



UNIVERSITY  
OF TAMPERE

This document has been downloaded from  
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

*Publisher's version*

Authors: Toivonen Leena  
Name of article: Kehityskeskustelu johtamisen välineenä: tavoitteet ja toteutus  
Tampereen yliopiston kirjastossa  
Name of work: Johtamishaasteena muutos: kirjasto akateemisessa yhteisössä  
Editors of work: Huotari Maija-Leena, Lehto Anne  
Year of publication: 2009  
ISBN: 978-951-44-7607-5  
Publisher: Tampere University Press  
Pages: 96-112  
Discipline: Social sciences / Other social sciences  
Language: fi

URN: <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-895>

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

Leena Toivonen

**KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ:  
TAVOITTEET JA TOTEUTUS  
TAMPEREEN YLIOPISTON KIRJASTOSSA**

## Johdanto

Organisaatio ja sen kulttuuri ovat henkilöstön toimintaa tukevia, kun organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä oikeudenmukaisesti, arvostetaan heidän työtään ja huolehditaan työntekijöistä henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen tekijä organisaation menestymisen kannalta ja sen käytössä olevien menetelmien tulisi tukea organisaation tulosten saavuttamista. Myös julkisella sektorilla tarvitaan entistä parempaa ihmisten johtamista. Tämä merkitsee henkilöstön näkemistä julkisen hallinnon tärkeimpänä resurssina, jonka kehittämiseen on jatkossa panostettava entistä enemmän.

Valtionhallinnon palkkausjärjestelmän uudistaminen (VPJ) on uudistus, jolla on pyritty organisaatioiden tuottavuuden parantamiseen. VPJ on tehnyt palkkauksesta johtamisen välineen, ja samalla esimiehet on veloitettu henkilöstöjohtamistyöhön. Yliopistoyhteisön kehityskeskustelukäytännöt alkoivat valtionhallinnossa muotoutua koko henkilöstön kattaviksi uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä. Uuden palkkausjärjestelmän myötä yliopistojen esimiehet käyvät työntekijöiden kanssa vuosittaisen palaute- tai arviointikeskustelun.

Tämä artikkeli tarkastelee yhden henkilöstöjohtamisen menetelmän, kehityskeskustelun, sisältöä ja merkitystä organisaation menestyksekkäälle toiminnalle. Artikkeli rakentuu aluksi henkilös-

töjohtamisen tarkastelulla ja siihen liittyvien käsitteiden määrittelyllä. Seuraavaksi käsitellään henkilöstöjohtamista julkisella sektorilla. Tämän jälkeen keskitytään kehityskeskustelun tarkasteluun sekä sen tavoitteisiin että toimivuuteen. Artikkelissa tarkastellaan myös yhden tapausorganisaation, Tampereen yliopiston kirjaston, käytäntöjä.

## Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen määritellään toiminnaksi, jolla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2007). Henkilöstöjohtaminen tarvitsee tuekseen ja välineiksi kehittyneet ja luotettavat järjestelmät sekä pelisäännöt. Henkilöstöjohtaminen voidaan perinteisesti jakaa kolmeen eri alueeseen:

- ❑ Johtajuus (Leadership)
- ❑ Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resources Management, HRM)
- ❑ Työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations, IR)

Käytännössä näiden asioiden erottaminen toisistaan on vaikeaa (Viitala 2007). Kotimaassa pääpaino onkin ollut lähinnä kahden ensin mainitun alueen käsittelyssä: johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen. Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta. Johtajat ja esimiehet johtavat useita henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä rohkaisemalla, tukemalla, kannustamalla, ohjaamalla, arvioimalla, kehittämällä ja tavoitteita määrittelemällä sekä luomalla ja ylläpitämällä organisaatiokulttuuria (Viitala 2007). Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa niitä yrityksen toimintoja, jotka tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyn, osaamisen varmistamisen ja motivaation ylläpitoon. Viitalan (2007) mukaan henkilöstöjohtamisen alueen sanastot ovat hieman epäselviä ja samoihin asioihin viitataan eri käsitteillä. Aikaisemmin käytetty henkilöstöhallinto-käsite kuvaa nykyään henkilöstöjohtamisen hallinnollisia toimia.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehykset (strategiat ja tavoitteet) luo organisaation ylin johto, mutta esimiesten toiminta varmistaa etenemisen näiden kehysten mukaisesti. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tapahtuu usein käytännössä esimiesten kautta, sillä esimiehet ovat keskeisessä asemassa silloin kun pohditaan ryhmien tehtävien määrittelyä ja kehittämistä, arvioidaan työsuorituksia, arvioidaan ja kehitetään osaamista. (Viitala 2007.)

