen liittyen luotettavuutta lisää, että aineisto on kerätty suoraan ilmiön esiintymispaikoilta. Raportissa tulee esittää tarpeeksi suoria lainauksia tai kvalitatiivista aineistoa, jotta lukija voi seurata analyysia ja arvioida sen pohjana olevaa aineistoa. Analyysin luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on tutkijan tai kehittäjän kyky abstraktiin ajatteluun. Tuloksia arvioidaan suhteessa aiempaan tutkimukseen, eli siihen, miten monipuolisesti ilmiötä on aiemmin tarkasteltu. Johdonmukaisuuden kriteeri tarkoittaa, että tutkija tai kehittäjä on pystynyt luomaan merkityksellisen ja kokonaisvaltaisen käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. /31./ Raportissa on esitetty suoraa aineistoa tutkimuksesta, ja sen pohjalta on arvioitu vastauksia. Lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen analyysiä. Lisäksi haastattelun tulokset on kerätty suoraan työpaikalta mikä lisää luotettavuutta.

9 POHDINTA

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa haasteina kohtasin yhteisten aikojen löytämistä haastateltavien kanssa, mikä vaikeutti haastattelujen järjestämistä. Yhteisten aikojen löytäminen haastatteluihin oli haasteellista, mutta onneksi muita merkittäviä rajoituksia ei ilmennyt tutkimuksen tekemisessä. Vaikka jatkotutkimuksen kohteita ei ole vielä tarkemmin määritelty, suosittelen jatkotutki-

musta kehityskeskusteluiden vaikutuksista pidemmällä aikavälillä ja mahdollisten parannusehdotusten kartoittamiseksi. Olisi erityisen kiinnostavaa tutkia, ovatko kehityskeskustelut yleisiä Pohjois-Savossa LVI-alalla ja millaisia vaikutuksia niillä on ollut työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä työpaikkojen vaihtuvuuteen. Prosessi sujui suunnitellusti ja pysyi aikataulussa. Ratkaisevaa oli työnantajan tuki sekä yrityksen henkilöstön myönteinen osallistuminen haastatteluihin, mikä helpotti tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen analysointi oli nopeaa, sillä aineistoa oli saatavilla kattavasti.

Tutkimuksen teoreettinen osuus ja haastattelujen tulokset tukivat toisiaan, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja antaa syvempää ymmärrystä kehityskeskusteluiden merkityksestä. Työn tekijä on aina ollut innokas oppimaan ja kehittymään, ja tämän tutkimuksen aikana olen hankkinut merkittävää lisätietoa tutkimusaiheesta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella meillä on mahdollisuus jatkaa kehityskeskustelukäytäntöjen parantamista ja hyödyntää niitä entistä tehokkaammin yrityksen menestyksen tukemisessa.

Kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämisoppaasta tuli mielestäni onnistunut, koska aikaisempaa opasta yrityksellä ei ollut lainkaan. Kun kehityskeskusteluprosessi otetaan tehokkaammin käyttöön organisaatiossa, sen jälkeen nähdään mahdollisia myönteisiä seurauksia, jotka heijastuvat työyhteisön hyvinvointiin, henkilöstön kehittymiseen, vuorovaikutuksen paranemiseen ja yrityksen kokonaisvaltaiseen tuottavuuteen.

Matkan varrella kertyi useita omia havaintoja, joista merkittävimpanä voidaan mainita oivallus siitä, että tutkimuksen toteuttamisessa olisi ollut hyödyllistä luoda haastattelukysymykset vasta teoriaosuuden valmistumisen jälkeen. Tällainen lähestymistapa olisi mahdollistanut paremman yhteyden teorian ja haastatteluiden välillä, mikä olisi puolestaan helpottanut johtopäätösten tekemistä ja tutkimuksen lopputulosten analysointia. Tämä oppi jäi vahvasti mieleen työn edetessä, ja se osoittautui arvokkaaksi kokemukselliseksi oppimiskokemukseksi. Näin ollen voisi todeta, että tutkimusprosessi tarjosi mahdollisuuden kehittää omia työskentelytapoja, ja tämä havainto toimi hyödyllisenä oppituntina tulevia tutkimuksia varten.

LÄHTEET

1. Vähänen, S. & Karjula, H. Hälsä. Millainen on moderni kehityskeskustelu? WWW-artikkeli. Päivitetty 10.8.2020. Saatavissa: <https://halsa.fi/blog/mil-lainen-on-moderni-kehityskeskustelu/> [viitattu 26.2.2024].
2. Aarnikoivu, H. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. painos. Vantaa: Hansa-print Oy 2016
3. Accountor. Esihenkilö – virittäydy yksilölliseen kehityskeskusteluun! WWW-artikkeli. Päivitetty 12.9.2023. Saatavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/kehityskeskustelu> [viitattu 26.2.2024].
4. Aarnikoivu, H. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: Balto print. 2013.
5. Sympa. Kehityskeskusteluopas. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/> [viitattu 24.3.2024].
6. Hyppänen, R. Hyvä paha kehityskeskustelu. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/> [viitattu 25.3.2024].
7. Paulsen, E. 7 Steps to Get the Most Out of Career Development Conversations. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.10.2021 Saatavissa: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/career-conversation> [viitattu 20.1.2024].
8. Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. Keskustele ja kehity. 1. Painos. Helsinki: Kopioniini 2012.
9. Rediteq. Perinteinen vai jatkuva kehityskeskustelu? WWW-dokumentti. Päivitetty 22.7.2019 Saatavissa: <https://rediteq.fi/perinteinen-vai-jatkuva-kehityskeskustelu> [viitattu 15.2.2024].
10. Wiskari, J. Kiireentappoase. 1. painos. Talentum media 2014
11. Tehy. Onko kehityskeskusteluun pakko osallistua? WWW-artikkeli. Päivitetty 19.8.2020 Saatavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/onko-kehityskeskusteluun-pakko-osallistua> [viitattu 1.2.2024].

12. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 28.12.2023].
13. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti Työhyvinvointi. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyohyvinvointi/> [viitattu 2.12.2023].
14. Keisala, K. Millaista on hyvä vuorovaikutus? Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöt. WWW-artikkeli päivitetty 10.4.2017. Saatavissa: <https://vslj.fi/hyva-vuorovaikutus-perustuu-dialogille/> [viitattu 12.12.2023].
15. Suomen mielenterveys ry. Vuorovaikutuksen kompastuskiviä voi tunnistaa. WWW-artikkeli. Päivitetty 15.7.2022 Saatavissa: <https://mieli.fi/vahvistä-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutuksen-kompastuskivia-voi-tunnistaa/> [viitattu 1.3.2024].
16. Johtakee oy. 4 tapaa kuinka kehität työyhteisön tehokkuutta vuorovaikutuksen avulla. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://johtakee.fi/tyoyhteison-tehokkuutta-vuorovaikutuksen-avulla/> [viitattu 2.12.2023].
17. Runola, S. Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma AMK opinnäytetyö. PDF-dokumentti. 2021. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/handle/10024/500053> [viitattu 10.12.2023].
18. Nurmi, A. Kehityskeskustelu – yrityksen voimavara. Kehityskeskustelun toimintamallin luominen yrityksen käyttöön. Centria-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK opinnäytetyö. PD-dokumentti. 2022. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/handle/10024/785621> [viitattu 20.1.2024].
19. Kurti, A. & Dano, M. Tikkurila. Kehityskeskustelun merkitys työelämässä-työntekijän näkökulmasta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalous P2P AMK-opinnäytetyö. PDD-dokumentti. 2015. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/handle/10024/92185> [viitattu 30.2.2024].
20. Savon LVI Talo. Yritys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://savnvitalo.fi/yritys/> [viitattu 20.1.2024].
21. Hanakat. Hanakat ketju. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.hanakat.fi/epages/Hanakat.sf/fi_FI/?ObjectPath=/Shops/Hanakat/Categories/Hanakat-ketju [viitattu 20.1.2024].
22. Muotio, L. Opinnäytetyön yleiset kriteerit ja painotus. WWW-dokumentti. Päivitetty 24.9.2021. Saatavissa: <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/amk-opinnaytetyo/opinnaytetyon-yleiset-kriteerit-ja-painotus/> [viitattu 21.2.2024].

