

Saana Vuokkiniemi

KEHITYSKESKUSTELUJEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma

2019

KEHITYSKESKUSTELUJEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

Vuokkiniemi, Saana
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2019
Sivumäärä: 32
Liitteitä: 1

Asiasanat: kehityskeskustelut, esimiestyö, vuorovaikutus, luottamus, johtaminen

Kehityskeskustelut ovat monessa yrityksessä joka vuotinen prosessi. Keskustelun avulla organisaation eri tahot pyrkivät käymään avointa, luottamuksellista sekä rakentavaa keskustelua yhteisistä tavoitteista, strategiasta, nykyisestä tilanteesta sekä mahdollisista kehitystarpeista.

Onnistuessaan kehityskeskustelut ovat tehokas johtamisen työkalu, jonka avulla pystytään kehittämään koko organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Yksilötasolla keskustelun käyminen lisää työhyvinvointia, motivaatiota omaa työtä kohtaan sekä tukee ja luo luottamusta alaisen ja esimiehen väliselle vuorovaikutukselle.

Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskustelujen merkitys työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, ovatko kehityskeskustelujen nykyiset käytännöt toimivia, vai pitäisikö niitä kehittää. Työssä tutkittiin Vantaan kaupungin noin neljäntuhosen hengen talousyksikköä. Organisaatiossa käydään kehityskeskusteluja vuosittain ja käytäntö on kaikille työntekijöille tuttu. Organisaatio ja sen toimintatavat ovat myös tutkimuksen tekijälle tuttuja.

Tutkimus toteutettiin Webropol -kyselyllä, jossa keskeisiä teemoja olivat työhyvinvointi, avoimuus alaisen ja esimiehen välillä, luottamus, vuorovaikutus sekä omassa työssä jaksaminen. Tutkimuksen avulla kartoitettiin nykyiset toimintatavat sekä kuinka ne on koettu. Vastaajille annettiin mahdollisuus tuoda esille kehitystarpeita liittyen kehityskeskusteluihin.

Opinnäytetyössä käydään läpi kehityskeskustelun historiaa sekä sujuvan kehityskeskustelun prosessikuvaus. Työssä nostetaan esille merkittäviä asioita, jotka vaikuttavat keskustelun lopulliseen tulokseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa mahdolliset kehitystarpeet, joita hiomalla ja muokkaamalla organisaatio saisi keskusteluista mahdollisimman paljon irti ja käydyn keskustelun lopputulos olisi jokaista osapuolta palkitseva.

THE SIGNIFICANCE OF PERFORMANCE APPRAISAL IN THE WORKING COMMUNITY

Vuokkiniemi, Saana

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

May 2019

Number of pages: 32

Appendices: 1

Key words: performance appraisal, managerial work, interaction, trust, leadership

Performance appraisal is an annual process in many enterprises. Through conversation, an organization's different quarters strive to have open, confidential and constructive dialogue about their goals, strategies, current situation and possible development needs.

When successful, performance appraisal is an effective leadership tool, through which an organization can be developed in the right direction. On an individual level, performance appraisal increases wellbeing at work and motivation towards one's work. It also supports and creates trust in interaction between employee and manager.

The topic of the thesis is the significance of performance appraisal in the working community. The goal of the thesis was to find out whether the current performance appraisal practices were functional or if they needed to be developed. The study was carried out at a forty-personned financial unit in City of Vantaa. Performance appraisal is carried out at the organization once a year and the practice is familiar to all the staff. The organization and its operation modes are also familiar to the researcher.

The study was carried out using a Webropol-questionnaire, the central themes being well-being at work, transparency between employee and manager, trust, interaction and coping in one's own work. Current practices and how they have been perceived were surveyed through the study. The respondents were given an opportunity to raise development needs regarding performance appraisal.

The thesis goes through the history of performance appraisal and the process of fluent performance appraisal. Significant factors that affect the outcome of performance appraisal are raised. The goal of the study was to identify possible development needs, which if worked on, the organization can get more out of performance appraisal and make it rewarding for all involved.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	6
3	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	8
3.1	Organisaatorakenne	8
3.2	Organisaation toiminnan kapasiteetti vuonna 2018.....	9
4	KEHITYSKESKUSTELUT.....	10
4.1	Kehityskeskustelujen historia	10
4.2	Kehityskeskustelujen tarkoitus	10
4.3	Kehityskeskustelu prosessina.....	12
4.3.1	Ryhmäkeskustelu.....	12
4.3.2	Yksilökeskustelu.....	14
4.3.3	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	15
4.4	Kehityskeskustelun haasteet	16
4.5	Kehityskeskusteluiden hyödyt esimiehelle	18
5	LUOTTAMUS KEHITYSKESKUSTELUN PERUSTANA.....	21
6	ESIMIEHEN V10 -TOIMINTAMALLI OSANA JOHTAMISTA.....	24
7	TULOKSET	25
8	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITE 1	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on kehityskeskustelujen merkitys työyhteisössä. Toimeksiantajayritys on Vantaan kaupunki, jossa kehityskeskusteluja käydään vuosittain. Työkäluut ovat olleet samat jo useamman vuoden, mutta nyt halutaan selvittää, ovatko nykyiset käytännöt toimivia, vai kaivataanko tulevaisuudessa jotakin muutosta. Keräsin neljänkymmenen hengen osaston kokemuksia keskusteluista Webropol -kyselyllä. Kyselyn avulla on tarkoitus löytää mahdollisia kehityskohteita, joiden avulla keskustelu alaisen ja esimiehen välillä olisi entistä tehokkaampaa ja auttaisi organisaatiota sekä työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa motivoituneena ja hyvinvoivana.

Opinnäytetyössäni käsittelen kehityskeskusteluja yhtenä tärkeimmistä johtamisen työkaluista. Käyn läpi, kuinka kehityskeskustelut vaikuttavat suoraan työssä jaksamiseen, motivaatioon, uusien toimintatapojen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin.

Kehityskeskustelut voivat epäonnistua monestakin syystä. Syitä voivat olla ennakkoluulot, työntekijöiden negatiiviset asenteet tai huonosti käyty keskustelu. Opinnäytetyössäni nousee esille, kuinka hyvän kehityskeskustelun kivijalka on alaisen ja esimiehen välinen vahva luottamus. Käyn läpi prosessikuvauksen, jonka avulla kehityskeskusteluista saisi mahdollisimman paljon irti.

2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, onko Vantaan kaupungin talousosaston kehityskeskustelujen toimintatavat sekä työkalut toimivia, vai pitäisikö niitä kehittää. Taustadataa varten lähetettiin Webropol -kysely liittyen kehityskeskustelujen merkitykseen työyhteisössä. Kysely lähetettiin sähköpostilinkillä neljällekymmenelle hengelle. Vastauksia kyselyyn saatiin seitsemäntoista, vastausprosentti oli 43 %.

Kyselylomakkeessa oli 26 pakotettua kvantitatiivista (määrällistä) kysymystä ja 3 kvalitatiivista (laadullista) kysymystä, joissa vastaus ei ollut pakollinen. Avoimiin kvalitatiivisiin kysymyksiin saatiin harmillisen vähän kommentteja, tämän vuoksi myös analysointi jäi vähälle. Kvalitatiivisten kysymysten avulla pyrittiin selvittämään mahdollisia lisäsyitä saatuun tulokseen. Vastauksista ei pystytä yksilöimään ketään, kysely oli täysin anonyymi. Kyselyyn vastanneiden joukossa oli tiimiesimiehiä sekä alaisia. Tiimiesimiesten yläpuolella on vielä päällikkö sekä yksikönjohtaja, jotka eivät olleet mukana kyselyssä.

Kyselylomake oli avoinna kolme viikkoa joulukuun ensimmäisestä päivästä lähtien ja siitä lähetettiin kaksi muistutusviestiä sähköpostilla. Ajankohta saattoi vaikuttaa vastauksiin, sillä joulukuu on tunnetusti kyseisessä organisaatiossa erittäin kiireinen. Kyselyyn vastaamiseen meni aikaa keskimääräisesti noin kymmenen minuuttia. Suurin osa kysymyksistä oli nopeita kyllä tai ei valintoja.

Kysely oli enemmän kartoittavaa tutkimusta, jonka avulla yritettiin löytää mahdollisia selvittäviä tekijöitä. Organisaatiossa ei ole aikaisemmin toteutettu tutkimusta liittyen kehityskeskusteluihin. Vastausten validiteetti, eli pätevyys pyrittiin varmistamaan mahdollisimman selkeillä, kattavilla ja oikeita asioita mittaavilla kysymyksillä. Vastaaajien perusjoukko oli selkeästi etukäteen määritelty.

Kyselyn tulokset vietiin Statsgraphics -ohjelmaan, jossa ne analysoitiin ja vastauksista muodostettiin graafista dataa. Kyseessä oli kokonaistutkimus, sillä jokainen vastaus käytiin läpi. Statsgraphics -ohjelmasta saadun datan avulla pystyttiin tutkimaan, kuinka moni prosentuaalisesti oli esimerkiksi kokenut kehityskeskusteluissa käytetyn

ajan sopivaksi. Kyselyn vastausprosentti oli 43 %, joka vaikuttaa kyselyn reliabiliteettiin, eli luotettavuuteen.