## Henkilöstöjohtaminen julkisessa hallinnossa

Julkisella sektorilla tarvitaan entistä parempaa ihmisten johtamista. Tämä merkitsee henkilöstön näkemistä hallinnon tärkeimpänä resurssina, jonka kehittämiseen on panostettava entistä enemmän (Ingraham, Selden & Moynihan 2000). Esimiehet ovat vastuussa muutosten toteuttamisesta, eikä esimiestäidoiksi enää riitä oman alan tai tehtäväpiiriin tuntemus vaan esimiehiltä vaaditaan ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja. Kivelä ennakoi jo vuonna 1993 valtionhallinnon esimiehen vastuiden laajentumista: ”Julkisen esimiehen vastuualueita tulevat lisäksi olemaan tulosvastuu, palveluvastuu, henkilöstövastuu, julkisuusvastuu ja uudistamisvastuu” (Kivelä 1993).

Julkisen sektorin organisaatiot ovat usein asiantuntijaorganisaatioita, kuten yliopistot, joita voisi luonnehtia ”luonteeltaan yksilöosaamista korostavaksi asiantuntijaorganisaatioksi” (Tampereen yliopisto 2007). Asiantuntijaorganisaatioita on luonnehdittu seuraavilla kriteereillä (Sveiby 1990; Sipilä 1996):

- ❑ suurin osa työntekijöistä on akateemisesti koulutettuja
- ❑ asiantuntijatehtävien osuus on suuri
- ❑ työ on suurelta osin tietotyötä
- ❑ työhön liittyy analysointia ja ongelmanratkaisua

Asiantuntijaorganisaatioissa esimiesten rooli on haastava, sillä asiantuntijan työ perustuu korkeatasoiseen osaamiseen, joka on samalla yksikön toiminnan onnistumisen perustana.

Asiantuntijaorganisaation henkilöstöjohtamisen tehtäväalueita ja -kohteita ovat asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, sitoutumisen ja motivaation ylläpito ja työssä jaksaminen. Asiantuntijat tekevät itsenäistä työtä ja odottavat liikkumavapautta. Esimiehen on hallittava asiantuntijan tukemiseen soveltuvat keinot. Esimiehen haasteita ovat yksilön kunnioittaminen, palkitsemismuotojen tärkeys ja informaation jakamisen välttämättömyys. (Viitala 2007; Maunula 1997.) Salminen (2008) huomauttaakin, että vaikka huippuasiantuntijat kykenevät johtamaan itseään, niin he johtavat itseään omiin tavoitteisiinsa, eivät välttämättä yrityksen tavoitteisiin ja että tavoitteiden kirkastaminen on yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä.

Yliopistojen akateeminen työympäristö ja sen erityispiirteet tekevät henkilöstöjohtamisen välineestä, kehityskeskusteluista ja niiden käymisestä haastavia (Keskinen 2005, 6). Keskinen mainitsee yliopiston laitosten ja erillislaitosten hyvin erilaiset työtavat ja -kulttuurit. Toinen piirre on suuri määräaikaisten työntekijöiden osuus. Kolmas piirre on henkilöstöä koskevat monet muutokset (laajat eläkkeelle-siirtymiset ja uusi palkkausjärjestelmä). Lisäksi esimiestoiminnan katkonaisuus asettaa haasteita. Keskinen mainitsemista erityispiirteistä yliopistokirjastoja ei tosin yleensä koske esimiestoiminnan epäjatkuvuus, sillä kirjastoissa esimiehet on yleensä nimitetty pysyvästi.

## Kehityskeskustelun määrittely

Ammatillista keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä on kutsuttu useilla eri nimillä: *tavoite-, tulos-, henkilösuhde-, arviointi-, suunnittelu-, esimies-alaiskeskustelu tai kehityskeskustelu*. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1989,7; Ronthy-Östberg ja Rosendahl 1998.) Kehityskeskustelun alkuperä on Peter Druckerin 1960-luvulla kehittämässä tavoitejohtamismallissa. Tavoitejohtaminen muuntui tulosjohtamiseksi ja myös Suomessa tulosjohtamiseen liitettiin mitattavat tavoitteet, suorituksen arviointi ja ihmisten johtaminen. Valpola (2002) ja Sydänmaanlakka (2000) näkevät kehityskeskustelut johtamisen välineinä, osana esimiestyötä ja johtamisjärjestelmää. Valpolan mukaan johtaminen

on ketju toimintoja, joiden on tuettava toisiaan. Suoritusjohtamisen (*performance management*) ohjaava tekijä on visio, jonka pohjalta määritellään strategia. Organisaation yksiköt määrittelevät vision ja strategian pohjalta päätavoitteensa ja muodostavat toimintasuunnitelmansa. Suoritusjohtamisen prosessi sisältää myös tavoitejohtamisen lähestymistavan. Suoritusjohtaminen voidaan määritellä ”tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi prosessissa, jossa pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä” (Sydänmaanlakka 2004). Tähän prosessiin sisältyy kolme työkalua, jotka ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja suunnittelukokoukset.