23. Vilkkä, H. & Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi 2003.
24. Juhila, K. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> [viitattu 20.12.2023].
25. Shuttleworth, M. & Wilson, L. Qualitative Research Design. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://explorable.com/qualitative-research-design> [viitattu 20.12.2023].
26. Juhila, K. Teemoittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavanvalinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> [Viitattu 20.2.2024].
27. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. WWW-tietoaristo. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html [viitattu 20.2.2024].
28. Teräs, M. & Toiviainen, H. Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. PDF-artikkeli Saatavissa: <https://journal.fi/ai-kuiskasvatus/article/download/94084/52762> [Viitattu 21.1.2024].
29. Lagström, H., Pösö, T., Rutanen, N. & Vehkalahti, K. Lasten ja nuorten tutkimuksen etiikka Nuorisotutkimusseura & tekijät. WWW-dokumentti. 2010. Saatavissa: <https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/lasten-ja-nuorten-tutkimuksen-etikka-web.pdf> [viitattu 21.2.2024].
30. Salomão A Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys: Tutkimus: mitataan sitä, millä on merkitystä WWW-artikkeli. Päivitetty 26.7.2023. Saatavissa: <https://mindthegraph.com/blog/fi/luotettavuus-vs-validiteetti-tutkimuksessa/> [viitattu 19.1.2024].
31. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. WWW-opas. Saatavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#kvali> [viitattu 29.1.2024].

Työtekniikko

TTMI20SM

26.1.24

Kehityskeskustelun haastattelun kysymykset

Haastateltava nro 1

Aikaisemmat kokemukset:

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Savon LVI-Talo Oy:ssä?

2. Mikä on toimenkuvasi?

3. Millaista kokemusta sinulla on aiemmista kehityskeskusteluista?

4. Millaisia kehityskeskustelukäytäntöjä olet kohdannut aikaisemmissa työpaikoissasi?

5. Onko kehityskeskustelu mielestäsi tarpeellinen?

Organisaation nykyiset käytännöt:

6. Miten nykyisessä organisaatiossasi tai aiemmissa organisaatioissasi on toteutettu kehityskeskustelut?

7. Onko kehityskeskustelussa keskitytty mielestäsi tarpeeksi henkilökohtaiseen kehittymisen asioihin?
8. Mitä asioita koet tarpeettomaksi nykyisessä kehityskeskustelussa? (kysytään jos kehityskeskustelut ovat pidetty)
9. Oletko mielestäsi saanut henkilökohtaisesti hyötyä/tarpeellista tietoa kehityskeskusteluista? Esim. palautetta kehittämiskohteistasi?
10. Keskitytäänkö nykyisessä kehityskeskustelussa riittävästi työsäjäksämiseen ja työhyvinvointiin?

Valmistautuminen ja seuranta:

11. Kuinka yleensä valmistaudut kehityskeskusteluihin?
12. Onko kehityskeskusteluiden sovitusta asioista järjestetty seuranta? jos on kuinka se on toteutettu?

Tavoitteet ja odotukset:

13. Mitä odotat henkilökohtaisesti kehityskeskusteluilta?

14. Asetatko yleensä itsellesi tavoitteita kehityskeskusteluiden suhteen?

15. Oletko saanut ns. jälkipalautetta kehityskeskustelun asioista? (seuranta)

Esimiehen rooli:

16. Miten näet esihenkilön roolin kehityskeskusteluissa?

17. Millaiset ominaisuudet tekevät esihenkilöstä hyvän kehityskeskustelujen vetäjän?

Haasteet ja parannusehdotukset:

18. Oletko kohdannut haasteita aiemmin kehityskeskusteluihin liittyen?

19. Mitä parannusehdotuksia tai ideoita sinulla olisi kehityskeskustelu prosessin parantamiseksi?

Tulevaisuuden odotukset:

20. Miten toivoisit kehityskeskustelujen kehittyvän tulevaisuudessa organisaatiossasi?

21. Millaisia muutoksia tai parannuksia toivot näkeväsi kehityskeskusteluissa?

22. Avoin palaute kehityskeskustelu käytäntöihin liittyen?

KEHITYSKESKUSTELU OPAS SAVON LVI-TALO OY: LLE

Lauri Vehniäinen

2024

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
2	KEHITYSKESKUSTELUN RAKENNE	3
2.1	Moderni kehityskeskustelu	4
2.2	Kehityskeskustelun käyttöönotto yrityksessä	5
2.3	Kehityskeskustelun tavoitteet ja kulku	6
3	HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ KEHITYSKESKUSTELUIHIN	9
3.1	Oikea asenne kehityskeskusteluihin	10
3.2	Työyhteisön hyvinvointi ja vuorovaikutus kehityskeskusteluissa	11
3.3	Palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitys kehityskeskusteluissa	13
3.4	Yleisimmät syyt kehityskeskustelujen epäonnistumisiin	15
3.5	Aikaisempia tutkimuksia	16
3.5.1	Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi	16
3.5.2	Kehityskeskustelu- yrityksen voimavara	17
3.5.3	Kehityskeskustelun merkitys työelämässä työntekijän näkökulmasta	17
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	18
4.1	Ehdotuksia kehityskeskustelu lomakkeeseen	19
4.2	Yrityksen vuosikello	20
4.3	Kehityskeskusteluiden seuranta	20
5	LOPUKSI	21

LIITTEET

Liite 1. Päivitetty kehityskeskustelulomake.

1 JOHDANTO

Tämän oppaan tarkoituksena on toimia Savon LVI-Talo Oy:n kehityskeskustelukäytäntöjen parantamiseen, ja sen tarkoituksena on edistää yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä sekä tehokkuutta, jotka ovat myös yrityksen kannalta menestymisen ja kehittymisen kulmakiviä alati kovenevassa markkinassa. Lisäksi yritykset ovat nykypäivänä myös entistä enemmän riippuvaisia työntekijöidensä sitoutumisesta ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä, joten kehityskeskustelujen merkitys korostuu entisestään, sillä ne toimivat myös keskeisenä työkaluna henkilöstön työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden sekä organisaation menestymisessä.

Savon LVI-Talon kehityskeskustelumalli ei ole tällä hetkellä vakiintunut yrityksen sisällä, ja keskusteluja on käyty vain osan henkilöstön kanssa epäsäännöllisin väliajoin. Tarkoitus on luoda yritykselle selkeä pohja keskustelujen käymiseksi sekä yhdenmukaistaa keskustelumalli kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille. oppaassa keskitytään siihen, miten kehityskeskusteluista saadaan aikaiseksi molempia osapuolia innostava vuoropuhelu. Tämä edellyttää paitsi selkeää keskustelumallia mutta myös esihenkilöltä vuorovaikutustaitoja, joiden avulla työntekijät voivat kokea saavansa äänensä kuuluviin ja olevansa osa organisaation kehitystä.

Toivottavasti tästä oppaasta on hyötyä yrityksen henkilöstön kehittymiselle.

2 KEHITYSKESKUSTELUN RAKENNE

Tässä luvussa käsitellään kehityskeskusteluissa nykypäivänä toteutettavaa rakennetta. Moderni kehityskeskustelu korostaa yksilön ja yrityksen tavoitteiden yhteensovittamista. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta ovat keskeisiä asioita, jotka auttavat varmistamaan, että työntekijät kehittyvät linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa.