Kehityskeskustelut ovat aiheena hieman arka, eikä omia ajatuksia välttämättä uskalleta tuoda avoimesti esille ryhmä- tai kahdenkeskisessä haastattelussa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin Webropol -kysely, sillä se on täysin anonyymi ja madaltaa näin kynnystä tutkimukseen osallistumiseen.

3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

3.1 Organisaatorakenne

Vantaan kaupungin korkein päättävä elin on kaupunginvaltuusto. Valtuuston tehtäviin kuuluu kunnan strategiasta, toiminnasta sekä taloudesta päättäminen. Valtuusto edistää lisäksi kuntalaisten osallistumista kunnan toimintaan ja päätöksentekoon. Kaupunginvaltuuston jäsenet ja varajäsenet valitaan neljän vuoden välein järjestettävissä kunnallisvaaleissa. Kaupunginvaltuuston alla on kaupunginhallitus, jonka tehtävänä on vastata kunnan hallinnosta sekä talouden hoidosta. (Vantaan kaupungin [www-sivut 2019.](#))

Opinnäytetyössä keskityttiin talouspalvelukeskuksen tulosalueeseen, jonka vastuulla on kaupungin kirjanpito- ja tilinpäätöstehtävät, ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra sekä myyntilaskutus- ja perintätehtävät.

Vantaan kaupungilla järjestetään tulos- ja kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa. Keskustelu on noin tunnin mittainen ja se voidaan toteuttaa ryhmäkeskusteluna tai esimiehen kanssa kahden kesken. Ennen keskustelua täytetään lomake, jossa arvioidaan omaa onnistumista ja tuodaan esille mahdollisia kehitystoiveita. Keskustelussa käydään läpi edellisen vuoden tavoitteet ja kuinka niissä on onnistuttu. Esimiehen kanssa laaditaan koulutussuunnitelma, osaamiskartoitus sekä tavoitteet tulevalle vuodelle.

Kohdeorganisaatio sekä henkilöstö on tutkimuksen tekijälle tuttuja. Kohdeorganisaation työssä painottuu tarkkuus, aikataulutukset sekä ammattitaitoinen asiakaspalvelu. Organisaatiossa on huolellisesti laaditut tavoitteet sekä mittarit jokaiselle vuodelle. Usealla kyselyyn vastanneella on jo monen vuoden kokemus kyseisestä työnantajasta, joten työpaikan kulttuuri ja käytännöt ovat tulleet vastaajille tutuksi. Vantaan kaupungilla ei ole aikaisemmin toteutettu kyselyä liittyen kehityskeskusteluihin, käytettävissä ei siis ollut tutkimusmateriaalia, johon verrata nykyisiä tuloksia.

Muutammat organisaation tiimiesimiehistä ovat uran kautta edenneitä, eikä aikaisempaa kokemusta esimiehen tehtävistä ole välttämättä ollut ollenkaan. Esimiehen on mahdollista kehittää osaamistaan sekä johtamistaitojaan erilaisilla koulutuksilla. Kehityskeskusteluita käsittelevään koulutukseen on mahdollista osallistua lähes vuosittain, kaikki esimiehet eivät kuitenkaan ole hyödyntäneet tätä mahdollisuutta. Esimiehen koulutautumista ei ole koskaan vaadittu, se on ollut enemmän kiinni jokaisen omasta halusta kehittyä. Nykyisenä koulutusvaatimuksena esimiehen tehtäviin on korkeakoulututkinto, tämä koskee tulevaisuudessa avoimeksi tulevia esimiehen paikkoja.

3.2 Organisaation toiminnan kapasiteetti vuonna 2018

Vantaan kaupungilla työskentelee noin 10 600 ammattilaista. Henkilöstöstä naisia on 80 % ja miehiä 20 %. Työntekijöiden keski-ikä on noin 45 vuotta. Vantaan kaupungin keskimääräinen palvelusaika on 13 vuotta. Vakituudessa suhteessa vuonna 2018 työskenteli 82 % henkilöstöstä. Vantaan kaupungin tilikauden tulos oli 3,9 miljoonaa euroa ylijäämäinen. Edelliseen vuoteen verrattuna tulos laski 36,5 miljoonaa euroa. (Vantaan kaupungin www-sivut 2019.)

4 KEHITYSKESKUSTELUT

4.1 Kehityskeskustelujen historia

Kehityskeskustelut ovat tulleet Suomeen kansainvälisten yritysten myötä. Ensimmäisiä kertoja kehityskeskusteluista puhuttiin tavoitekeskusteluina 1970-luvulla. 1980-lukua pidetään läpimurron aikana, jolloin keskusteluja alettiin oikeasti käymään ja pitämään tehokkaana johtamisen työkaluna. Esimiehet sisäistivät vuorovaikutuksen sekä luottamuksen tärkeyden ja kuinka se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelujen hyödyt näkyivät työilmapiirin kohoamisella, motivoituneella henkilöstöllä sekä työssä jaksamisella. Keskustelujen huomattiin olevan suorassa yhteydessä yrityksen parantuneeseen tulokseen. (Valtiokonttori 2008, 10.) Vuonna 1990 keskusteluista alettiin käyttämään termiä esimies-alaiskeskustelut. Myöhemmin käsite on muovautunut kehityskeskusteluksi tai tavoite- ja kehityskeskusteluksi. Kehityskeskustelut ovat tällä hetkellä suuri trendi ja niistä käytetäänkin koko ajan uusia nimityksiä. Työkalun periaate on kuitenkin pysynyt samana. (Aarnikoivu 2016.)

4.2 Kehityskeskustelujen tarkoitus

Kehityskeskustelun tarkoituksen voisi tiivistää kolmeen asiaan: varmistaa, virittää ja vuorovaikuttaa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että keskustelu käydään kerran vuodessa. Kehityskeskustelulle on varattava riittävästi aikaa, sillä kiireen tunne estää syvällisemmän keskustelun syntyä. Esille nostettavia aiheita on omassa työssä suoriutumisen, tavoitteiden asettaminen sekä työn tekemisen edellytykset. Jokaisella työntekijällä täytyy olla selkeä ymmärrys, miten hänen työpanoksensa vaikuttaa koko yrityksen strategiaan. Kehityskeskustelujen tarkoitus on tulla kuulluksi. Samalla esimies saa kuvan työntekijöiden odotuksista, näkemyksistä sekä omista kehitystoiveista. (Valpola 2013.)

Virittämisellä tarkoitetaan, että koko organisaation henkilöstön tulevaisuuden suunnitelmista voidaan keskustella rakentavasti yhdessä. Henkilöstölle pitää antaa mahdollisuus osallistua uusiin kehityshankkeisiin. Toinen hyvä tapa virittää, on työtehtävien kierrättäminen, näin jokainen pääsee oman osaamisen mukaan kokeilemaan uusia haasteita. Yhteisessä keskustelussa on tarkoitus peilata sekä esimiehen, että alaisen tarpeita. (Valpola 2013.)

Kehityskeskustelun tarkoitus on parantaa alaisen ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. Keskustelussa voi nostaa esille asioita, jotka vaikuttavat koko työyhteisön toimivuuteen. Keskustelun avulla on mahdollisuus vahvistaa yhteistyötä. Kehityskeskustelulla luodaan edellytykset kuunnella sekä tulla kuulluksi. (Valpola 2013.)

Esimiehen tärkein tehtävä on tavoitteiden asettaminen sekä niiden toteutumisen seuraaminen. Hyviä piirteitä johtamisessa on oikeudenmukaisuudesta kiinni pitäminen, sekä tuloksen parantaminen esimerkiksi käyttäen kehityskeskusteluja tehokkaana työkaluna. Kehityskeskusteluilla pyritään muuttamaan kulttuuria sekä lisäämään yhteistä tekemistä ja avoimuutta. Yksilön ja yhtiön menestys kulkevat aina käsi kädessä. Tavoitteiden asettaminen, ongelmien ratkaiseminen yhdessä, työturvallisuuden lisääminen, työssä jaksaminen ja viihtyminen sekä henkilökohtaisen palautteen antaminen ja saaminen turvaavat organisaation tekemisen jatkuvuuden. (Manka & Manka 2016.)

Kehityskeskustelut kytkevät yhteen organisaation liiketoimintasuunnitelman, henkilöstöjohtamisen prosessit sekä tulokset. Kuvassa 1. on kuvattu, kuinka nämä asiat ovat yhteydessä toisiinsa. Keskustelussa käsitellään yksilön suoritukset, organisaation strategia, tavoitteet sekä osaamis- ja kehittymistarpeet. (Hyppänen 2013.)