Yhdysvalloissa kehityskeskustelu on enemmänkin esimiehen tekemä haastattelu, jonka tavoitteena on työntekijän suoritusarviointi (*performance appraisal*) ja kansainvälisesti käytössä ovat olleet myös termit suorituskatsaus (*performance review*) tai henkilöstöarviointi (*staff appraisal*). Nimitys vaihtelee yrityskulttuurista, johtamissuuntauksista tai keskustelussa käsitellyistä asioista riippuen, mutta 1990-luvun puolivälin jälkeen on alettu puhua kehityskeskustelusta ja sillä tarkoitetaan suurin piirtein samaa asiaa: ”ennalta sovittu ja suunnitelmallinen keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä, ja jolla on tietty päämäärä ja säännöllisyys toteutuksessa” (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1989; Järvinen 2002).

Ronthy-Östberg & Rosendahl (1998) näkevät suunnittelukeskustelun ja kehityskeskustelun eroina muun muassa sen, että suunnittelukeskustelussa korostuvat suunnittelu ja tavoitteet, joten pikemminkin esimies haastattelee työntekijää eikä kyseessä silloin ole vastavuoroinen mielipiteenvaihto. Kehityskeskustelun lähtökohtana taas on työntekijän kehittyminen ja kehityskeskustelu on dialogi, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Normaalin työkeskustelun ja kehityskeskustelun erona taas on heidän mielestään se, että kehityskeskustelulla on tarkkaan mietitty ja valmisteltu sisältö. Normaali työkeskustelu myös helposti keskeytyy, mutta kehityskeskustelu käydään etukäteen sovittuna aikana kenenkään häiritsemättä.

## Kehityskeskusteluun vaikuttavia tekijöitä

Tärkeimpiä keskusteluun vaikuttavia tekijöitä on esimiehen kyky arvioida työntekijöitä. Tähän vaikuttavat sekä esimiehen arviointitavat että asenteet. Toimivan keskustelun tärkeämpiä haasteita on auttaa työntekijää keskustelemaan ja tuomaan esiin työsaavutuksiaan. Toisaalta esimiehen tulisi tarjota ohjeistusta sen varmistamiseksi, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Esimieheltä vaaditaan siis johdonmukaisuutta, tasapuolista arviointia, ohjaustaitoja, motivointitaitoja ja hallintotaitoja (Edwards & Williams 1998). Valpola (2002) näkee johtamisen tehtäväksi sellaisten vastausten antamisen työntekijöille, että he suoriutuvat hyvin työssään ja ovat ammattitaitoisia. Johtamisen tulisi antaa vastaukset kysymyksiin:

- Mitä minun pitäisi tehdä?
- Miten suoriudun?
- Välittääkö kukaan minusta?

Tärkeänä kehityskeskusteluihin vaikuttavana tekijänä pitää ottaa huomioon, että arviointien tarkoituksena tulisi olla organisaation palveluiden parantaminen. Keskustelussa saatetaan painottaa vain yksittäistä suoritusta sen sijaan, että huomioitaisiin koko organisaation tavoitteiden toteutumista.

## Kehityskeskustelun tavoitteet

Kehityskeskustelulle esitetään kirjallisuudessa erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia. Tavoitteena on usein mainittu organisaation strategian toteuttaminen, palautteen antaminen ja saaminen sekä sen varmistaminen että työntekijä tietää työnsä tavoitteet (Järvinen 2002; Sydänmaanlakka 2004). Onnistunut kehityskeskustelu keskittyy kolmeen pääteemaan: menneen kauden suorituksen arviointiin, uusien tavoitteiden asettamiseen sekä kehittämistarpeiden esiintuomiseen (Autio ym. 1989; Valpola 2002). Salminen (2008) kuvaa hyvän pa-

lautejärjestelmän tunnusmerkkeinä sitä, että se antaa työntekijälle informaatiota siitä, missä on onnistuttu (kannustava elementti), missä ei ole onnistuttu (korjaava elementti) ja millaisia valmiuksia pitäisi kehittää (kehittävä elementti).