2.1 Moderni kehityskeskustelu

Vaikka kehityskeskustelu on joskus nähty vanhanaikaisena työkaluna, se on edelleen tehokas, kun sitä käytetään oikein. Kehityskeskustelut ovat muuttuneet merkittävästi nykyaikaisen johtamisen myötä perustuen valmentavaan johtamiseen. Tämä lähestymistapa korostaa esimiehen roolia alaistensa kehittämisessä ja heidän potentiaalinsa tukemisessa. Se ei ole pelkkää palautteenantoa vaan vuoropuhelua esimiehen ja työntekijän välillä. Hyvin suunniteltu kehityskeskustelu hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota sekä edistää näin tuottavuutta ja työhyvinvointia

Kehityskeskusteluissa tarkastellaan menneisyyttä mutta pääpaino on tulevaisuudessa. Keskustelut keskittyvät tavoitteisiin, motivaatioon ja työntekijän haluun kehittyä. Modernissa kehityskeskustelussa molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja osallistuvat avoimeen vuoropuheluun

On tärkeää asettaa kehityskeskustelulle selkeät tavoitteet, jotka liittyvät organisaation strategiaan. Keskustelut voivat kuitenkin vaihdella yksilöllisten tarpeiden mukaan, joten joustavuus on avainasemassa. Luottamuksellinen ja avoin vuoropuhelu rakennetaan pitkäaikaisen valmentavan johtamisen pohjalta

Menestyvä ja luottamusta herättävä esimies sitoutuu kumppanuusjohtamiseen, jossa kiteytyvät laadukkaan esimiestyön perusteet. Kumppanuusjohtamisessa esihenkilön tulee toimia työyhteisön parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii siis molempien osapuolten myönteistä asennetta. Esimies on vastuussa keskustelun onnistumisesta, ja hänen tulee osata yhdistellä erilaisia tekijöitä luodakseen toimivan kokonaisuuden. Esimiehen velvollisuutena on siis innostaa alaisiaan keskusteluun, mutta myös alaisilla on vastuu omasta panoksestaan. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ymmärrystä keskustelun merkityksestä, hyödyistä ja laadukkaasta prosessista sekä dialogin edistämisestä.

Modernissa kehityskeskustelussa on tärkeää kunnioituksen ja läsnäolon merkitys. Keskustelijan tulisi olla rohkea ja osoittaa arvostustaan keskustelukumppania kohtaan olemalla täysin läsnä ja keskittyen aidosti siihen, mitä toinen sanoo. Kiireen pysäyttäminen ja hetkessä eläminen on avainasemassa, sillä vain silloin voidaan todella kuunnella ja ymmärtää toista. Tämä edistää avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, mikä puolestaan vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja tehokasta yhteistyötä.

Ihmiset ovat erilaisia, joten yksilölliset tarpeet ja toimintatyyli kannattaa huomioida keskusteluissa. Osalle ihmisille on tärkeää tuntea olonsa rennoksi ja vapautuneeksi, kun taas toiset arvostavat enemmän strukturoitua ja fokuoituja keskusteluympäristöä.

2.2 Kehityskeskustelun käyttöönotto yrityksessä

Uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotto on merkittävä tapahtuma organisaatiossa, ja siitä tulee viestiä työntekijöille etukäteen. Viestimisessä tulee kertoa keskustelun tärkeistä näkökulmista, kuten valmistautumisen merkityksestä ja käynnistää valmistautumiseen liittyvät toimintatavat. Keskustelun laadun kannalta on olennaista, että esimies korostaa omalla toiminnallaan vaikuttavansa siihen ja että keskustelu toteutuu jaetun vastuun hengessä.

Viestimiseen kannattaa sopia orientaatiotilaisuus, jossa voidaan tarvittaessa toteuttaa lisäksi kehityskeskusteluihin liittyvää valmennusta, jotta kaikki osapuolet ovat valmiita osallistumaan keskusteluun tehokkaasti.

Kehityskeskustelun ajankohdan valinta vaatii myös tarkkaa harkintaa organisaatiossa. On huomioitava, miten keskustelu ajoittuu ajallisesti, jotta siihen liittyy asianmukaista informaatiota. Ennen keskusteluiden käynnistämistä on tärkeää pohtia, mitä tietoa jaetaan ja miten se kulkee ylimmän johdon ja mahdollisen henkilöstön toiminnan hyödyntämiseksi. Samalla on huomioitava, miten keskustelu ajoitetaan siten, että siinä on käytettävissä olennaista informaatiota. Näin varmistetaan, että keskustelut palvelevat organisaation tavoitteita ja että ne dokumentoidaan asianmukaisesti.

Kun organisaatio ottaa käyttöön tai päivittää kehityskeskusteluprosessiaan, on myös tärkeää huomioida organisaation erityispiirteet. Vaikka lomakkeet ja prosessit voivat tarjota puitteet, todellinen arvo syntyy itse keskustelutilanteessa. Kehityskeskusteluprosessin huolellinen suunnittelu, mukaan lukien apuvälineiden käyttö, luo edellytykset laadukkaalle keskustelulle. Tässä yhteydessä on tärkeää muistaa aiemmin mainittu "kelluva kehityskeskustelu", jossa esimiehen harjoittama esimiestyö ja heidän välisensä suhde ovat keskeisiä. Luottamus on tässä kaiken perusta, ja vaikka prosessit ja apuvälineet ovat tärkeitä, ilman luottamusta ne jäävät tehottomiksi.

Kehityskeskustelun tulisi olla kiinteä osa yrityksen johtamisjärjestelmää, ja määritelty johtamisjärjestelmä auttaa toteuttamaan johdonmukaista ja systemaattista johtamista sekä tavoitteiden saavuttamista. Tämä järjestelmä on olennainen voimavarojen hallinnassa, ja sen tulee olla määrätietoisesti rakennettu systemaattinen toimintamalli. Erityisesti keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa johtamisjärjestelmä on välttämätön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhtenäisten toimintakäytäntöjen toteuttamiseksi organisaatiossa.

2.3 Kehityskeskustelun tavoitteet ja kulku

Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda aito ja luottamuksellinen keskustelu esimiehen ja alaisen välille. Kehityskeskustelun tulisi olla esimiehen ja hänen alaisensa välinen, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja jossa keskitytään yksilön suoriin tuloksiin. Toimiakseen kehityskeskustelu edellyttää myös arjessa tapahtuvaa kehityskeskustelun teemoihin liittyvää keskustelua.

Kehityskeskustelut vahvistavat työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta. Vaikka kehityskeskustelu on tehokas työkalu, sen käyttö vaatii harjoittelua.