Kuva 1. Kehityskeskustelut johtamisen keskiössä (Hyppänen 2013)

4.3 Kehityskeskustelu prosessina

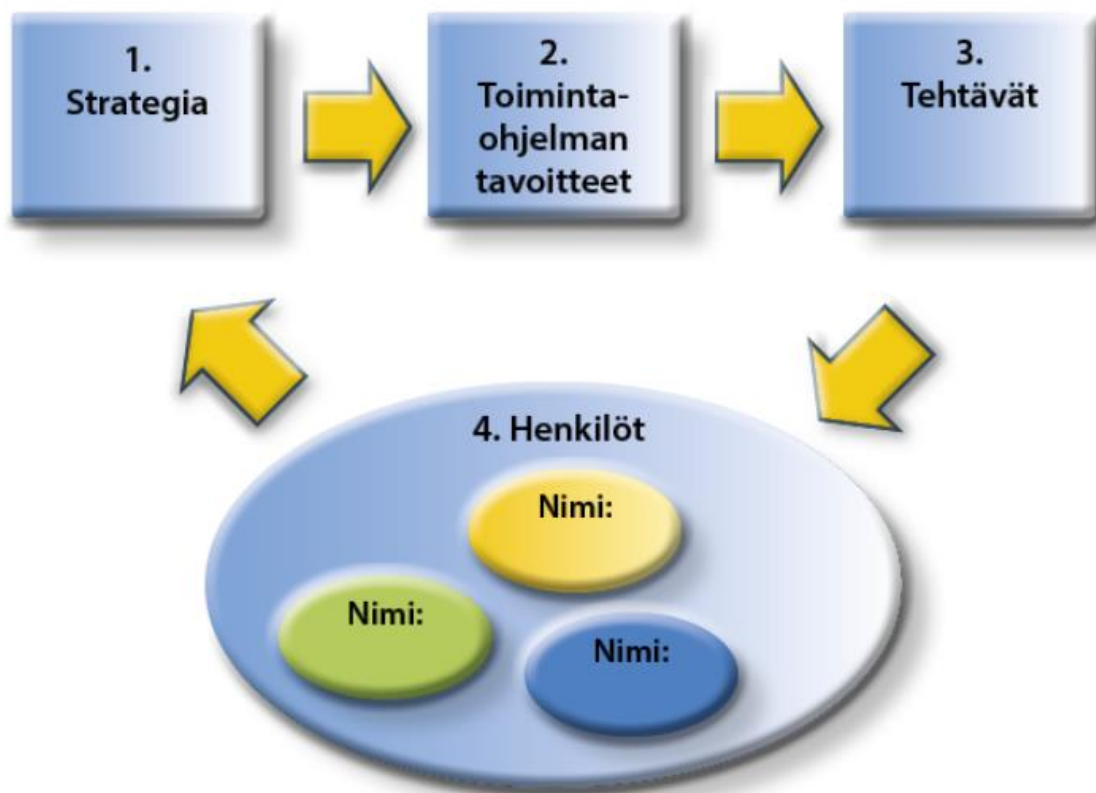
4.3.1 Ryhmäkeskustelu

Kehityskeskustelu on erinomainen tilaisuus keskustella esimiehen kanssa rauhassa ja keskeyttämättä itselleen tärkeistä asioista. Keskustelussa on mahdollisuus tuoda kahden kesken esille omaa mieltä painavia asioita tai kehitysideoita, joita ei välttämättä halua nostaa esille muiden kuullen. Ryhmäkeskustelu voi olla toimiva tapa, mutta myös kahden kesken käytävään keskusteluun olisi hyvä olla mahdollisuus vähintään kerran vuodessa. (Valpola 2013.) Kuvassa 2. on esitetty esimerkki ryhmäkeskustelun etenemisestä, joka helpottaa asioiden käsittelyä loogisessa järjestyksessä.

Ryhmäkeskustelun prosessi alkaa strategian keskeisen sisällön kertaamisella. Seuraava askel on käydä läpi asetetut tavoitteet sekä kuinka niissä on onnistuttu. Keskustelussa asetetaan myös tulevan vuoden tavoitteet. Kolmas askel on määrittää, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan. Esimies käy läpi työtehtävät sekä vastualueet.

Alaisten kanssa on hyvä keskustella mahdollisesta lisäkoulutuksesta sekä omasta osaamisesta. Viimeinen askel käydään läpi, kun edellä käytyt asiat on saatu hahmotettua yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kohdassa neljä on tarkoitus parantaa vuorovaikutusta sekä syventää keskustelua koko ryhmän kesken. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Keskusteluprosessi, joka liittyy työhön ja osaamiseen alkaa aina työryhmän yhteisellä strategian käsittelyllä. Keskustelussa määritellään yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Yhteisellä keskustelulla saadaan sovittua tulevan kauden vaatimat työtehtävät sekä vastuut. Tavoitteiden ja vastuiden sopimisen jälkeen keskustelu jatkuu alaisen ja esimiehen yhteisellä keskustelulla, jossa on aikaa syventyä tarkemmin yksilön tarpeisiin ja mahdolliseen omaan koulutukseen. (Tuomi & Sumkin 2012.)



Kuva 2. Ryhmän työn ja osaamisen yhteisen keskustelun työkalu (Tuomi & Sumkin 2012)

4.3.2 Yksilökeskustelu

Ryhmäkeskustelun jälkeen käydään yksilökeskustelu alaisen kanssa. Yksilökeskustelussa on tarkoitus täsmentää ryhmäkeskustelusta saatu tulos. Ajatuksena on tarkentaa yksilön tehtäväkuvaa sekä määrittää henkilökohtaiset työhön ja kehittymiseen liittyvät tavoitteet. Esimiehen on hyvä tarkentaa ja tunnistaa työroolit ennen yksilökeskustelua, näin hänen on selkeämpi käsitellä asia myös alaisen kanssa. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Yksilökeskustelussa käydään läpi seuraavat asiat:

- strategian läpikäynti sekä toimintasuunnitelman kertaaminen
- ryhmäkeskustelussa saadun tuloksen käsittely
- henkilön rooli liittyen koko yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi
- henkilön rooli liittyen koulutus- ja kehityssuunnitelmaan
- mikä rooli yksilöllä on tulevan kauden tuloksellisuudessa ja osaamisen suunnittelussa (Tuomi & Sumkin 2012.)

Kehityskeskustelussa on aina kaksi osapuolta, joista kummankin on kannettava vastuunsa, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut ja tulosta tuottava. Keskustelun tavoitteena on läpikäydä työhön liittyviä asioita keskitetysti. Aikaa pitää varata kuitenkin myös mahdollisiin henkilökohtaisiin aiheisiin tai tarpeisiin. (Valpola 2013.)

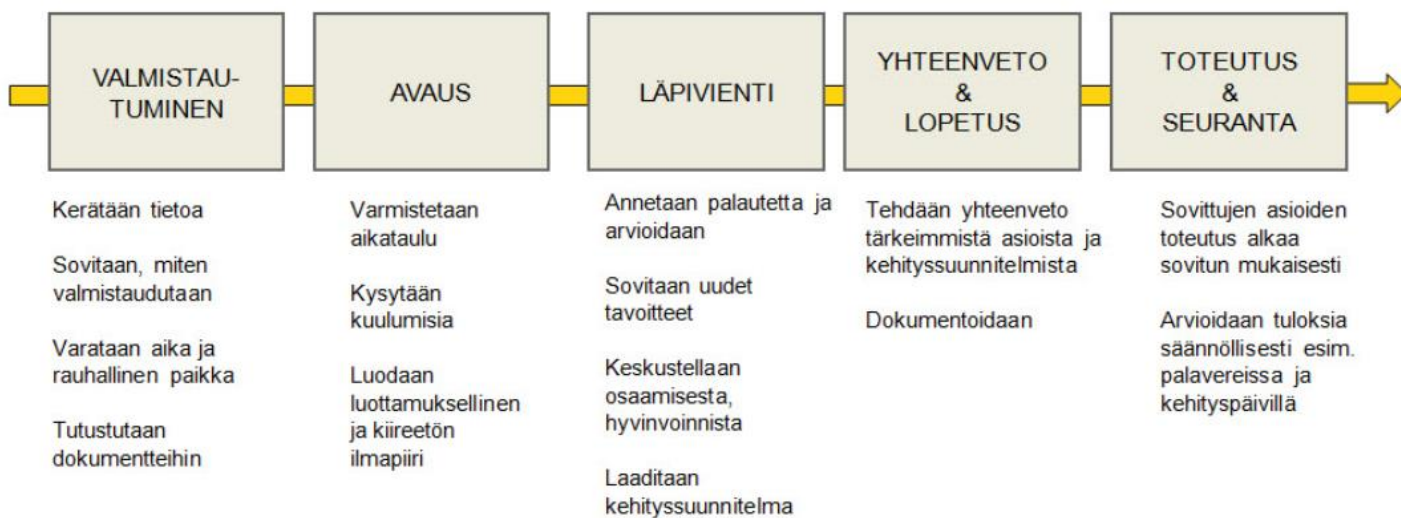
Keskustelussa on tärkeää kirjata ylös kaikki sovitut asiat seuraavaa keskustelua varten. Kummallakin osapuolella olisi hyvä olla tallessa edellinen keskustelulomake sekä -muistio, jolloin kumpikin osapuoli on kartalla sovituista asioista ja tavoitteista. Kysymyslomake ja muistio ovat kuin sopimus, jonka kummatkin allekirjoittavat. Kehityskeskustelun niin sanotut ”sopimukset” ovat tärkeä apu, kun tarkastellaan työntekijän kehittymistä. (Valpola 2013.)