Kehityskeskustelun ensimmäisenä tavoitteena on menneen kauden suoritusten arviointi ja keskustelu siitä, mitä työntekijä on saanut aikaan ja vastaavatko ne edellisessä keskustelussa sovittua. Arvioinnin kohteena ovat työsuoritukset, toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät edellytykset ja esteet sekä tavoitteiden realismisuus ja mielekkyys. Työntekijä voi myös tuoda esiin mahdolliset syyt tulosten alitukseen tai ylityksiin sekä mahdolliset parannusehdotukset. (Autio ym. 1989.)

Autio ym. (1989) toteavat, että esimiehelle on hyötyä, kun hän ymmärtää työntekijän kohtaamat ongelmat ja joutuu myös pohtimaan keinoja miten työntekijää voisi auttaa saavuttamaan tavoitteet. Työntekijä puolestaan oppii raportoimaan menestymisestään ja selvittämään kohtaamiaan ongelmia, saa apua, neuvoja tai oppia esimieheltään ja voi esittää aktiivisesti parannusehdotuksia. Valpolan (2002) mukaan keskustelussa voidaan ottaa myös esiin työntekijän työskentelytyyli, organisaation arvot ja pelisäännöt. Autio ym. (1989) korostavat, että keskustelun ensimmäinen vaihe on vain lähtökohta ja että tähän ei pitäisi käyttää liikaa aikaa ja että menneen tarkastelu tehdään sen vuoksi, että tulevien tavoitteiden asettaminen toimisi paremmin.

Työntekijä tai ryhmä tarvitsee palautetta kyetäkseen toimimaan tavoitteellisesti tai pitkäjänteisesti. Palautekeskustelu on kuitenkin yleensä suoritusarvioinnin ”akilleen kantapää” (Kikoski 1999). Palauteen antaminen ei ole kuulunut suomalaisen kulttuuriin eikä palautteen merkitystä suoritusten ohjaamisessa ole ymmärretty riittävästi. Tästä kertoo myös sosiaali- ja terveysministeriön tekemä kysely (kansanäänestys) yli 31 000 suomalaiselle työntekijälle. Kyselyn johtopäätöksenä on, etteivät esimiehet viesti riittävästi työntekijöiden kanssa tai heidän antamansa palaute ei ole merkityksellistä työntekijöiden kehittymisen tai motivaation näkökulmasta. (Salminen 2008.) Wink (2006) tuo esiin käsitteen ”keskustelematon työkuultuuri”.



Kehityskeskusteluja käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty useita ohjeita esimiehille työntekijän suorituksen läpikäynnistä ja palautteen antamisesta, joihin uuden esimiehen kannattaa perehtyä. Ohjeissa mainitaan muun muassa valmistautumisesta, kuuntelemisesta, kysymysten tekemisestä ja jopa elekielestä. (Armstrong 2006; Autio ym. 1989; Hongisto 2005; Puutio 2005; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998; Valpola 2002.) Salminen (2008) kuitenkin toteaa, että ylimmän johdon tulisi määritellä, mistä asioista palautetta annetaan, millä frekvenssillä se tapahtuu ja millaiseen seurantaan se perustuu. Esimiehiä on ohjattava niin, että heidän antamansa palaute on systemaattista, säännöllistä ja tasapuolista. Palautteen tulisi olla sekä kannustavaa että virheitä korjaavaa.

Kehityskeskustelun toisena, erittäin tärkeänä tavoitteena on uusien tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet pohjautuvat sekä yrityksen tavoitteisiin että työntekijän toimenkuvaan. Esimies ja työntekijä sopivat yhdessä, mitä työtehtäviä ja tavoitteita priorisoidaan ensi kaudelle, mitä mittareita ja tunnuslukuja tavoitteiden seurannassa käytetään. Työntekijältä tämä edellyttää selkeää kuvaa organisaation päämääristä ja osaston tavoitteista ja myös tiettyjen kollegoiden työntavoitteista. Autio ym. (1989) painottavat, että tavoitteet olisi asetettava tärkeysjärjestykseen ja löydettävä soveltuva mittari tavoitteille. Soveltuva mittari kuvaa työntekijän tuloksellisuutta tehtävässään. Kehityskeskusteluissa tulisi myös pohtia, ovatko asetetut tavoitteet realistisia ja selvittää työntekijän itsenäistä tehtävistä selviytymistä tai pohtia tarvitseeko hän mahdollisesti apua tehtävässään. Tavoitteet tulisi sopia kirjallisesti eli kirjata kehityskeskustelulomakkeelle, jonka työntekijä ja esimies saavat itselleen muistilistaksi.