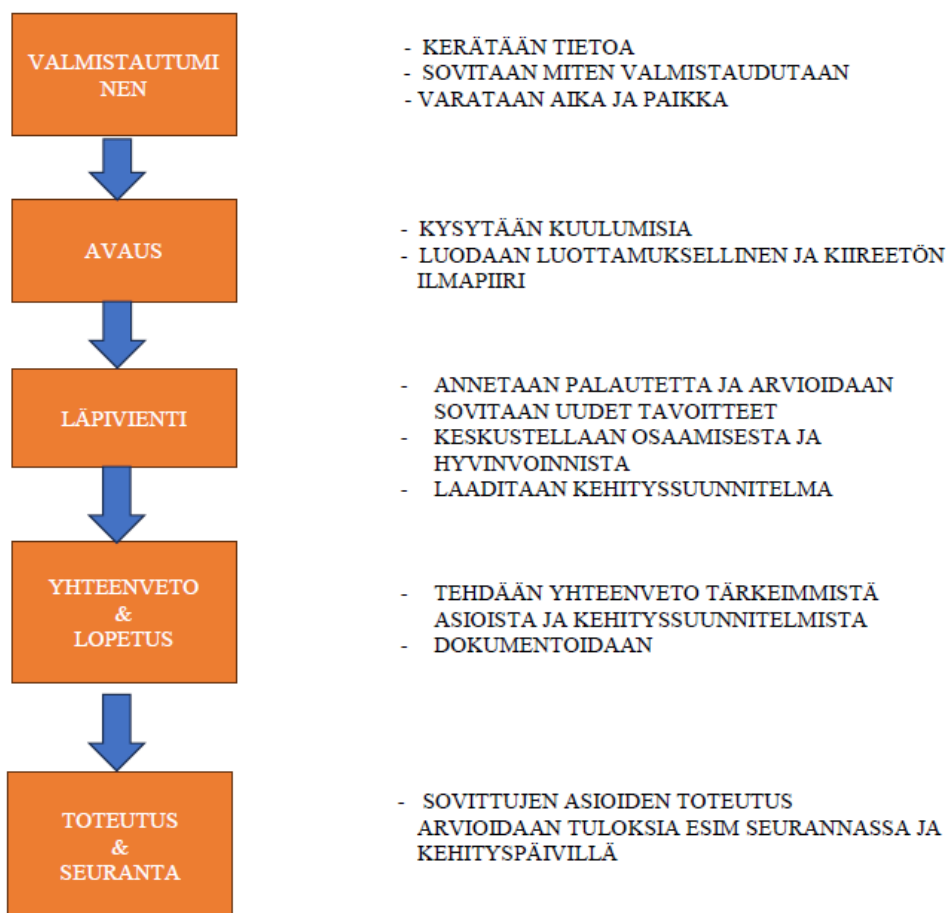
Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointia sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet (ri-

sut ja ruusut). Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen kehittyminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kun keskustelu täyttää edellä esitetyt kriteerit, voidaan puhua kehityskeskustelusta.

Esimiehen rooli on ohjata keskustelua työntekijän toimintaan ja kannustaa työntekijää ottamaan vastuuta omasta kehityksestään. Keskustelun tueksi suositellaan lomakkeita, jotka rakentuvat näiden teemojen ympärille. Työntekijän näkökulma ja toimintatapa asetetaan keskiöön, jotta vältetään liiallista keskittymistä muiden tekemiseen. Esimiehen tehtävänä on haastaa työntekijä oivaltamaan asioita ja pyrkiä yhteisymmärrykseen.

Jos keskustelu ei etene esimerkiksi heikon valmistautumisen vuoksi, esimiehen tulisi käyttää aikalisää ja sopia uusi keskusteluaika. Aikalisä antaa mahdollisuuden konkreettiseen valmistautumiseen ja opettaa samalla valmistautumisen tärkeyttä. Esimiehen tulee myös antaa työntekijälle aikaa pohtia ongelmaa ja palata siihen myöhemmin.

TYYPILLISEN KEHITYSKESKUSTELUN KULKU



kuva 2/ Tyypillisen kehityskeskustelun kulku esimiehen näkökulmasta

Tyypillisen kehityskeskustelun kulku alkaa valmistautumisella: kerätään tietoa, sovitaan aika ja paikka.

Kehityskeskustelun avaaminen: kysytään kuulumisia, luodaan rauhallinen ilmapiiri.

Kehityskeskustelun läpivienti: annetaan palautetta, sovitaan tavoitteita, keskustellaan kehittämistavoitteista ja laaditaan kehittämissuunnitelma.

Yhteenveto & lopetus: Tehdään yhteenveto tärkeimmistä sovituista asioista.

Toteutus & seuranta: Seurataan sovitujen asioiden toteutusta. (kuva 2)

Esimiehen valmistautuessa kehityskeskusteluun työntekijöiden kanssa, oikeiden kysymysten esittäminen on tärkeässä roolissa. Kysymysten avulla voidaan luoda avoin ja tuottava keskustelu-ympäristö, joka kannustaa työntekijöitä

refleктоimaan vahvuuksiaan, kehittämään taitojaan ja hahmottelemaan tulevaisuuden urapolkujaan. Alla muutamia esimerkkejä hyvistä kysymyksistä kehityskeskusteluun:

- Mitkä vahvuuksistasi ovat jääneet käyttämättä nykyisessä roolissasi?
- Ovatko nykyisen roolisi vastuut vastanneet odotuksiasi? Miksi tai miksi ei?
- Kuinka muut tiimin osa-alueet voisivat hyötyä vahvuuksistasi? Miten?
- Mitä uusia taitoja haluaisit kehittää?
- Miten voisit aloittaa, lopettaa tai jatkaa tiettyjä toimintoja auttaaksesi tavoitteidesi saavuttamisessa?
- Missä roolissa tai tehtävässä näet itsesi hyödyntävän vahvuuksiasi päivittäin?
- Mitä lisävastuita haluaisit ottaa vastaan?
- Mitä muita yrityksen osa-alueita tai rooleja haluaisit oppia tuntemaan paremmin?

Nämä kysymykset auttavat luomaan rakentavia ja innostavia keskusteluja, jotka ohjaavat työntekijöitäsi kohti henkilökohtaista ja ammatillista kasvua sekä sitoutumista organisaatioon. Muista olla avoin ja empaattinen, ja kannusta työntekijöitäsi olemaan aktiivisia oman urakehityksensä ohjaajia.

Kehityskeskustelussa yleisimmin käsiteltäviä aiheita:

Työntekijän vahvuudet ja kehityskohteet.

Asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen.

Mahdolliset haasteet ja niiden ratkaisut.

Henkilökohtaiset kehitystoimenpiteet ja koulutustarpeet.

Työssäjaksaminen

Jos kehityskeskustelun päätteeksi työntekijä ymmärtää, mitä hänen on tehtävä kehittyäkseen työssään, keskustelu voidaan katsoa onnistuneeksi.

3 HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ KEHITYSKESKUSTELUIHIN

Tässä osiossa käsitellään hyviä käytäntöjä kehityskeskusteluihin liittyen.

Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa yrityksen toimintaa tarjoten mahdollisuuden rakentavaan vuorovaikutukseen ja henkilöstön kehittämiseen. Tässä

luvussa tarkastellaan hyviä käytäntöjä kehityskeskusteluissa keskittyen erityisesti oikean asenteen merkitykseen, vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin rooliin sekä palautteen antamisen merkitykseen.

Oikea asenne kehityskeskusteluissa on todella tärkeää. Sekä työntekijöiden että esimiesten olisi hyvä lähestyä keskustelua avoimesti, kunnioittavasti. Oikea asenne luo pohjan luottamukselliselle ilmapiirille, jossa kehitys ja oppiminen ovat mahdollisia.

Palautteen antamisen merkitys kehityskeskusteluissa on korvaamatonta. Rakentava palaute tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja parantaa suoritusta. On tärkeää antaa palautetta säännöllisesti ja tasapuolisesti korostaen sekä onnistumisia että kehityskohteita. Positiivinen ja kannustava palaute vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja motivaatiota, kun taas rakentava palaute ohjaa kehitystyötä ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Hyvät käytännöt kehityskeskusteluissa perustuvat oikeaan asenteeseen, vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin sekä tehokkaaseen palautteen antamiseen. Näiden periaatteiden noudattaminen luo edellytykset tulokselliselle keskustelukäytännölle, joka edistää sekä yksilön että yrityksen menestymistä.

3.1 Oikea asenne kehityskeskusteluihin

Esimiehen asennoituminen ja sitoutuminen kehityskeskusteluihin vaikuttavat suuresti alaisten näkemykseen keskustelujen merkityksestä ja toimivuudesta. Johto luo esimerkkiä ja kannustusta, mikä heijastuu suoraan esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen. Esimerkiksi, jos johto korostaa kehityskeskusteluiden tärkeyttä ja panostaa niihin, esimiehet suhtautuvat niihin positiivisemmin, mikä taas vaikuttaa alaisten suhtautumiseen. Kehityskeskusteluiden tehokkuuteen vaikuttaa myös esimiesten ja alaisten välinen suhde ja johtamistyyli.