4.3.3 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskustelun valmistautumisesta voisi tehdä tiiviin muistilistan, jonka avulla keskustelua on jouhevaa käydä läpi todellisessa tilanteessa:

- alaisen on hyvä miettiä etukäteen omaa toimenkuvaa sekä siinä tarvittavaa osaamista ja ammattitaitoa
- alainen voi miettiä omia kiinnostuksenkohteita sekä tulevaisuudensuunnitelmia, on hyvä jäsentää, minkälaista osaamista siihen kokee tarvitsevänsä
- esimiehen tehtävänä on selvittää oman organisaationsa osaamistarpeet sekä alaisten osaamisen taso. Selvitä vahvuudet, tarpeet ja onko kenties mahdollisia käyttämättömiä osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia (Valpola 2013.)

Kuvassa 3. näkyy tiiviisti yksilökeskustelun kulku. Tapoja on monia, mutta alla olevaa kuvaa voi käyttää mallina omaa keskustelua suunniteltaessa.



Kuva 3. Tyypillisen kehityskeskustelun kulku (Hyppänen 2013)

Hyvä valmistautuminen kehityskeskusteluun voi johtaa parempaan lopputulokseen. Ensimmäinen askel on varata keskustelulle riittävästi aikaa. Kiire ja rajattu aikataulu saattavat vaikuttaa keskustelun kulkuun ja se voi jäädä pinnalliseksi. Keskustelutilanteessa voi istua samalla puolella pöytää, jolloin kummallekaan ei tule olo, että olisi

alempiarvoinen. Itselleen olisi hyvä selventää, miksi kehityskeskusteluja käydään organisaatiossa, mihin niillä pyritään. Omaa lähtökohtaa on hyvä pohtia ennen keskustelua. Mieti mielessäsi vastaus ainakin seuraaviin kysymyksiin: Kuinka asennoidun keskusteluun? Onko minulla ennakkoluuloja tai tarkkoja odotuksia keskustelulta, mitä ne ovat? Mitä toivon itse saavani keskustelusta irti? Mitä asioita haluan tuoda esille ja miten? Esimiehen olisi hyvä miettiä, mitä alaiset puhuvat keskusteluista niiden jälkeen. Ovatko keskustelut herättäneet negatiivisia vai positiivisia ajatuksia työntekijöissä. (Salminen 2014.)

Kehityskeskustelu on onnistuessaan yksi parhaimmista johtamisen työkaluista. Onnistunut keskustelu auttaa motivoimaan ja jaksamaan työssä. Työntekijälle avautuu selkeä kuva omasta vastuualueesta sekä tehtävistä. Selkeä ja määrätietoinen suunnitelma sitouttaa työntekijää työhön sekä samalla lisää työhyvinvointia. Kehityskeskustelussa työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus osallistua työnsä suunnitteluun sekä tuoda esille mahdollisia uusia innovaatioita. Luottamuksellinen ja onnistunut keskustelu luo pohjan alaisen ja esimiehen välille. Luottamus ja tuki ovat tärkeimmät perustat onnistuneelle kehityskeskustelulle. Aito keskustelu on tasavertaista vuoropuhelua, joka johtaa hyvään yhteistyöhön alaisen kanssa. (Aarnikoivu 2016.)

4.4 Kehityskeskustelun haasteet

Kehityskeskustelut ovat onnistuessaan arvokas apu johtamiseen, mutta niiden epäonnistuksessa, ne ovat vain ajanhukkaa. Väärällä tavalla hoidettu keskustelu ei välttämättä ole toimiva, vaan voi johtaa jopa työhyvinvoinnin heikkenemiseen työyhteisössä. Epäonnistunut keskustelu voi vaikuttaa negatiivisesti ja käänteisesti, eikä sillä tarkoitettuja hyötyjä saada esille. Huono keskustelu voi vaikuttaa suoraan työpanokseen, jaksamiseen sekä luottamukseen esimiehen ja alaisen välillä. Mikäli keskustelu ei toimi ja siitä saatava hyöty koetaan mitättömäksi, saatetaan toimintatavasta luopua kokonaan. Kehityskeskustelulle on olemassa tietynlaisia prosessikuvauksia, joiden avulla saadaan koostettua perusrunko, mutta tämäkään ei auta, mikäli vika on esimerkiksi luottamuksessa tai huonossa työilmapiirissä. (Aarnikoivu 2016.)

Kehityskeskustelu vaatii onnistuakseen vuorovaikutussuhteen, josta löytyy luottamus ja halu aitoon yhteistyöhön. Keskustelutilanteen on oltava kiiretön ja tavoitteellinen. Kiireessä hoidettu tai huonosti valmisteltu keskustelu ei tuota haluttua tulosta. Huonosti valmisteltu keskustelu esimiehen puolelta viestii alaiselle, ettei keskustelutilannetta pidetä tärkeänä, eikä alaisen tarpeita keskusteluun arvosteta. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Kehityskeskustelu voi ajautua helposti väärin aiheisiin, mikäli valmistautumista ei ole hoidettu kunnolla. Aiheita, jotka eivät kuulu kehityskeskusteluun voivat olla:

- palkkakeskustelu, jossa tuodaan esille palkan pienuutta ja puhutaan mahdollisista korotuksista ja toiveista. Tämä keskustelu pitäisi ehdottomasti käydä erikseen ja käsiteltävästä aiheesta on hyvä sopia etukäteen
- keskustelu, joka liittyy pelkästään koulutukseen. Kehityskeskustelussa on tarkoitus käsitellä myös tätä osa-aluetta, mutta keskustelun ei pitäisi olla pelkästään koulutuksen suunnittelua.
- pelkistä ajankohtaisista töistä puhuminen. Tämän tyylinen keskustelu ei pureudu asioihin, joita kehityskeskustelussa on tarkoitus käydä läpi. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Kehityskeskusteluja ei välttämättä nähdä tärkeäksi. Epäonnistunut keskustelu koetaan turhana ajanhukkana, eikä työkalua haluta hyödyntää. Väkinäisesti hoidettu jutustelu hetki ei auta, eikä kehitä ketään, se koetaan pahimmassa tilanteessa ahdistavaksi ja sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia. Pelkkä keskustelun käyminen ei automaattisesti tarkoita, että nyt olen hyvä esimies ja pystyn johtamaan paremmin. Keskustelun lopputulos kertoo tämän vasta pitkällä tähtäimellä. Keskusteluista koettu hyöty jakaa mielenpiteitä paljon. Negatiivinen suhtautuminen keskusteluun saattaa johtua esimiehen omista ennakkoluuloista sekä vääristä olettamuksista. Keskustelulle on voitu asettaa liian korkeat ja vääristyneet tavoitteet, jotka eivät toteudukaan toivotusti. (Kupias, Peltonen & Pirinen 2014.)

Esimies osaamisen kehittäjänä -teoksessa on nostettu esille tekijöiden omia kuulemiin kommentteja, miksi kehityskeskusteluja ei nähdä tarpeellisina:

”Me puhutaan muutenkin asioista, turha istua erikseen.” Työyhteisössä käydään hyvin paljon erilaisia keskusteluja tilanteesta riippuen. Näitä voivat olla keskustelut kahvipöydässä tai työhön liittyvät asiat omalla työpisteellä. Nämä keskustelut eivät kuitenkaan korvaa kahdenkeskeistä syvällisempää keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Jokainen tarvitsee rauhallisen ja luotettavan tilanteen, jossa puhua rauhassa. Kummallakin osapuolella on oltava varmuus, että käydyt keskustelut ovat aina luottamuksellisia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

”En saa alaistani puhumaan.” Alaisen puhumattomuus voi johtua monesti eri asiasta. Luottamuksen puute voi olla pääsyy, miksei alainen halua avautua. Syynä voi olla myös toimimaton vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Työntekijällä saattaa olla myös tunne, ettei hänen asiansa ole tarpeeksi tärkeitä, jotta niistä pitäisi keskustella. Kielteiset kokemukset edellisistä keskusteluista voivat haitata taustalla. Esimiehen olisi pystyttävä luomaan luottamus alaiseen, jolloin hänellä olisi varmempi olo puhua. Hiljainen kuuntelu sekä kysymysten esittäminen auttaa keskustelun syntyä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

”Se on esimiehen yksinpuhelua.” Nyrkkisäännöksi voisi ottaa, että esimies puhuu viidenneksen keskusteluun käytetystä ajasta, loppu on tarkoitettu kuunteluun. Kehityskeskustelu ei ole esimiehen tiedotustilaisuus, vaan toimivaa vuoropuhelua. Yksinpuhelu on saattanut joskus toimia, mutta tänä päivänä se ei ole enää toimiva ja rakentava malli käydä keskustelua. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

4.5 Kehityskeskusteluiden hyödyt esimiehelle

Kehityskeskusteluihin kuuluu paljon aikaa sekä resursseja. Huolellinen valmistautuminen vie esimiehen aikaa, samoin tulosten jälkikäsitteily ja seuranta. Tehokkaasta ja toimivasta keskustelusta voi kuitenkin hyötyä myös esimies, tämä edellyttää ylimmän johdon sitoutuneisuutta sekä positiivista asennetta keskusteluja kohtaan. Kukaan ei ole

huippuosaja ensimmäisellä kerralla, vaan sujuvan ja toimivan käytännön löytyminen voi viedä aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä sekä pitkäjänteisyyttä. (Salminen 2014.)