Keskustelun kolmantena tavoitteena on työntekijän kehittämistarpeiden esiintuominen. Jos organisaatio haluaa panostaa jatkuvaan henkilöstön kehittämiseen, tarkoittaa se henkilökohtaisen kehitysuunnitelman tekemistä. Osaamisen ja innovaatioiden merkitys on korostunut suomalaisessa yhteiskunnassa. Työntekijöillä saattaakin olla pelkoa siitä, etteivät he hallitse työtehtäviään, joten työtehtävien hallintaa edistävä osaamisen kehittäminen lisää työnhallinnan tunnetta ja vähentää stressiä.

Säännölliset kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeräämistä yrityksen kehittämissuunnitteluun. Kehityskeskustelun päähenkilö on työntekijä, joka saa esimieheltään tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun. Viitala (2007) ehdottaa seuraavia kysymyksiä pohdittavaksi osaamisen suhteen:

- Mitä sitoudun kehittämään osaamisessani tänä vuonna?
- Miten aion sen tehdä?
- Miten organisaationi tukee minua?
- Miten seuraan kehittymistäni?

Kehityskeskustelussa osaamista tulisi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on nykyisen työtehtävän vaatima osaaminen. Toisena näkökulmana tulisi olla tulevaisuuden muutokset ja niiden aiheuttamat haasteet työntekijän osaamiselle. Jos organisaatiossa on systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä, se tulisi liittää osaksi kehityskeskusteluja. (Viitala 2007.)

## Kehityskeskustelujen toimivuus

Järvinen (2002) näkee, että kehityskeskusteluista voidaan puhua johtamisen välineenä silloin kun seuraavat tunnusmerkit täyttyvät: kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää (pakollisuus), ne ovat säännöllisiä, työ- ja tavoitekeskeisiä, suunnitelmallisia, dokumentoituja ja niillä on selkeä tarkoitus. Kehityskeskustelujen toimivuutta suomalaisissa yrityksissä on tutkinut Lahti (1990, 1994, 1999; tässä Keskinen 2005). Selvitysten tuloksina hän on listannut onnistumista kuvaavia asioita:

1. Keskustelun tuloksena tehtiin päätökset ja sovittiin toimintasuunnitelmista ja aikatauluista.
2. Esimies oli valmistautunut keskusteluun ja antanut ohjeet myös työntekijälle.

3. Keskusteluilmapiiri oli avoin.
4. Keskustelun kuluessa työntekijälle muotoutui käsitys siitä millainen osaaminen on tärkeää hänen työssään ja mitä osaamista hänen pitäisi vahvistaa.
5. Keskustelussa käsiteltiin esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä ja esimies oli valmis vastaanottamaan palautetta. (Keskinen 2005.)

Valpolan (2002) mukaan kehityskeskustelujen toimivuutta häiritsevät useimmiten kiire, tavoitteiden epäselvyys ja luottamuspuula. Sydänmaanlakka (2000) tuo ongelmia esiin puutteellisen valmistautumisen keskusteluun, esimiehen vaihtumisen liian usein sekä matriisiorganisaatorakenteen, jossa samat työntekijät ovat monissa eri projekteissa. Ongelmallista saattaa olla myös työntekijän saaminen mukaan keskusteluun, sillä keskustelu organisaation arvoista voi olla vaikeaa. Samoin eri kulttuureista tulevien esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu voi olla haasteellista. Haasteita tuovat myös työntekijän vihamielinen asenne tai molempien osapuolten puutteellinen palautteen sieto. Hongisto (2005) mainitsee mahdollisiksi ongelmiksi myös keskustelijoiden epävarmuuden tai keskusteluilmapiirin heikkouden.

## Kehityskeskustelujen hyödyt

Kehityskeskustelun tuloksena esimiehen ja työntekijän välisen yhteisymmärryksen tulisi lisääntyä, niin että sitoutuminen yrityksen toimintaan kasvaisi. Yhteisymmärryksen lisääntyminen tarkoittaa myös sitä, että esimies ja työntekijä ymmärtäisivät paremmin toisiaan, toistensa arvoja ja käyttäytymistä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998.)