Esimiehen rooli ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä kehityskeskusteluiden onnistumiselle. Organisaation johto luo suuntaa ja kannustaa, kun taas esimiehet välittävät tämän viestin alaisilleen. Esimiehen on kyettävä innostamaan

ja alaisensa kehityskeskusteluihin luomalla avoin ja kunnioittava ilmapiiri. Lisäksi on tärkeää, että keskustelut ovat selkeitä ja tavoitteellisia sekä että niiden seuranta on järjestelmällistä. Esimiehen tulee myös rohkaista alaisiaan pohtimaan omaa asennoitumistaan ja panostaan kehityskeskusteluihin, mikä edistää avoimempaa ja vaikuttavampaa keskustelua.

3.2 Työyhteisön hyvinvointi ja vuorovaikutus kehityskeskusteluissa

Työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista. Tämä kokonaisuus vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen, tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. **Hyvä johtaminen, positiivinen työyhteisöilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito ovat tekijöitä, jotka edistävät työhyvinvointia.**

Työhyvinvoinnin parantuminen vaikuttaa myös sairauspoissaolojen vähentämiseen. On tärkeää ymmärtää, että työhyvinvoinnin edistäminen on yhteinen vastuu työnantajan ja työntekijöiden välillä. Työnantajan tehtävänä on huolehtia turvallisesta työympäristöstä, hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Samalla työntekijöillä on suuri vastuu omasta työkyvystään ja ammatillisesta osaamisestaan, ja jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa myönteiseen työpaikan ilmapiiriin.

Työhyvinvointi vaikuttaa sekä yksilöön että työyhteisöön, näkyen myös ulospäin, esimerkiksi asiakkaille. Hyvinvoivassa työyhteisössä työ sujuu, osaaminen ja työn haastavuus ovat tasapainossa, ja se ilmenee arjen sujumisena, tavoitteiden saavuttamisena, hyvänä työntekijäkokemuksena sekä vetovoimaisena työyhteisönä.

Vuorovaikutus on ihmisten välistä kanssakäymistä, jossa kaikki osapuolet vaikuttavat. Hyvä vuorovaikutus vaatii dialogitaitoja, kuten suoraa ja rehellistä keskustelua, näkemysten perustelemista, kuuntelemista, kyselyä ja kyseenalaistamista. Vuorovaikutustilanteet tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen ja ymmärryksen lisääntymiseen, kun annetaan tilaa eri näkemyksille. On tärkeää antaa toisille osapuolille mahdollisuus vaikuttaa omiin näkemyksiin, mikä vahvistaa luottamusta.

Alla olevassa kuvassa esitetään erilaisia vuorovaikutuksen muotoja. Dominoivassa vuorovaikutuksessa yksilö asettaa itsensä muiden yläpuolelle eikä arvosta heidän mielipiteitään. Asiakaslähtöisessä vuorovaikutuksessa kuunnellaan muita ja otetaan huomioon heidän mielipiteensä. Dialogisessa vuorovaikutuksessa kuunnellaan myös muita, mutta samalla otetaan huomioon oma mielipide. Yksilön panos vaikuttaa koko työyhteisön vuorovaikutukseen, mikä puolestaan vaikuttaa koko työyhteisön viestintään.



Työyhteisön vuorovaikutus.

Lisäksi vuorovaikutusta voivat huonontaa viestit, jotka keskittyvät negatiivisesti toiseen osapuoleen. Esimerkiksi komentelusta ja määräilystä sävyttynyt viestintä ei jätä tilaa toisen osapuolen kuuntelemiselle. Myös ylhäältä päin tulevat valmiit ratkaisut ja arvostelu voivat hankaloittaa vuorovaikutusta.

Kokonaisuudessaan on tärkeää tiedostaa vuorovaikutuksen haasteet ja pyrkiä luomaan tilaa avoimelle keskustelulle. Näin voidaan välttää kompastuskivet ja edistää positiivista vuorovaikutusta erilaisissa työyhteisöissä.

Dialoginen vuorovaikutus edellyttää empatiaa, oppimista, arviointia ja tietoista tarkkailua vuorovaikutustilanteessa. Aito ja avoin vuorovaikutus vaatii henkilökohtaista vastuuta ja oman vaikutuksen tunnistamista. Lisäksi on tärkeää ymmärtää yhteisten merkitysten ja kokemusten luomisen merkitys. Todelliseen, kaksisuuntaiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen tarvitaan molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta.

Kehityskeskustelu ei ole hyödyllinen ilman avointa vuorovaikutusta. Kumppanuusjohtaminen nojaa ratkaisukeskeisyydessäkin kiteytyvään positiiviseen ihmiskäsitykseen, ja luottamukseen toisessa ihmisessä olevasta hyvästä ja hänen kyvyistään. Ratkaisukeskeinen esimies on kannustava ja rohkaiseva. Ratkaisukeskeisyys näkyy vuorovaikutuksessa aitona kiinnostuksena ja läsnäolona, kuuntelemisena, kysymyksien esittämisenä sekä luottamuksena toisessa ihmisessä oleviin voimavaroihin.

3.3 Palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitys kehityskeskusteluissa

Palaute on olennainen osa kehittymistä. Kaikki yksilöt kaipaavat palautetta, mutta työympäristössä sitä harvoin saadaan tarpeeksi. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat keskeisiä tekijöitä minkä tahansa toiminnan kehittämisessä. On tärkeää, että palautetta annetaan jatkuvasti. Jos palautteen antaminen rajoittuu pelkästään kehityskeskusteluihin, jotain on mennyt vikaan. Toisaalta päivittäinen runsas palautekaan ei voi korvata syvällistä ja analyttistä palautetta, joka annetaan huolellisesti suunnitelluissa kehityskeskusteluissa.

Kaikki palaute ei välttämättä ole sanallista; sitä annetaan jatkuvasti myös sanattomasti. Kohtaamiset käytävillä voivat välittää palautetta vastaan tulijan ilmeiden, eleiden ja asennon kautta. Työntekijät voivat kokea ylennyksen saamisen palautteena.

Kehityskeskustelujen näkökulmasta hyvä ja hyödyllinen palaute on sellaista, jonka toinen osapuoli vastaanottaa, hyväksyy ja joka johtaa myönteisiin muutoksiin käyttäytymisessä. On hyvä muistaa, että palautteen antamisella on aina sekä ohjaava että innostava vaikutus. Hyvä palaute on ystävällistä ja kannustavaa ja rehellistä. Esihenkilön tulisi ottaa palaute vastaan rakentavasti. Kun saat myönteistä tai kehittävää palautetta, kiitä palautteen antajaa ja pyydä tarvittaessa lisätietoja. Ilmaise kiitollisuutesi saamastasi palautteesta. Myönteisen palautteen kohdalla älä ole liian vaatimaton, vaan voit iloita siitä. Kun saat kehittävää palautetta, kuuntele tarkasti ja kysy, miten voisit toimia paremmin tulevaisuudessa.

Esihenkilön kannalta aito ja kehittävä palaute voi olla haasteellista saada, erityisesti organisaatiossa, jossa vallitsee autoritaarinen ja hierarkkinen kulttuuri, eikä esihenkilöille ole totuttu antamaan palautetta. Monissa organisaatioissa on pyritty lisäämään esihenkilöiden saamaa palautetta toteuttamalla erilaisia työhyvinvointikyselyjä. Kuitenkin monet esihenkilöt kokevat, että anonyymit tutkimukset tuottavat liian yleisluontoista ja vesitettyä palautetta. Siksi lisäksi tarvitaan suoraa palautetta alaisilta, mikä on helpointa antaa kehityskeskusteluissa.