Tärkein anti kehityskeskusteluista esimiehelle on palautteen saanti omasta johtamistyöstään. Palautteen avulla esimies pystyy kehittymään työssään entistä paremmaksi johtajaksi organisaationsa tarvitsemalla tavalla. Palautteen antaminen koetaan kuitenkin harmillisen usein pelottavaksi, haastavaksi, eikä todellisia ajatuksia uskalleta välttämättä sanoa suoraan. Palautteen antamista voi edesauttaa hyvin suunniteltu ja rakennettu lomake, jonka alainen täyttää ennen varsinaista keskustelua. Keskustelun aikana esimiehen pitäisi rohkaista alaista tuomaan esille omia ajatuksiaan. Esimiehen on erittäin tärkeä muistaa, ettei palautteesta saa missään tilanteessa ottaa itseensä, vaan koittaa ottaa se vastaan avoimin mielin ja positiivisella sekä rennolla asenteella. Esimiehen asenne ja epäilevä suhtautuminen voi estää alaista avautumasta. (Salminen 2014.)

Alla olevassa kuvassa 4. on esimerkki lomakkeesta, jonka avulla voidaan helpottaa esimiestyön arviointia. Arviointiasteikkona käytetään arvosanaa 1-5 (täysin samaa mieltä = 5, täysin eri mieltä = 1).

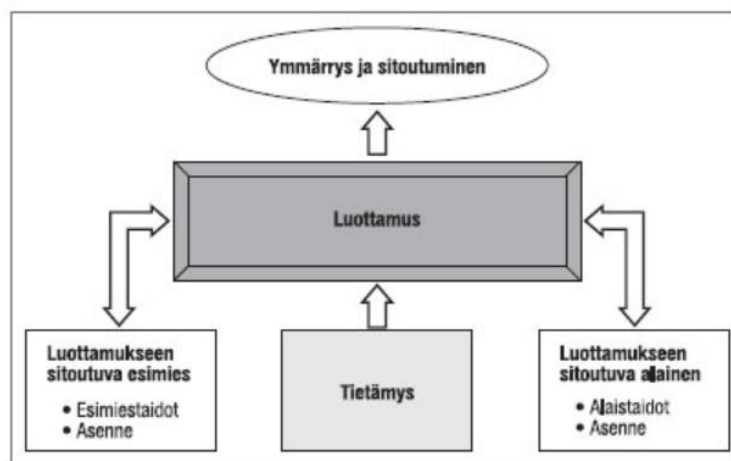
Arvioitava osa-alue	Esimiehen arvio	Työntekijän arvio
Esimiehen toiminta on yleisesti arvioiden hyvää		
Tavoitteet ovat selkeitä		
Työntekijä voi vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa		
Esimies antaa riittävästi palautetta työn tekemisestä		
Esimiehen toiminta on motivoivaa ja innostavaa		
Esimies tukee työntekijöitään riittävästi		
Esimies on riittävästi läsnä / tavoitettavissa		
Esimiestyö on reilua ja tasapuolista		
Esimiehen toiminta on harkittua ja linjakasta		
Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa ja kuuntelevaa		
Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin		
Ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti ja rakentavasti		
Esimies noudattaa sovittuja aikatauluja		

Kuva 4. Palautelomake esimiehen työn arviointiin (Salminen 2014.)

Kehityskeskusteluiden avulla esimies oppii tuntemaan oman organisaationsa paremmin. Hän pääsee selkeämmin kiinni työntekijöidensä ajatusmaailmasta. Omien alaisien sekä organisaation vahva tunteminen vahvistaa esimiehen johtamisvoimaa positiivisesti. Kehityskeskusteluiden avulla on mahdollista osallistaa työntekijää oman työnsä pohdintaan. Keskusteluissa on mahdollista selkeyttää tehtävänkuvia sekä rooleja ja muokata tehtävänkuvaa sopivammaksi. Sujuva vuoropuhelu ja avoin ilmapiiri helpottavat palautteen antoa molemmin puolin. Oikein käydyt kehityskeskustelut lisäävät työntekijöiden arvostusta esimiestyötä kohtaan. (Salminen 2014.)

5 LUOTTAMUS KEHITYSKESKUSTELUN PERUSTANA

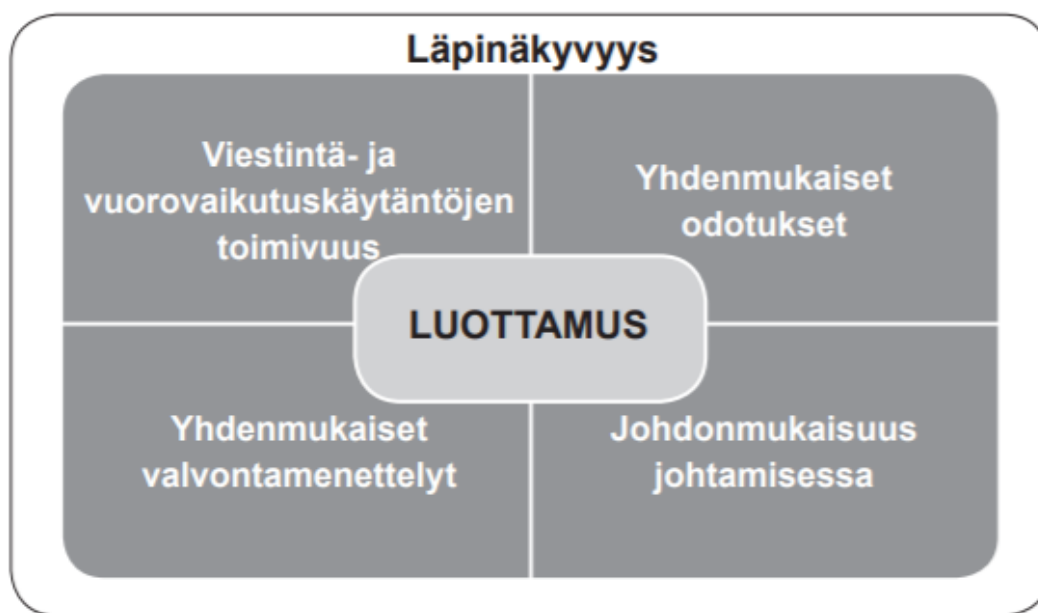
Tärkein esimiestyön kivijalka on luottamus, jolla on myös suurin merkitys, kuinka kehityskeskustelut koetaan. Kehityskeskustelut tarjoavat hyvän mahdollisuuden luoda luottamusta alaisen ja esimiehen välillä. Keskustelun avulla on mahdollista rakentaa toimivaa yhteistyösuhdetta, tämä vaatii kuitenkin vahvan luottamuksen ja sujuva dialogin. Luottamus alaisten ja esimiesten välillä helpottaa haastavia tehtäviä, kuten konfliktien ratkaisua työpaikalla, delegointia, motivointia sekä palautteen antamista. Luottamus vähentää myös asioiden kaunistelua ja vähättelyä, hyvä luottamus antaa mahdollisuuden sanoa asiat, niin kuin ne ovat ilman, että niistä loukkaannutaan. Onnistunut kehityskeskustelu antaa esimiehelle johtamisvoimaa. Tämä edellyttää kuitenkin alaisen ajatuksien ymmärtämisen sekä näkemyksen strategiasta, työyhteisöstä sekä mikä on alaisen arvojärjestys. (Salminen 2014.)



Kuva 5. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu 2016)

Luottamuksen ja avoimuuden puuttuminen saattavat johtaa organisaatiossa ristiriitai-
lanteisiin ja konflikteihin, jotka vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin. Työyhteisössä
jokainen kokee asiat hieman eri tavalla. Työtehtävien vaativuus ja avoimuus, sekä ta-
voitteeseen pääsemisen edellytykset saatetaan nähdä eri tavoin. Jokaisella henkilöllä
on oma näkökulma asiaan, eikä tämä ole suinkaan väärin. Ongelmana on useimmiten
se, ettei asioista ole keskusteltu yhdessä. Taustalla olevat kokemukset, joita ei ole kos-
kaan avattu, saattavat johtaa näkemyserojen kasvamiseen. (Juuti & Vuorela 2015.)

Kuvassa 6. on esitetty neljä isoa osa-aluetta, jotka yhdessä edistävät luottamusta ja yhteistyötä. Mikäli toiminnan johtaminen ei ole linjassa näiden neljän osa-alueen kanssa, näkyy se suoraan luottamuksen heikkenemisenä. Luottamuksen luonti on iso prosessi, joka voi vaatia henkilöstä riippuen eri ajan. (Malkamäki 2017, 131.)