Winkin (2006) näkemys kehityskeskustelun hyödyistä on sama: kehityskeskustelukumppanit oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja ymmärtämään toisiaan. Toisaalta hän myös mainitsee erityisesti luottamuksen merkityksen siinä yhteydessä, että keskustelussa uskalletaan avoimesti puhua myös arvoista, asenteista ja ihmissuhteista. Luottamuksen rakentamista ja merkitystä on tuonut esiin myös

Iivonen (Iivonen & Harisalo 1997, Iivonen 2004). Iivonen korostaa luottamuksen rakentamisen merkitystä ja näkee sen välineenä, jonka avulla voidaan tehostaa organisaation toimivuutta.

## Kehityskeskustelu ja valtionhallinnon palkkausjärjestelmä

Valtionhallinnon palkkausjärjestelmän (VPJ) uudistamisella on pyritty organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen. VPJ on tehnyt palkkauksesta johtamisen välineen, ja samalla esimiehet on veloitettu henkilöstöjohtamistyöhön. Uusi palkkausjärjestelmä edellyttää, että esimiehet käyvät säännölliset kehityskeskustelut jokaisen henkilön kanssa ja antavat jokaiselle palautteen työstään, luovat edellytyksiä työnteolle ja tekevät työntekijän kanssa henkilökohtaisen koulutus- ja kehittämissuunnitelman. Johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää, mutta samalla myös haastavampaa. Uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen näyttää selvitysten perusteella toteutuneen parhaiten virastoissa, joissa lähiesimiestyö on ollut kunnossa. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2002; Valtiovarainministeriö 2005.)

Valpola (2002) ei kannata kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun yhdistämistä. Hänen mukaansa työntekijän on vaikeaa onnistua kehityskeskustelussa, jos hän samaan aikaan keskustelee sekä palkastaan että työsuorituksestaan ja henkilökohtaisista kehitystarpeistaan. Samaan keskusteluun yhdistettyinä ne voivat turhaan luoda jännitteitä ja konflikteja. Myös Hongisto (2005) tuo esiin miten työntekijän kannalta on hankala keskustella samassa tilanteessa työn kehittämisestä ja epäkohdista sekä mahdollisimman hyvästä palkasta. Hän ehdottaa palkkaneuvottelujen ja kehityskeskustelujen erottamista toisistaan.

## Kehityskeskustelut Tampereen yliopiston kirjastossa

Tampereen yliopiston kirjaston vuosille 2005–2009 määritellyssä strategiassa on yhdeksi strategiseksi päämääräksi todettu johtaminen ja organisaation kehittäminen. Kirjaston esimiesten koulutusta toteu-

tettiin KAIKU-koulutuksen kautta vuosina 2005–2006. Koulutuksen aikana kirjastossa määriteltiin *kirjaston henkilökunnan pelisäännöt, esimiehen tehtäväalueet ja kirjaston johtamisen menettelytavat*. Esimiehen tehtäviin todettiin kuuluvan seuraavat asiakokonaisuudet: henkilöstöjohtaminen, johtaminen, suunnittelu, päätöksenteko ja toiminnan kehittäminen, osaamisen kehittäminen, päivittäiset esimiestehtävät, työnjohtotehtävät, talousasiat sekä viestintä. Näistä tehtäväalueista henkilöstöjohtaminen sisältää kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Erikseen on lisäksi mainittu palkkakeskustelut ja henkilökohtainen arviointi sekä vaativuuden arviointi.

Johtamisen menettelytapojen tehtäväkokonaisuuksiksi muodostuivat yhteisen pohdinnan kautta tulosten saavuttaminen, välittämisen osoittaminen sekä toiminnan yhdenmukaisuus, rehellisyys ja avoimuus. *Tulosten saavuttaminen* sisältää yhtenä asiana kehityskeskusteluiden käymisen työntekijöiden kanssa ja samalla myös todetaan, että ”kehityskeskusteluilla on keskeinen asema johtamisessa”. *Välittämisen osoittaminen* merkitsee sitä, että esimiehet kannustavat työntekijöitä ja antavat palautetta tehdystä työstä. Esimiestoiminnan ohjenuoraksi on todettu myös *johdonmukainen toiminta* eli samat periaatteet koskevat kaikkia henkilöstön jäseniä.