Ihmiset antavat helpommin palautetta henkilölle, joka ottaa palautteen vastaan avoimesti, vakavasti pohtien sitä ja haluten kehittää toimintaansa. Siksi on tärkeää arvostaa saamaansa palautetta ja kiittää sen antajaa. Tämä ei aina ole helppoa, erityisesti korjaavan palautteen osalta, mutta sekä esihenkilöt että alaiset tarvitsevat korjaavaa palautetta kehittyäkseen omassa työssään. Siksi on tärkeää yrittää olla loukkaantumatta saadessaan korjaavaa palautetta.

Jokainen esihenkilö joutuu aika ajoin antamaan työntekijöilleen korjaavaa palautetta. Sama pätee myös huipputiimin jäseniin. Korjaavan palautteen antamista kannattaakin harjoitella. Ratkaisukeskeisesti annettu korjaava palaute on arvostavalla tavalla suoraa ja aitoa. Palautteen antaja on hyvässä, myönteisessä mielentilassa. Palautteen antamisessa pyritään yhteistyöhön ja hyvän tulevaisuuden rakentamiseen. Palaute koskee asiaa, ei persoonaa. Palaute on konkreettista ja tarkentavaan keskusteluun on varattu aikaa. Palaute sisältää jonkin oleellisen toiveen siitä, millaista toimintaa jatkossa toivotaan nähtävän lisää. Palautteen saajalla on oikeus päättää, mihin toimenpiteisiin ryhdytään. Seuraavista askelista sovitaan yhteistyössä ja samalla sovitaan, miten sovittuja asioita seurataan.

Ratkaisukeskeisesti annettu korjaava palaute on:

- Suoraa, aitoa ja konkreettista
- Myönteisessä mielessä annettua
- Yhteistyöhakuista
- Koskee asiaa, ei persoonaa
- Sisältää toiveen muutoksesta
- Jättää toimenpiteistä päättämisen palautteen saajalle

Tarkistuslista hyvän palautteen muotoiluun:

- Pyydän aina ensin henkilöä itseään arvioimaan omaa toimintaansa
- Olen aidosti tätä mieltä, mitä aion sanoa
- Annan palautteen tuoreeltaan ja sopivassa tilanteessa
- Kerron yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti
- Kiinnitän huomion myös vahvuuksiin, taitoihin ja onnistumisiin
- Annan aina korjaavan palautteen kahden kesken
- Annan positiivista palautetta yksilöille hänen toiveensa mukaan joko julkisesti tai kahden kesken

3.4 Yleisimmät syyt kehityskeskustelujen epäonnistumisiin

Kehityskeskustelujen merkitys jää usein aliarvioiduksi, ja niiden järjestämiseen ei panosteta tarpeeksi. Vaikka kehityskeskusteluista puhutaan paljon, niitä ei kuitenkaan toteuteta läheskään kaikissa organisaatioissa. Sen sijaan monet organisaatiot järjestävät muita toistuvia esimiesten ja alaisten välisiä keskusteluja eri nimillä (kuten tulos- ja tavoitekeskustelut).

Vaikka kehityskeskustelut lähtökohtaisesti ovat yksinkertaisia, ne ovat usein osoittautuneet haastaviksi, ja niiden laatuun ei monissa organisaatioissa olla tyytyväisiä. Kehityskeskustelut epäonnistuvat yleensä seuraavien syiden takia: Kehityskeskustelut ovat satunnaisia: Kehityskeskustelujen kehittäminen avoimeksi ja hyödylliseksi käytännöksi vaatii usein useita keskustelukierroksia. Uutena asiana molemmat osapuolet saattavat kokea avoimen keskustelun vaikeaksi, eikä keskustelu saavuta tarvittavaa syvyyttä. Toistuvien keskustelujen myötä niiden syvällisyys ja laatu yleensä paranevat.

Jos kehityskeskusteluja ei järjestetä säännöllisesti, niiden vaikutus keskustelijoiden ja toiminnan kehittämiseen jää yleensä vähäiseksi. Yksittäiset palautteet ja kehitysideat menettävät merkityksensä, etenkin jos niiden seuranta ei toteuteta asianmukaisesti.

Organisaatioita on kutistettu, ja tämän takia Suomessa on puutteita esihenkilöresursseista ja esihenkilöiden aika kuluu omiin työtehtäviinsä. Lisäksi monet

esimiehet hoitavat nykyään myös aiemmin sihteerien vastuulla olevia hallinnollisia tehtäviä, mikä entisestään vähentää aikaa käytettäväksi kehityskeskusteluihin. Tämän takia on ymmärrettävää, että kehityskeskustelut koetaan ylimääräisenä rasitteena, joka häiritsee esihenkilöiden todellista työtä.

Esihenkilöiden jatkuva kiire haittaa myös kehityskeskusteluun valmistautumista, mikä johtaa keskusteluiden heikentyneeseen laatuun. Keskustelut käydään läpi ylemmän johdon määräämällä tavalla, mutta niiden hyöty jää heikoksi, ja ne saattavat jopa laskea työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Jos esimies ja alainen tapaavat valmistautumattomina keskusteluun vain kerran vuodessa ja käytettävissä on noin tunti aikaa, voidaan epäillä, päästäänkö tässä ajassa syvällisen keskusteluun sisään. Esimiehen rooli velvoittaa tietynlaiseen toimijuuteen. Esimiehen toiminnan tulee keskittyä kaikissa tilanteissa tavalla tai toisella tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen ei tule tukeutua alaisiinsa, vaan tuki tulee hakea ja saada muualta. Tämä ei sulje pois esimiehen inhimillisyyttä ja tunteiden näyttämistä myöskään toiminnassa alaisten kanssa. Sen lisäksi, että esimies on sitoutunut ja halukas kehityskeskustelun toteuttamiseen, on olennaista ymmärtää, että kehityskeskusteluun heijastuu esimiehen toiminta laajemminkin.

3.5 Aikaisempia tutkimuksia

3.5.1 Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi

Aiemmin mm Sini Runola on kirjoittanut opinnäytetyön aiheesta Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi. Työn tarkoituksena oli kehittää Candyfloss Clothing Oy:n kehityskeskustelukäytäntöjä nykyaikaan. Runolan tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, ja se toteutettiin osin sähköpostiin lähetetyllä kyselyhaastattelulla. Esiin nousi mm. se, että yrityksen henkilökunnalla ei suurimmaksi osaksi ole ollut tietoa, miksi kehityskeskusteluilta pidetään ja mitä niillä tavoitellaan. Lisäksi mm kehityskeskusteluiden välejä pidettiin liian pitkänä. Esiin nousi myös se että jälkitoimet yrityksessä ovat jääneet taka-alalle ja sovittuja asioita ei ole hoidettu ja seurantaa ei ole järjestetty.

Runola ehdottaa työssään, että yrityksessä pidettäisiin kehityskeskustelut jatkossa 2 kertaa vuodessa ja toinen ryhmäkeskusteluna lisäksi Runola ehdottaa, että kehityskeskustelumatriisia jalostettaisiin kehittyvän tarpeen mukaan mm teemojen ja painotusten avulla. Näin kysymykset eivät olisi samoja vuodesta toiseen.

3.5.2 Kehityskeskustelu- yrityksen voimavara

Aino Nurmi on tehnyt opinnäytetyönsä terveystalouden yritykseen ja sen tarkoituksena on ollut luoda kehityskeskustelutoimintamalli yritykselle. Aiemmin yrityksellä ei ole ollut käytössä kehityskeskustelupohjaa, vaan keskustelut on käyty avoimina keskusteluina esimiehen kanssa. Uuden toimintamallin on tarkoitus kehittää kehityskeskusteluprosessia. Pohjan luomisessa on käytetty kyselyä henkilökunnalle ja teoriapohjaa.