Kuva 6. Luottamuksen kehittymisen dynamiikkaan vaikuttavat kriittiset johtamisen osa-alueet (Malkamäki 2017, 130)

Esimies ei aina tiedä kaikkea, eikä hän voi ratkaista kaikkia työyhteisön ongelmia. Esimies, joka pystyy havaitsemaan edellä mainitut tosiasiat, on kykenevä luomaan tuloksellista yhteistoimintaa. Esimiehen on hankittava jatkuvasti palautetta kehittyäkseen. Kaikista arvokkainta palautetta saadaan alaisilta, joiden olisi tärkeä uskaltaa ilmaista tuntemuksiaan. Työyhteisö, jossa on syntynyt riittävän luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, pystyy jakamaan tietoja keskenään. Yhteisten ajatusten jakamisen myötä, organisaatio pystyy oppimaan ja kehittämään uutta. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä osa koko organisaation toimintaa. Alla olevassa kuvassa 7. on listattu asioita, joilla pystyy lisäämään luottamusta sekä avoimuutta työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Luottamusta ja avoimuutta pystyy lisäämään työyhteisössä seuraavilla asioilla:

- jokaista ihmistä kohdellaan oikeudenmukaisesti

- sanat sekä teot vastaavat toisiaan
- esimies on rakentava ja seisoo tukena, kävi miten vain
- toista henkilöä arvostetaan ja hänen mielipiteitään pidetään merkittävinä
- rehellinen sekä hienotunteinen käytös kaikkia kohtaan
- jokaisella on oikeus tuoda omia ajatuksia ja kehitysideoita esille ilman, että pelkää tulevansa torjutuksi
- tavoitteisiin pyritään yhdessä (Juuti & Vuorela 2015.)

6 ESIMIEHEN V10 -TOIMINTAMALLI OSANA JOHTAMISTA

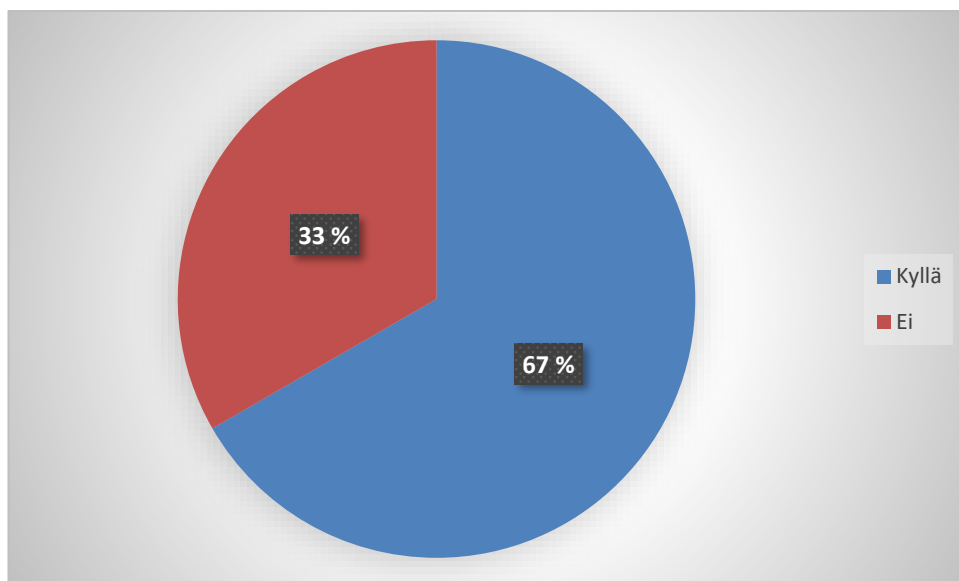
Kehityskeskustelut ovat tehokas apu johtamiseen. V10-mallia voidaan rinnastaa kehityskeskusteluihin sekä hyvään johtamiseen. Malli pitää sisällään kymmenen eri kohdtaa, joita jokaisen hyvän esimiehen pitäisi kyetä soveltamaan työssään. Esiin nostetut kohdat näkyvät jokapäiväisessä johtamisessa, tavoitteiden asettamisessa sekä tulosarvioinnissa. V10-mallin lähtökohtana on jokaisen alaisen yksilöllisyyden arvioiminen ja huomioon ottaminen. Malli kiteyttää, mitä kaikkea tarvitaan onnistumiseen, tukemiseen sekä kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita seuraavalle vuodelle. Esimiehen pitää pystyä arvioimaan, kuinka juuri tämän alaisen on mahdollista päästä asetettuihin tavoitteisiin, mitä pitäisi kehittää ja missä tukea. (Aarnikoivu 2016.)

V10-malli pitää sisällään käsitteet; valmenna, välitä, vaadi, vaihda, viritä, vahvista, vastuuta, viesti, vuorovaikuta, voimaannuta. Malli on toimiva vasta silloin, kun esimies itse sisäistää, mitä eri kohdat pitävät sisällään. Esimiehen on pystyttävä omaksumaan roolinsa sekä tiedostettava, mitä häneltä vaaditaan ja edellytetään. (Aarnikoivu 2016.)

7 TULOKSET

Tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet, vaikka vastausprosentti 43 % jäikin toivottua alhaisemmaksi. Kehityskeskustelut nähtiin hyödyllisenä osana organisaation toimintaa sekä työilmapiirin, että jaksamisen kannalta. Tuloksissa on nostettu esille merkittävimmät huomiot, jotka saattavat vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen.

Organisaation tulisi muokata ennen varsinaista kehityskeskustelua täytettävät lomakkeet. Lomakkeet nähtiin haastavina, sekavina, eivätkä ne sopineet jokaisen toimenkuvaan. Vastaajilta kysyttiin, tuntuiiko lomakkeen täyttäminen helpolta (Kuvio 1.) Saatujen vastausten perusteella 33 % koki täyttämisen vaikeaksi. Avoimeen kenttään oli mahdollista täyttää perusteluja, joiden mukaan lomake sisälsi liikaa sanallisia avoimia kysymyksiä. Lomakkeen täyttö vei liikaa aikaa, sekä kysymykset olivat vaikeatajuisia.

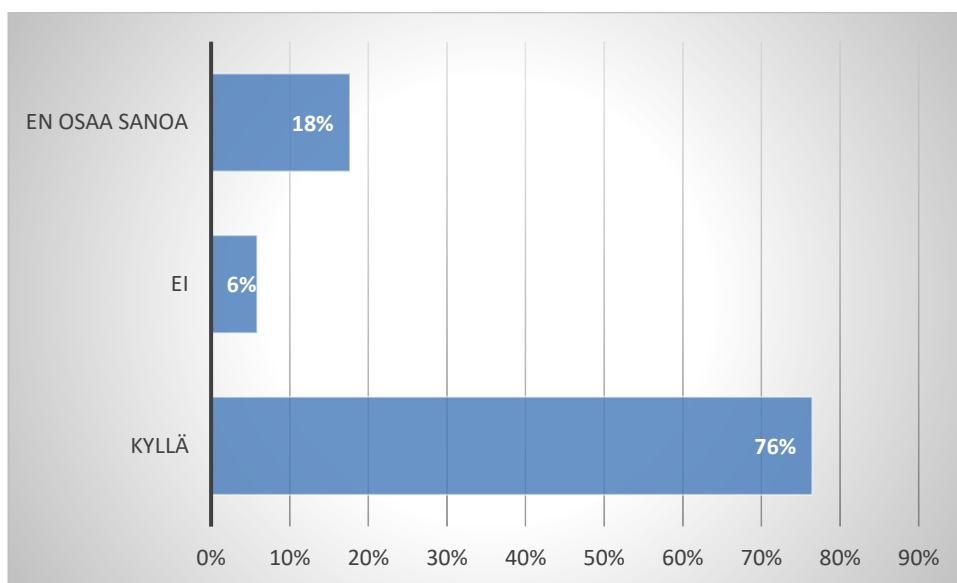


Kuvio 1. Tuntuuko lomakkeen täyttäminen vaivattomalta ja helpolta?

Haastavin muutos pitäisi tapahtua esimiehen ja alaisen välisessä luottamuksessa. Vastaajilta kysyttiin, onko esimiehen ja hänen välinen keskustelu luottamuksellista. Vastaajista 6 % sanoi ei ja 18 % eivät olleet varmoja (kuvio 2). Määrät ovat prosentuaalisesti melko merkittäviä, lähes neljännes vastaajista. Luottamuksellisuuteen pitää jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

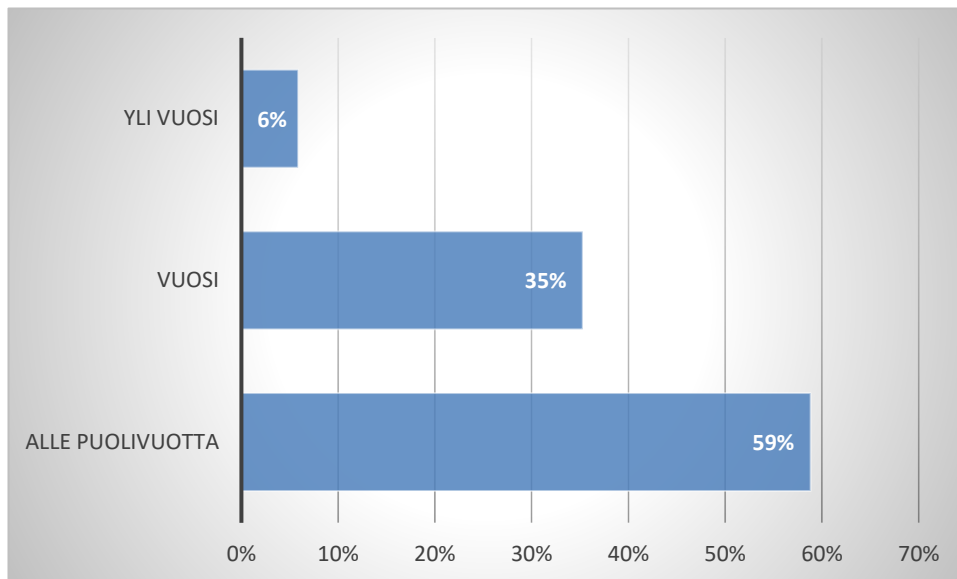
Osa vastaajista koki, etteivät olleet varmoja, oliko käyty keskustelu varmasti luottamuksellinen. Luottamus on koko kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tärkein kivijalka. Ilman luottamusta keskustelusta ei saada tarvittavaa hyötyä ja niiden käyminen on jokseenkin turhaa.