Tampereen yliopiston henkilöstöstrategia (2007) nostaa myös esiin kehityskeskustelut toteamalla, että ”yksiköissä on käytössä säännölliset kehityskeskustelut ja henkilöstöä kannustetaan rakentavan palautteen antamiseen”. Kehityskeskustelujen käymisestä on myös annettu ohjeistusta. Käytössä ovat myös kehityskeskustelulomakkeet, joiden kysymystenasettelu nostaa esiin tärkeitä keskustelussa läpikäytäviä asioita. Lisäksi yliopistossa nähtiin tärkeäksi järjestää koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen sekä esimiehille että henkilöstölle uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

Tampereen yliopiston kirjastossa säännölliset vuosittaiset kehityskeskustelut ovat olleet esimiesten ja työntekijöiden välisenä työkaluna käytössä jo pitkään, vuodesta 1993 lähtien. Kirjastossa kehityskeskustelut käydään osastojen esimiesten johdolla. Kirjaston johtaja käy vastaavat keskustelut esimiesten kanssa. Kirjaston eri osastoissa käytyjen kehityskeskustelujen pohjana on alusta saakka käytetty kir-

jallisia lomakkeita, jotka on toimitettu täytettyinä ennen keskustelua esimiehille. Lomakkeiden kysymysten sisältöä on aina tarpeen mukaan tarkistettu ja muutettu. Myös urasuunnittelu on vakiinnutettu osaksi kehityskeskusteluja.

Uutena piirteenä vuonna 2006 otettiin käyttöön kehityskeskustelujen aloitus- ja yhteenvetokeskustelut. Aloituskeskusteluissa esimiehen johdolla koko osasto yhteisesti käy läpi kehityskeskustelulomakkeessa mainittuja asioita. Osaston työntekijöillä on mahdollisuus keskustella ja tehdä kysymyksiä avoimista asioista. Kehityskeskustelujen jälkeen on vastaavasti yhteenvetoilaisuus, jossa esimiehellä on mahdollisuus ottaa esiin esimerkiksi sellaisia osastoa koskevia asioita, joita on tullut esiin useammassa keskustelussa tai keskustelujen esiin tuomia uudistustai muutostarpeita. Asioiden ottaminen esiin yhteisessä yhteenvetopalaverissa edellyttää kuitenkin työntekijän lupaa, sillä esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia.

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä vuonna 2006 kirjastossa päädyttiin myös siihen, että kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut pidetään erillisinä keskusteluina. Uuteen palkkausjärjestelmään liittyvän arvioinnin tekemistä varten on oma arviointilomake, joka on kirjaston vuosisyklin mukaisesti täytetty keväällä. Osastojen kehityskeskustelut puolestaan käydään loppusyksyllä. Tämä antaa myös joustavuutta esimiesten ajankäyttöön, sillä kehityskeskustelut vaativat melko paljon esimiesten työaikaa. Toisaalta se antaa keskusteluille myös jatkuvuutta, sillä esimies ja työntekijä keskustelevat vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Yliopiston henkilöstöstrategia näkee kehityskeskustelujen tehtäväksi myös osaamisen kehittämisen ja kannustamisen painottamalla työntekijän tiedollisten ja taidollisten kehittämistarpeiden selvittämistä kehityskeskusteluissa. Tampereen yliopiston kirjaston strategiassa 2006–2009 on henkilökunnan osaaminen, uudistuminen ja jaksaminen nostettu yhdeksi strategiseksi päämääräksi. Tampereen yliopiston kirjastossa on myös otettu käyttöön valtakunnallisen yhteistyön pohjalta luotu yliopistokirjastojen osaamistarvekarta. Yliopistokirjastojen osaamistarvekartan pohjalta on kirjastossa tarkennettu osaamismääritelmiä ja osaamistasojen kuvauksia.

Vuodesta 2007 alkaen osaamistarvekartta on ollut käytössä kirjaston osastoilla kehityskeskustelujen yhtenä välineenä. Osaamistarvekartan avulla on käyty kehityskeskusteluissa läpi työntekijän oman tehtävän kannalta keskeiset osaamisalueet ja määritely kehitettävillä osaamisalueilla konkreettiset kehittämistavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut. Osaamistarvekartan etuna on, että koko henkilökunnalle syntyi yhteinen käsitys kirjastossa tarvittavista osaamisista. Sen avulla esimiehellä ja yksittäisellä työntekijällä on yhteinen käsitys työntekijän työssä tarvittavien osaamisten tasosta ja tavoitteista. Kehittämissuunnitelmien toteutumista myös seurataan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Osaamisen kehittämisen käytännön toimenpiteenä on kirjastossa jokaista vakinaista virkaa ja tointa kohti varattu koulutusrahaa kehittämissuunnitelmien toteuttamiseksi.