Haasteina henkilökunta oli kokenut sen, että nykyisiä kehityskeskusteluita ei ollut dokumentoitu ja täten monet asiat olivat jääneet vain keskusteluasteelle. Lisäksi haasteina on ollut se, että osalle vastaajista kehityskeskustelua ei ollut pidetty pitkään aikaan ja osa ei tiennyt, milloin seuraavat kehityskeskustelut pidetään. Positiiviseksi koettiin mm seuraavia asioita: saan palautetta työstäni, työnantajan odotukset minua kohtaan, aikaa keskustella esimiehen kanssa, työhyvinvoinnista keskusteleminen ja työnkuormittavuuden arviointi.

Yrityksen toimintamalliin vuonna 2023 tuli mukaan vuosikeloittain ajankohdat, jolloin kehityskeskustelut pidetään ja toimintamalli käydään läpi jo yrityksen perehdytysmateriaalissa työntekijöille. Toimintamalliin tuli lisäksi puolivuositainen seuranta. Seurantakeskustelussa on tarkoitus käydä läpi esiinnousseita asioita ja kehityskeskustelut dokumentoidaan niin, että ne ovat työntekijän ja esihenkilön saatavilla.

3.5.3 Kehityskeskustelun merkitys työelämässä työntekijän näkökulmasta

Dano Mariam ja Kurti Albulena ovat kirjoittaneet opinnäytetyön kehityskeskustelujen merkityksestä työntekijöiden näkökulmasta. Työ on toteutettu kvantita-

tiivista tutkimusta hyödyntäen. Tutkimuksessa on käytetty sähköistä kyselylomaketta, joka on jaettu eri ammattialoilla työskenteleville henkilöille. Tutkimuksessa nousi esiin se, että työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä kehityskeskusteluiden etenemiseen ja laatuun. Tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijät arvostavat kehityskeskustelua, ja se lisää motivaatiota työntekoon ja mahdollistaa vaikuttamisen omiin työtehtäviin. Yli puolet heidän kyselynsä vastanneista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut hyödyttävät kaikkia osapuolia. Työntekijöiden kuva kehityskeskusteluista on melko positiivinen, ja jos esimies tekee muistiinpanoja kehityskeskustelusta, se on koettu niin, että esimies on kiinnostunut henkilön kehittymisestä. Kyselyn perusteella ei ole huomattu eroavaisuuksia eri ammattialojen välillä. Kyselyn perusteella suurimmassa osassa yrityksistä kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa. Kysyttäessä esimiehen roolista ja suhtautumisesta kehityskeskusteluun yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen luotettavuus vaikuttaa keskustelun onnistumiseen ja laatuun. Esimiehen kiinnostus työntekijää kohtaan on tärkeää ja muistiinpanojen tekeminen on koettu kyselyssä tärkeäksi. Palautteen antamisen tärkeyttä oli myös korostettu työssä, palaute mahdollistaa kehittymisen ja virheiden välttämisen. Esim. kiittäminen hyvästä työstä lisää työilmapiirin tehokkuutta. Työssä oli myös korostettu sitä, että esimiehen on hyvä pyytää säännöllisesti palautetta.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksenä voidaan vahvistaa, että yrityksen työntekijät arvostavat kehityskeskusteluja ja näkevät ne tärkeänä osana työympäristöä. Useimmat haastateltavat ilmaisivat halunsa, että kehityskeskusteluista tulisi yrityksessä jatkuva prosessi, mikä viittaa siihen, että niiden merkitys työntekijöille on tärkeä ja ne koetaan hyödyllisiksi. Kehityskeskustelut eivät näyttäytyä vain vuosittaisena palaverina, vaan siitä halutaan jatkuva prosessi, jossa työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan, asettaa tavoitteitaan ja saada palautetta työnsä kehittymisestä ja työhyvinvoinnista.

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat tarpeellisia ja olennainen osa heidän ammatillista kehitystään. Työntekijät näkevät ke-

hityskeskusteluiden myönteiset vaikutukset sekä oman osaamisensa, että työilmapiirin kannalta merkittävänä. Tämä korostaa kehityskeskusteluiden roolia työntekijöiden sitouttamisessa ja motivaation ylläpitämisessä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn.

Kehityskeskustelun rakenne, kuten valmistautuminen ja palautteen antaminen, nousi esiin teoriapohjassa ja haastatteluissa. Lisäksi haastatteluista ilmeni, että työntekijät kaipaavat enemmän palautetta työstään, sekä positiivista että rakentavaa. Tämä tukee tarvetta kehittää yrityksen palautteenantokulttuuria ja tuoda esiin kehityskeskusteluiden mahdollisuudet myös jatkuvan oppimisen ja kehittymisen välineenä.

4.1 Ehdotuksia kehityskeskustelu lomakkeeseen

Tutkimuksesta kävi ilmi, että tärkeitä asioita kehityskeskustelun ympärillä on työhyvinvointi sekä koulutusasiat.

Tässä alla ehdotuksia kysymyksistä, joita voisi lisätä kehityskeskustelu lomakkeeseen:

Koulutus:

Onko sinulla tarpeeksi resursseja ja mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoasi?

Millaisia koulutustarpeita koet omassa työssäsi tai tiimissäsi?

Haluatko kehittää tiettyä osaamisaluetta tai saada lisää tietoa jostakin aiheesta?

Millaisia kehitysideoita sinulla on omalle osaamisalallesi liittyen?

Työhyvinvointi:

Miten koet työilmapiirin ja työhyvinvoinnin tiimissä tai organisaatiossa?

Onko sinulla tarpeeksi resursseja ja tukea työssä jaksamiseen?

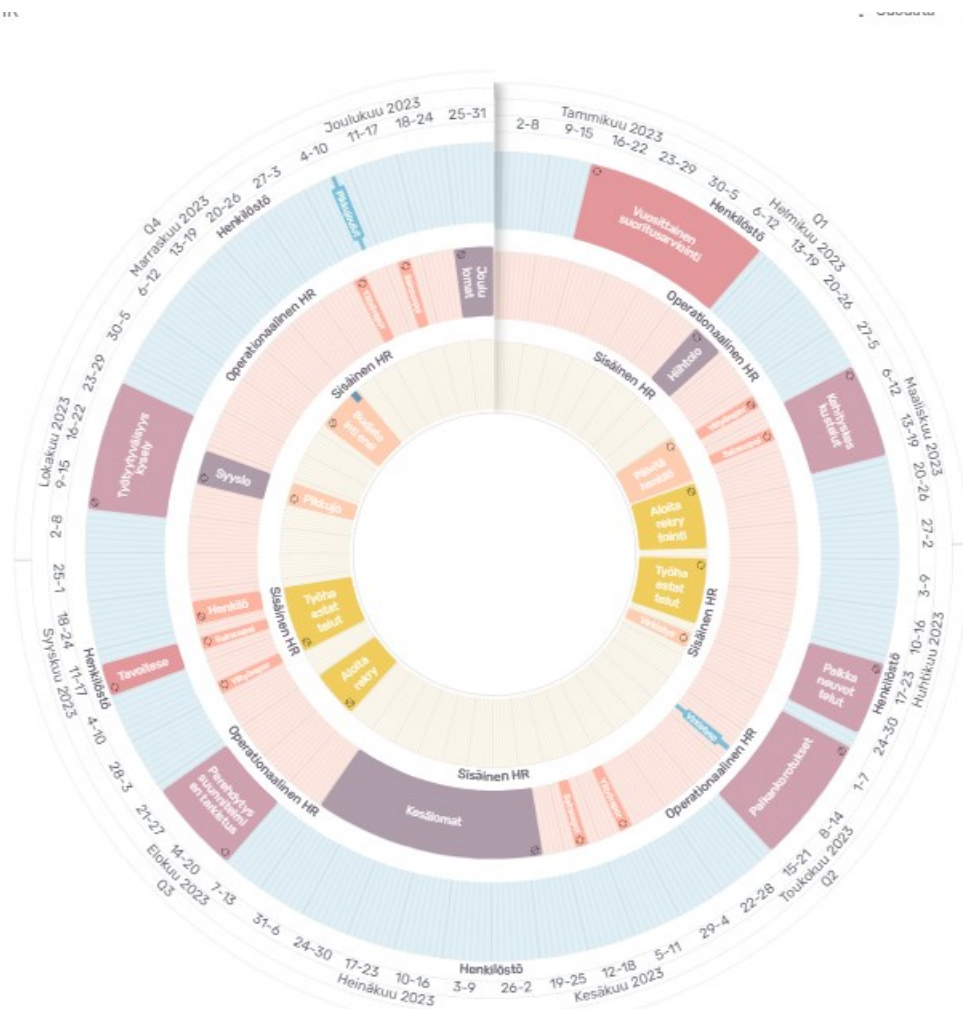
Millaisia mahdollisuuksia työssäsi on työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitämiseen?