Luottamus on välttämätön perusedellytys onnistuneelle ja avoimelle keskustelulle alaisen ja esimiehen välillä. Esimies voi nostaa rohkeasti esille aiheen, mikäli huomaa alaisensa olevan sulkeutunut. Keskustelun alussa olisi hyvä painottaa, että läpikäytyt asiat jäävät vain esimiehen tietoon. (Paloranta 2005.)



Kuvio 2. Esimiehen ja minun välinen keskustelu on luottamuksellista?

Organisaation toimintasuunnitelmassa on asetettu tavoitteeksi käydä kehityskeskusteluja vähintään kerran vuodessa. Vastaajilta saatujen tulosten mukaan tämä on toteutunut erittäin hyvin. Vastaajista 6 % oli käynyt edellisen keskustelun yli vuosi sitten (kuvio 3).

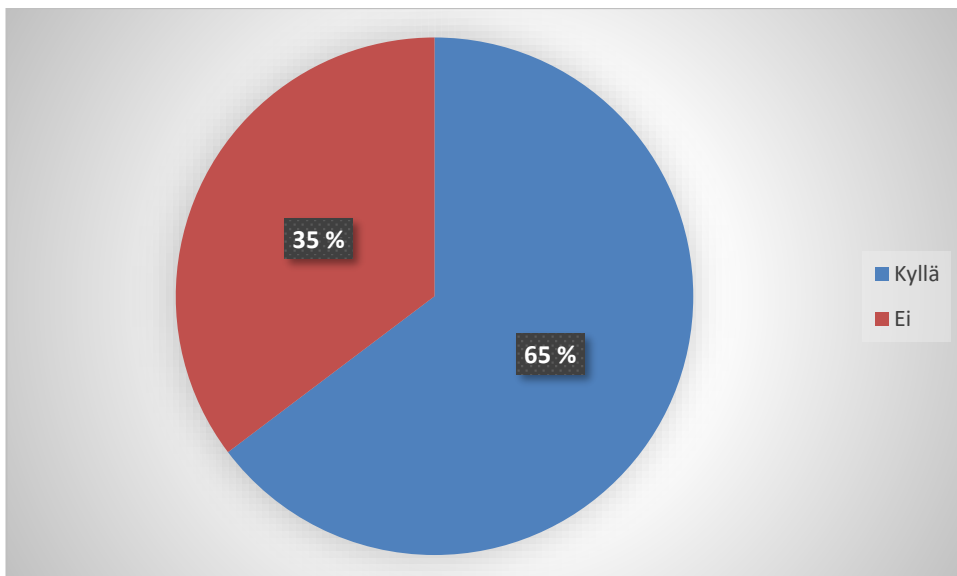


Kuvio 3. Kuinka kauan on kulunut edellisestä keskustelusta?

Positiivinen tulos saatiin ajankäytöstä, joka oli koettu keskustelulle riittäväksi. Vastaa-jilta kysyttiin myös, käytiinkö keskustelua vuoropuhellen. Saatujen vastausten mukaan 100 % olivat sitä mieltä, että keskustelua käytiin vuoropuhellen.

Kehityskeskustelun aikana on erittäin tärkeä kirjata ylös sovittuja ja läpikäytyjä asioita seuraavaa keskustelua varten. Vastaa-jilta kysyttiin, dokumentoitiinko keskustelussa käydyt asiat. Saatujen tulosten mukaan vain 65 % keskusteluista oli dokumentoitu (ku-vio 4). Dokumentointiin olisi hyvä panostaa tulevaisuudessa.

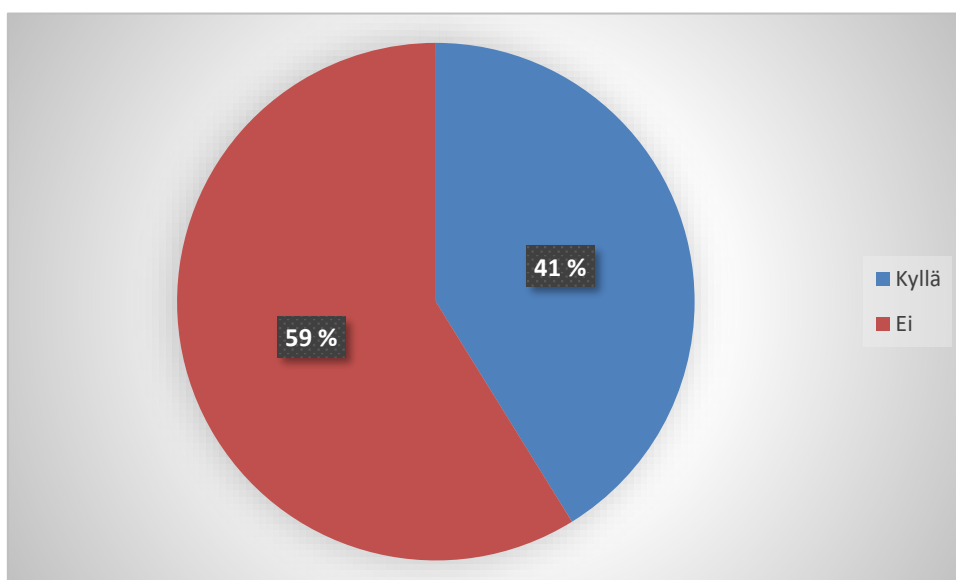
Kummankin osapuolen pitää olla tietoinen, mitä yhteisistä tavoitteista on sovittu. Do-kumentointi helpottaa tulosten seuraamista. Ennen seuraavaa keskustelua olisi hyvä käydä sovitut asiat läpi, sekä miettiä, kuinka näissä on onnistuttu. Kaikkea keskustelun aikana käytyä ei kuitenkaan kuulu dokumentoida, mitään luottamuksellista tai sa-laista tietoa ei pitäisi dokumentoida. Kummankin osapuolen on oltava tietoisia, missä ja miten näitä dokumentteja säilytetään. Keskustelun alussa olisi hyvä käydä läpi, mitä asioita kirjataan muistioon ja mitä ei. (Strömberg 2005.)



Kuvio 4. Keskustelussa sovittuja asioita dokumentoitiin seuraavaa keskustelua varten?

Vastaajilta kysyttiin, antoivatko he palautetta omalle esimiehelle hänen esimiestaidoistaan. Vastaajista 59 % prosenttia eivät antaneet palautetta (kuvio 5).

Palautteen antaminen on esimiehelle ehdottoman tärkeää, sillä se auttaa häntä kehittämään työssään juuri oman organisaation vaatimalla tavalla. Palautteen antaminen auttaa näkemään asiat, joihin tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota. Palautteen antaminen on myös työyhteisön kannalta erittäin arvokasta. (Paloranta 2005.)



Kuvio 5. Keskustelun aikana annoin palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoistaan?

Vastaajilta saatujen tulosten mukaan kehityskeskustelut koettiin hyödylliseksi. Keskustelutilanne on ollut luonteva sekä ilmapiiri yleisesti positiivinen. Edellä on nostettu esille merkittävimmät huomiot, joihin olisi hyvä tulevaisuudessa keskittyä tarkemmin. Vastaajat olivat kokeneet, että heillä on yhtenevä käsitys esimiehen kanssa työtehtävistä sekä niistä suoriutumisesta. Palautteen anto alaisille on ollut reilua sekä johdonmukaista. Tulosten mukaan työntekijät ovat sitoutuneita omaan työhönsä. Keskustelun aikana esimiehet ovat kannustaneet alaisiaan oman työn kehittämiseen sekä kehitystarpeiden tuominen esille keskustelussa on ollut helppoa.

Avoimista kysymyksistä nousi esille toive, että esimies keskittyisi keskustelussa vielä syvemmin alaisen työtehtäviin. Muutaman vastaajan kanssa oli keskusteltu ja käyty läpi myös muiden työntekijöiden tehtäviä. Nämä henkilöt kokivat, että aikaa käytettiin heidän kannaltaan tarpeettomiin asioihin.

Organisaatiossa käydään ryhmäkeskusteluja sekä kahdenkeskisiä keskusteluja. Vastaajat toivoivat, että ryhmäkeskustelun lisäksi käydään vuosittain myös kahdenkeskinen keskustelu. Pelkkää ryhmän kanssa käytyä keskustelua ei koettu riittäväksi. Jokaiselle täytyy suoda mahdollisuus tuoda ajatuksiaan esille luottamuksellisesti, ilman että muut työyhteisön jäsenet kuulevat.

