

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

**Johtamistieteiden laitos**

**ESIMIESTEN KOKEMUKSIA  
KEHITYSKESKUSTELUPROSESSISTA  
Case Fastems Oy Ab**

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2008

Ohjaaja: Jari Stenvall

Juuli-Maria Markkanen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	MARKKANEN JUULI-MARIA
Tutkielman nimi:	Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista
Pro gradu -tutkielma:	81 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Maaliskuu 2008
Avainsanat:	Kehityskeskustelu, motivaatio, työhyvinvointi, tuloksellisuus

---

Tämän case-tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kehityskeskusteluprosessia ja sen vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta tarkastellaan motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden ulottuvuuksista. Ilmiötä tutkitaan esimiehen näkökulmasta kohdeorganisaatio Fastems Oy Ab:ssä. Tutkimus on osana Fastemsin pyrkimystä kehittää kehityskeskusteluprosessia, jotta se olisi mahdollisimman tehokas osa johtamisjärjestelmää ja strategian jalkauttamista. Tutkimusmetodina käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemojen kautta pyritään selventämään kehityskeskusteluprosessia. Lisäksi halutaan saada esimiesten näkemyksiä, minkälaisia koettuja vaikutuksia kehityskeskusteluista ilmenee. Kohdeorganisaationa ja toimeksiantajana toimii johtava tehdasautomaatiojärjestelmien toimittaja Fastems Oy Ab, jonka omistaa yksityinen suomalainen osakeyhtiö Helvar Merca Oy Ab.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä määritellään neljä pääkäsitettä: kehityskeskustelu, motivaatio, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoreettisessa osassa voidaan havaita näiden käsitteiden suhde toisiinsa nähden. Kehityskeskusteluprosessin moniulotteisuutta tarkastellaan tieteellisen kirjallisuuden kautta. Teoriaosuus jaetaan viiteen kokonaisuuteen, joissa tarkastelun kohteena ovat pääkäsitteiden lisäksi esimiestaidot. Esimiestaitoja käsitellään vuorovaikutuksen näkökulmasta, sillä tässä tutkimuksessa oleellista on esimiehen näkemys kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluprosessia ja sen ulottuvuuksia käsitellään tutkielman toisessa osassa. Kolmantena teemana tutkitaan motivaatiota ja neljäntenä työhyvinvointia. Viidentenä teemana käsitellään puolestaan tuloksellisuutta.

Tutkimuksen keskeiset tulokset ilmentävät, että kehityskeskustelua pidetään hyvänä johtamisen välineenä. Kehityskeskusteluprosessin toimivuudessa esiintyy kuitenkin ongelmia kohdeorganisaation eri yksiköissä. Keskusteluja käydään tavoitteeseen nähden vaihtelevasti ja usein tavoitepäämäärään ei päästä. Kehityskeskustelun onnistumiseen koetaan merkittävästi vaikuttavan kunnollinen valmistautuminen, vuorovaikutustaidot ja luottamuksellinen yhteishenki. Varsinkin jos avoimessa keskustelussa asiat käydään läpi ja käsitellään mahdollisia ongelmakohtia. Vaikuttavuuden osalta kehityskeskustelu nähdään välineenä motivoimiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja epäsuorasti myös jokaisen yksilön tuloksellisuuteen. Kehityskeskustelun suurimpina haasteina pidetään tutkimuksen mukaan kiireen hallintaa, negatiivisen palautteen antamista ja strategian jalkauttamista. Kehityskeskusteluprosessin parantamisen kannalta tärkeimmät seikat ovat sen liittäminen palkkiojärjestelmään, strategian pilkkominen yksilötasolle ja tehokas seuranta.

# SISÄLLYS

<b>I JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....</b>	<b>7</b>
1. Tutkimuksen pätehtävä.....	7
2. Tutkimuksen tavoite.....	8
3. Tutkimuksen näkökulma .....	10
4. Aikaisemmat tutkimukset .....	12
<b>III TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>14</b>
1. Esiemietaidot vuorovaikutustilanteessa .....	16
2. Kehityskeskustelu.....	20
2.1 Kehityskeskusteluprosessi ja sen toimivuus .....	21
2.2 Onnistunut kehityskeskustelu .....	23
2.3 Kehityskeskustelun haasteet .....	25
3. Motivaatio.....	26
4. Työhyvinvointi.....	30
4.1 Työilmapiiri.....	32
4.2 Työhyvinvoinnin haasteet .....	34
5. Tuloksellisuus .....	35
<b>IV TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI.....</b>	<b>40</b>
1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	40
2. Aineiston keruu .....	41
3. Aineiston käsittely .....	43
4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	43
<b>V LAADULLINEN ANALYYSI .....</b>	<b>46</b>
1. Esiemietaidot vuorovaikutustilanteessa .....	46
1.1 Palautetaidot.....	48
1.2 Vahvuudet kehityskeskustelussa.....	50
2. Kehityskeskustelu.....	52
2.1 Kehityskeskustelun toimivuus .....	52
2.2 Kehityskeskustelun sisältö.....	54
2.3 Kehityskeskustelun hyödyt ja vaikutukset.....	56
3. Motivaatio.....	58
4. Työhyvinvointi.....	60
4.1 Kehityskeskustelu ja työhyvinvointi .....	61