## Johtopäätökset

Organisaation vision ja strategian pohjalta laaditut tavoitteet ja toimintasuunnitelma vaativat henkilöstöjohtamisen välineiden kuten kehityskeskustelujen käymistä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi. Kehityskeskustelujen toimiminen osana johtamisjärjestelmää edellyttää tiettyjen asioiden toteutumista: kehityskeskustelut ovat pakollisia, ne ovat säännöllisiä, ne ovat sisällöltään työ- ja tavoitekeskeisiä, suunnitelmallisia, dokumentoituja ja kehityskeskusteluille on määritely selkeä tarkoitus (Järvinen 2002). Esimiehen tärkeitä työkaluja työntekijöiden ja ryhmien johtamisessa organisaation strategian ja tavoitteiden toteuttamiseksi ovat jatkuva päivittäinen yhteydenpito, säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut, mikään näistä ei korvaa toisiaan vaan kaikkia niitä tarvitaan (Järvinen 2002; Sydänmaanlakka 2004).

Kehityskeskusteluille on kuitenkin annettu oma tärkeä tehtävänsä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä edellyttää, että esimiehet käyvät säännölliset kehityskeskustelut jokaisen henkilön kanssa. Kehityskeskustelun aikana he antavat työntekijälle palautetta työstä, luovat edellytyksiä työnteolle ja tekevät työntekijän kanssa henkilökohtaisen koulutus- ja kehittämissuunni-

telman ja määrittelevät seuraavan vuoden tavoitteet. Johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää, mutta samalla myös haastavampaa. Hyvää johtajuutta tarvitaan työntekijöiden kannustamisessa tavoitteiden saavuttamiseen että osaamisen kehittämiseen. Esimiehen ja työntekijän välisen kehityskeskustelun jälkeen työntekijän pitää tietää mikä merkitys hänen tehtävillään ja osaamisellaan on koko organisaation tavoitteiden kannalta.



## Lähteet

- Armstrong, M. 2006. *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1989. *Esimies-alaiskeskustelut*. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Edwards, R. & Williams. C. 1998. Performance Appraisal in Academic Libraries: Minor Changes or Major Renovation. *Library Review* 47 (1), 14–19.
- Hongisto, A. 2005. Vuorovaikutus kehityskeskustelussa. Teoksessa S. Keskinen. & E. Keskinen (toim.) *Kehitystä ja keskustelua. Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistossa*. Turku: Turun yliopisto, 34–38.
- Iivonen, M. 2004. Trust Building as a Management Strategy. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.) *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 30–50.
- Iivonen, M. & Harisalo R. 1997. Luottamus työyhteisöjen turvaverkkona julkisissa kirjastoissa. Oulu: Oulun yliopisto.
- Ingraham, P., Selden S. & Moynihan, P. 2000. People and Performance: Challenges for the Future Public Service – the Report from the Wye River Conference. *Public Administration Review* 60 (1), 54–60.
- Järvinen, P. 2002. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, S. 2005. Kehityskeskustelu yliopistokäytössä. Teoksessa S. Keskinen. & E. Keskinen (toim.) *Kehitystä ja keskustelua: kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistossa*. Turku: Turun yliopisto, 3–10.
- Kikoski, J. 1999. Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-To-Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management* 28 (2), 301.
- Kivelä, J. 1993. Esimiehen vastuun ulottuvuudet. Teoksessa L. Oulasvirta (toim.) *Julkisen toiminnan eettisiä kysymyksiä*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus, 44–49.
- Maunula, R. 1997. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. Helsinki: Otava.
- Puutio, R. 2005. Kysymisen taito – avain kehityskeskustelussa onnistumiseen. Teoksessa: S. Keskinen & E. Keskinen (toim.) *Kehitystä ja keskustelua: kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistossa*. Turku: Turun yliopisto, 39–43.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. *Keskustelu kehittää*. Helsinki: Tietosanoma.

- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Sveiby, B. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Helsinki: Weilin & Göös.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.
- Tampereen yliopisto. 2007. Tampereen yliopiston henkilöstöstrategia 2008–2012. Uutta innostusta ja kypsää viisautta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston kehityskeskusteluohjeet Tampere: Tampereen yliopisto. [viitattu 20.10.2008]. <http://www.uta.fi/>.
- Tampereen yliopiston kirjasto. 2005. Tampereen yliopiston kirjaston strategia 2005–2009. [viitattu 20.10.2008]. <http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/tietoa/strategia.php>.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2002. Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa. Tarkastuskertomus 36. Helsinki: Yliopistopaino.
- Valtiovarainministeriö. 2005. Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste. Tutkimukset ja selvitykset 4/2005 Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. [viitattu 20.10.2008]. [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/95454/95452\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/95454/95452_fi.pdf)
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Wink H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjää. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 139–153.