8 POHDINTA

Tutkimukselle oli asetettu tavoitteeksi selvittää, pitäisikö nykyisiä kehityskeskustelujen toimintatapoja kehittää. Asetetut tavoitteet saavutettiin, tutkimustuloksista nousi esille erittäin tärkeitä kehityskohteita, joita hiomalla keskusteluista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Tutkimuksen keskeisiä teemoja olivat työhyvinvointi, avoimuus alaisen ja esimiehen välillä, luottamus, vuorovaikutus sekä omassa työssä jaksaminen.

Kehityskeskustelut oli koettu organisaatiossa tärkeiksi ja toiveena olikin, että kahdenkeskiseen keskusteluun olisi mahdollisuus joka vuosi. Ryhmäkeskustelussa ei välttämättä uskalla tuoda omia ajatuksia esille, ryhmän paine saattaa luoda haasteita.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 43 %. Alle puolet vastasivat kyselyyn, jonka vuoksi tuloksen luotettavuutta on hyvä puntaroida. Saaduista vastauksista kävi selkeästi ilmi kehityskohteita. Mielestäni jo yksikin vastaus on luotettava ja arvokas. Katsoisin, että tutkimustulos on luotettava, vastausten määrä ei kuitenkaan vaikuta, kuinka asiat on koettu. Vastausprosenttiin on voinut vaikuttaa joulukuun kiireinen aikataulu tai vuosilomat. Tutkimukseen vastaaminen on saattanut myös pelottaa, eikä omia ajatuksia ole haluttu tai uskallettu tuoda ilmi. Kyseisessä työyhteisössä kehityskeskustelut koetaan melko arkana aiheena.

Organisaatiossa on tapana täyttää lomake ennen keskustelua. Vastaajista 33 % oli kokenut kyseisen lomakkeen vaikeaksi, siinä oli liikaa avoimia kysymyksiä, eikä se välttämättä vastannut omaa työtilannetta (kuvio 1). Lomakkeen täyttöä voisi helpottaa yksikertaiset kysymykset, joihin vastataan kyllä tai ei.

Tutkimustuloksista nousi melko isosti esille luottamuksen puute. Vastaajista 6 % uskoivat, ettei esimiehen kanssa käyty keskustelu ole luottamuksellinen, 18 % vastaajista ei osannut sanoa (kuvio 2). Yhteenlaskettuna määrä on melkein neljännes vastaajista. Luku on mielestäni melko huolestuttava, sillä luottamus on koko kehityskeskustelun perusta. Luottamuksen puutteeseen on saattanut vaikuttaa pinnalliseksi jäänyt tai epäonnistunut keskustelu. Avoimista kysymyksistä ei saatu lisätietoa liittyen luottamuksen puutteeseen.

Organisaation toimintasuunnitelmassa on tavoitteena käydä kehityskeskustelut kerran vuodessa. Vastaajista 6 % oli käynyt keskustelut yli vuosi sitten (kuvio 3.) Keskustelun siirtymiseen on saattanut vaikuttaa kiireellinen työtilanne tai poissaolot.

Kehityskeskustelun aikana käydyt asiat olisi hyvä dokumentoida seuraavaa keskustelua varten. Saatujen vastausten mukaan vain 65 % keskusteluista oli dokumentoitu (kuvio 4). Muistion tekemistä ei välttämättä ole nähty tärkeänä. Keskusteluun käytetty aika oli koettu riittäväksi, joten kiireen tunne ei myöskään selitä, miksei kaikkia keskusteluja ole dokumentoitu. Kehityskeskustelussa käydään läpi työtilannetta, tavoitteita sekä nykyistä tilannetta, välillä saatetaan puhua myös luottamuksellisista asioista. Dokumentointiin on voinut vaikuttaa epävarmuus, mitä kuuluu dokumentoida ja mitä ei.

Esimiehen olisi erittäin arvokasta saada palautetta alaisiltaan, näin hän pystyy kehittämään organisaation vaatimalla tavalla. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka moni oli antanut keskustelun aikana palautetta esimiehelleen. Saatujen vastausten mukaan 59 % eivät olleet antaneet palautetta (kuvio 5). Palautteen antaminen koetaan usein kiusalliseksi sekä pelottavaksi. Syynä näin isoon lukuun voi olla, ettei alaisella ole ollut tarvetta antaa palautetta. Ikävämpi tilanne on silloin, jos alainen ei ole uskaltanut antaa palautetta, vaan pelkää sen vaikuttavan hänen työssäjaksamiseen sekä esimiehen negatiiviseen suhtautumiseen.

Tutkimukseen vastanneet olivat selkeästi kokeneet aiheen tärkeäksi. Tulokset olivat tutkimuksen kannalta erittäin merkittäviä ja niistä pystyttiin helposti erottelamaan asiat, joihin kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Tutkimuksesta saatu tulos auttaa kehityskeskustelun käytäntöjen muokkaamisessa sekä mahdollistaa onnistuneemman lopputuloksen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Keskustele, kehitä & kehity: kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. 2008. Helsinki: Valtiokonttori. Valtiokonttorin julkaisu 5/2008. Viitattu 11.3.2019. <https://www.valtiokonttori.fi>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Tapaustutkimus. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 16.4.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Paloranta, M. 2005. Kahdenvälinen kehityskeskustelu. Viitattu 12.5.2019. <http://www.bonnierpro.fi.lillukka.samk.fi>

Salminen, J. 2014. Kehityskeskustelu: Hyödyt esimiehelle. Helsinki: J-Impact Kustannus.

Strömberg, P. 2005. Kehityskeskustelujen suunnittelu. Viitattu 12.5.2019. <http://www.bonnierpro.fi.lillukka.samk.fi>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Talentum.

Vantaan kaupungin www-sivut. 2019. Viitattu 13.4.2019. <https://www.vantaa.fi>

WEBROPOL -KYSELY

1. Onko sinulla aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista
 - Kyllä
 - Ei

2. Kuinka hyödylliseksi koit keskustelun
 - 1 = Ei yhtään hyödyllinen
 - 2 = Melko hyödyllinen
 - 3 = En osaa sanoa
 - 4 = Hyödyllinen
 - 5 = Erittäin hyödyllinen

3. Koetko, että säännöllisille keskusteluille on tarvetta
 - Kyllä
 - Ei

4. Kuinka kauan on kulunut viimeksi käydystä keskustelusta
 - Alle puolivuotta
 - Vuosi
 - Yli vuosi

5. Keskustelujen pohjana käytettiin lomaketta
 - Kyllä
 - Ei

6. Tuntuiko lomakkeen täyttäminen vaivattomalta ja helpolta
 - Kyllä
 - Ei

7. Valmistauduin keskusteluun ennalta
 - Kyllä
 - Ei

8. Minusta tuntui, että esimies oli valmistautunut keskusteluun ennalta
 - Kyllä
 - Ei

9. Keskusteluun kului aikaa
 - Alle 30 minuuttia
 - Tunti
 - Yli tunti

10. Oliko käytetty aika sopivan mittainen
- Kyllä
 - Ei
11. Keskustelua käytiin vuoropuhellen
- Kyllä
 - Ei
12. Keskustelussa sovittuja asioita dokumentoitiin seuraavaa keskustelua varten
- Kyllä
 - Ei
13. Kävimme läpi tulevaisuuden suunnitelmia
- Kyllä
 - Ei
14. Keskustelun aikana esimies kannusti minua oman työni kehittämiseen
- Kyllä
 - Ei
15. Sain tuoda avoimesti esille mielestäni tarvittavia kehitystarpeita liittyen työhöni
- Kyllä
 - Ei
16. Esimies antoi minulle palautetta työstäni pyytämättä
- Kyllä
 - Ei
17. Keskustelun aikana annoin palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoistaan
- Kyllä
 - Ei
18. Minulla ja esimiehelläni oli erilainen näkemys työni kehittamisestä
- Kyllä
 - Ei
19. Koen olevani sitoutunut työhöni
- 1 = En lainkaan sitoutunut
 - 2 = Melko sitoutunut
 - 3 = En osaa sanoa
 - 4 = Sitoutunut
 - 5 = Erittäin sitoutunut
20. Esimiehen ja minun välinen keskustelu oli luottamuksellinen
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

21. Keskustelun ilmapiiri oli myönteinen ja rentoutunut

- 1 = Ei lainkaan myönteinen
- 2 = Melko myönteinen
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Myönteinen
- 5 = Erittäin myönteinen

22. Saamani palaute oli mielestäni positiivista

- Kyllä
- Ei

23. Saamani palaute oli mielestäni negatiivista

- Kyllä
- Ei

24. Uskallan tuoda keskustelussa esille minua huolestuttavia asioita

- Kyllä
- Ei

25. Lopuksi olin tyytyväinen käytyyn keskusteluun

- Kyllä
- Ei

26. Lopuksi koin keskustelun merkityksen vähäiseksi

- Kyllä
- Ei

Avoimet kysymykset:

27. Minkälaisena koet kehityskeskustelujen merkityksen?

28. Mainitse kolme tärkeintä asiaa, joista haluaisit keskustella seuraavalla kerralla?

29. Mitä muuta haluaisit kertoa?