4.2 Työilmapiiri.....	62
<b>5. Tuloksellisuus .....</b>	<b>63</b>
<b>6. Motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhde.....</b>	<b>65</b>
<b>7. Kehityskeskustelun haasteet ja kehitysehdotukset .....</b>	<b>66</b>
<b>VI YHTEENVETO.....</b>	<b>70</b>
<b>VII LOPUKSI .....</b>	<b>76</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>78</b>
<b>LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....</b>	<b>82</b>

## I JOHDANTO

Työyhteisöjen kehittämisellä pyritään yhteisöissä esiintyvien ongelmien poistamiseen tai minimoimiseen sekä toimivuuden parantamiseen. Kehittämismenetelmät ovat aikojen saatossa kuitenkin muuttuneet huomattavasti muun muassa työnluonteen sekä yhteiskunnan muutoksien vaikutuksien vuoksi. Työyhteisön kehittämistapoja on monia, mutta kehittäminen on Suomessa hyvin hajanaista; teoria ja käytäntö eivät kohtaa riittävästi. Organisaation kehittämisessä on perinteisesti kaksi pääsuuntaa: teknostruktuurallinen lähestymistapa, jossa keskitytään tekniikan ja organisaation rakenteisiin, ja inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa, jossa päähuomio on ihmisissä ja kohteina ovat kommunikaatio, itsensä toteuttaminen, ongelmanratkaisu sekä päätöksenteko. Organisaation kehittämisellä halutaan parantaa työyhteisön hyvinvointia, osaamista ja ammattitaitoa, sekä tehokkuutta ja laatua. (Lindström 1994, 13–25.)

Kehityskeskusteluprosessi liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ja täten sitä voidaan luonnehtia inhimillis-prosessuaaliseksi kehittämismenetelmäksi. Kehityskeskusteluja käytetään johtamiskeinona monissa organisaatioissa niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella. Valpolan (2000, 7) mukaan kehityskeskustelua tarvitaan johtamisen perusosaksi. Hän kuvaa kehityskeskustelua ”johtamisen ruisleiväksi”, jonka avulla on mahdollista varmistaa, että yritykselle tärkeät asiat tavoittavat jokaisen työntekijän.

Kehityskeskustelulla pyritään luomaan edellytyksiä toimivaan ja säännölliseen yhteydenpitoon alaisen ja esimiehen välillä. Sen kautta myös varmistetaan jokaiselle työntekijälle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Jokaisen yksilön kykyyn tehdä hyvää tulosta tarvitaan esimiehen ja alaisen avointa vuorovaikutusta, ja kehityskeskustelu antaa tilaisuuden siihen. Lisäksi kehityskeskustelu sidotaan usein johtamisen vuosikelloon, ja se on tärkeä osa koko johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelun eräs perusteema on myös tulevan kauden keskeisistä tavoitteista sopiminen ja sitoutuminen niihin puolin ja toisin. Tämän ohella keskustellaan jokaisen henkilökohtaisesta kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Usein kehityskeskusteluprosessi on tarkoin ohjeistettu; sitä seurataan määrällisesti ja laadullisesti. Sillä on oleellinen rooli prosessissa, joka johtaa yrityksen visiosta jokapäiväisiä tehtäviä ja tavoitteita. (Valpola 2000, 7-15.)

Kehityskeskusteluilla pyritään vaikuttamaan myös jokaisen yksilön motivaatioon ja työhyvinvointiin. Organisaatioiden ohjeistukset usein sisältävätkin motivaatiota ja jaksamista käsitteleviä kysymyksiä. Työhyvinvoinnin huonontuminen on viime vuosien aikana puhuttanut

monia organisaatioita, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Monien tutkimusten (esimerkiksi Siltala 2004, Pölkki 2003, Hakanen 2004) mukaan työuupumuksen ja stressin lisääntyminen johtaa sairaspöissaoloihin ja tehottomuuteen. Tämä puolestaan vaikuttaa kustannusten nousuun, ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Henkilöstöä pidetään kuitenkin yrityksen tärkeänä voimavarana, jonka hyvinvoinnista huolehtimisen soisi lisääntyvän. Aspin ja Peltosen (1991, 164–165) mukaan elämän ilo ja onni riippuvat suuresti siitä, miten työssööoloaikamme sujuu ja miten työaikamme käytämme.