Mikä sinua motivoi työssäsi ja auttaa jaksamaan vaikeina hetkinä?

Onko sinulla jotain huolenaiheita tai stressitekijöitä työhön liittyen?

4.2 Yrityksen vuosikello

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehityskeskustelut ovat merkittävä osa henkilöstön kehittymistä. Ehdotan, että yritys integroi kehityskeskustelut osaksi vuosittaista toimintasuunnitelmaa varmistaakseen niiden pitämisen kaikille työntekijöille sovittuna ajankohtana.



Kuva 1/ Visma hr vuosikello esimerkki

4.3 Kehityskeskusteluiden seuranta

Tutkimuksen perusteella voitiin päätellä, että kehityskeskustelut ovat olennainen osa yrityksen toimintaa ja niiden jatkuvuus tulisi varmistaa. Tämä voi edistää työntekijöiden sitoutumista, parantaa työilmapiiriä ja tukea yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi ehdotan, että tulevaisuudessa yrityksessä otetaan käyttöön seurantapalaveri varsinaisen kehityskeskustelun rinnalle, jotta

keskusteluiden jatkuvuus ja seuranta saadaan paremmin toteutettua. Seuranta palaverin idea on olla vain ns. kahvihetki keskustelu, jossa käydään läpi avoimia sovittuja asioita. Ovatko sovitut asiat toteutuneet?

5 LOPUKSI

Tämä projekti kehitti minua eteenpäin kehityskeskustelujen saralla. Toivottavasti tästä oppaasta on hyötyä yrityksessä yhtä paljon kuin se on antanut minulle tietoa kehityskeskusteluista ja niiden tärkeydestä henkilöstön parissa.



KEHITYSKESKUSTELULOMAKE



Liite1/1

Päiväys	
Työntekijä	
Esimies	

Työntekijä täyttää lomakkeen ennen keskustelua. Lomake palautetaan esimiehelle pari päivää ennen sovittua keskustelu-aikaa. Lomake käydään läpi kehityskeskustelussa ja sitä täydennetään tarvittaessa. Esimies täyttää keskustelun yhteydessä omat arvionsa vaadittuihin kohtiin. Keskustelun päätteeksi lomake kopioidaan, jotta molemmille osapuolille jää muistio keskustelusta.

TYÖSSÄ SUORIUTUMINEN

Haluaisitko kertoa kuulumisiasi? onko elämäntilanteessasi jotain, josta haluaisit kertoa ja olisi tärkeä kertoa ja kuulla?
Nykyiset työtehtävät (työohjeiden katselmointi tarvittaessa):
Onko nykyisen roolisi vastuut vastanneet odotuksiasi? Miksi tai miksi ei?
Missä olet kokenut onnistuneesi?

Missä asioissa on ollut eniten haasteita tai missä asioissa kaipaisit eniten tukea? Miten esimiehesi voisi tukea sinua näissä asioissa?
Työyhteisössä pärjääminen? voisiko työilmapiiriä parantaa?
Millä tavalla kehittäisit omaa työskentely-ympäristöäsi, jotta jaksaisit työssäsi paremmin? Pitkällä tai lyhyellä aikavälillä?
Missä roolissa tai tehtävässä näet itsesi hyödyntävän vahvuuksiasi päivittäin?
Mitä toivoisit työn antavan sinulle tulevaisuudessa?

Millaista koulutusta tai työnopastusta tarvitsisit, jotta voisit kehittyä työssäsi haluamaasi suuntaan?

Miten suhtaudut onnistumisiin ja epäonnistumisiin työssäsi?
Kuinka oma-aloitteisesti otat vastuuta omista tavoitteista ja tehtävistä?
Kuinka huolehdit hyvinvoinnistasasi omassa työssäsi?

TYÖSSÄ SUORIUTUMINEN

Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = välttävä, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä, 4 = kiitettävä, 5 = erinomainen

	Oma arvio
Ammattitaito (oman vastuualueen ammatillinen osaaminen)	
Asiakaspalvelutaidot	
Työn laatu	
Ajankäytön suunnitelmallisuus	
Tietojärjestelmien hallinta	
Vuorovaikutus ja yhteistyö työtovereiden kanssa	
Kommentit:	

TERVEYS, TOIMINTAKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = ei juuri koskaan, 2 = harvoin, 3 = silloin tällöin, 4 = usein, 5 = lähes aina

	Nykytila	Tavoite
Työhyvinvointini on hyvä		

Pidän työstäni ja viihdyn siinä		
Selviän työtehtävistäni hyvin		
Koen työni arvokkaaksi		
Työni tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen		
Koen, että työni ei ole fyysisesti liian raskasta		
En mieti työasioita iltaisin tai viikonloppuisin		
Pystyn hyvin sovittamaan yhteen työn ja vapaa-ajan		
Työkuormitus jakaantuu oikeudenmukaisesti työpaikallani		
En mieti työtehtävien vaihtamista		
Huolehdin itse riittävästi omasta jaksamisestani		
Kehitysehdotukset ja kommentit:		

TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI

Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = ei juuri koskaan, 2 = harvoin, 3 = silloin tällöin, 4 = usein, 5 = lähes aina

	Nyky-tila	Tavoite
Työpaikallani vallitsee hyvä ilmapiiri		
Työtoverini ovat yleensä mukavia		
Yhteistyö työpaikalla toimii hyvin		
Työyhteisömme toimii tehokkaasti		
Työtoverit arvostavat minua		
Työilmapiiri on avoin ja kannustava		
Koen olevani tärkeä osa työyhteisöämme		
Osallistun aktiivisesti työyhteisömme kehittämiseen		
Kaikki puhaltavat yhteen hiileen		
Kehitysehdotukset ja kommentit:		

--

ESIMIESTYÖN ARVIOINTI

Työntekijä arvioi. Arviointiasteikko 1 = ei juuri koskaan, 2 = harvoin, 3 = silloin tällöin, 4 = usein, 5 = lähes aina

	Nyky-tila	Tavoite
Olen tyytyväinen lähimmän esimiehen toimintaan		
Tavoitteeni ovat selkeitä		
Voin vaikuttaa omiin tavoitteisiini		
Saan riittävästi palautetta tekemästani työstä		
Esimieheni motivoi ja tukee minua työssäni		
Esimies on riittävästi läsnä / tavoitettavissa		
Esimiestyö on reilua ja tasapuolista		
Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa ja kuuntelevaa		
Ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti ja rakentavasti		
Kehitysehdotukset ja kommentit:		
Miten hyvin osaat antaa ja ottaa vastaan palautetta?		

Mitä muita yrityksen osa-alueita tai rooleja haluaisit oppia tuntemaan paremmin??

--

--

Haluaisitko ottaa jotain lisävastuita vastaan tulevaisuudessa?

--

Keskustelun pääkohdat, sovitut toimenpiteet, seuranta, vastuhenkilö:

--

**Olemme käyneet yllä olevan kehityskeskustelun lisalmessa/Kuopiossa,
_____ päivänä _____ kuuta 20____**

työntekijä

esimies