## II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 1. Tutkimuksen päätehtävä

Tämän tutkimuksen kohteena on kehityskeskusteluprosessi ja sen vaikuttavuus. Kehityskeskusteluprosessin vaikuttavuutta tarkastellaan motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kautta. Tutkimusongelmani ei kuitenkaan löydy yhtä tiettyä teoriaa, miten yhdistetään kehityskeskustelu, motivaatio, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Täten tutkielmani teoreettinen osuus pohjautuu aiheeseen liittyvään lähdekirjallisuuteen, kuten aikaisempiin tutkimuksiin ja kansainvälisiin teoreettisiin lähteisiin. Tutkimukseni aihe liittyy eri tieteenaloihin ja kirjallisuutta on mahdollista löytää muun muassa hallinnon, kaupan, psykologian ja sosiaalipsykologian aloilta (esimerkiksi Valpola 2005, Wink 2007). Teoreettisen osuuden jälkeen problematiikkaa tarkastellaan empiiristen tutkimustulosten perusteella, joita myös peilataan teoreettiseen aineistoon.

Tutkimusongelmani on asetettu seuraavalla tavalla: *miten kehityskeskusteluprosessi toimii, ja mikä on sen yhteys vaikuttavuuteen? Vaikuttavuutta tarkastellaan motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmista.* Ilmiötä tutkitaan esimiesten kokemusten perusteella. Tarkoituksena on myös kuvata kyseistä problematiikkaa teoreettisen kirjallisuuden perusteella sekä kartoittaa sitä teemahaastattelujen avulla. Tutkimukseni kohdeorganisaatio on myös toimeksiantaja, jonka halu tarkastella kehityskeskustelua ja siihen liittyviä ilmiötä on vaikuttanut tutkimusaiheen valintaan. Lisäksi valinta liittyy myös kohdeorganisaation pyrkimykseen kehittää kehityskeskustelua entistä toimivammaksi prosessiksi.

Yrityksen liiketoiminnalle on ensiarvoisen tärkeää viestiä työntekijöilleen strategiaansa ja tavoitteitaan. Kehityskeskusteluista on muodostunut monissa yrityksissä osa ohjausjärjestelmää ja keskeisin henkilöstöjohtamisen väline. Aihe on myös kohdeorganisaatiossa ajankohtainen, sillä kehityskeskusteluprosessia pyritään kehittämään entistä tehokkaammaksi, ja esimiesten kokemuksellista tietoa pidetään ensiarvoisen tärkeänä. Esimiestaidoilla on aina suuri merkitys kehityskeskustelun toimivuuteen, ja siksi tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti esimiehen näkökulmaan. Kehityskeskustelujen vaikutuksia tarkastellaan esimiesten kokemusten perusteella motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kautta. Lisäksi haastatteluilla halutaan selvittää kehityskeskustelujen hyötyjä yhtiötasolla, esimiestasolla ja työntekijätasolla. Työhyvinvoinnilla on

tärkeä merkitys organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen. Siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten palkka sekä fyysis-tekniset resurssit. (Ojala & Ahonen 2003, 13–15). Tutkimuksessa sivutaan myös hyvinvoinnin fyysistä puolta työhyvinvoinnin teoreettisessa osassa. Työhyvinvoinnin osiossa keskitytään kuitenkin pääosin tarkastelemaan psyykkisiä ominaisuuksia, sillä kehityskeskustelun yhteys psyykkiseen hyvinvointiin on todennäköisempi.

Jokainen organisaatio muokkaa kehityskeskusteluista oman näkönsä, mutta kehityskeskustelumalli sisältää usein samoja aiheita. Tärkeitä käsiteltäviä kokonaisuuksia ovat muun muassa edellisen kauden arviointi, seuraavan kauden tavoitteet ja suorituksen arviointi. Eri tutkimuksissa ja muussa lähdekirjallisuudessa käytetään kehityskeskustelutermin sijasta esimerkiksi tavoitekeskustelua, tuloskeskustelua, arviointikeskustelua, suunnittelukeskustelua ym. Kohdeyrityksessäkin puhutaan usein ”tavoite- ja kehityskeskusteluista.” Käytän kuitenkin tutkimuksessani kehityskeskustelukäsitettä sen yleisyyden ja selkeyden vuoksi. Kehityskeskustelua käytetään myös yleisnimikkeenä esimies-alaiskeskusteluille.

Kehityskeskustelu on aiheena mielenkiintoinen, sen tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi; yritys voi viestiä tavoitteistaan ja työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Tutkijaa kiinnostaa aihe myös omakohtaisen kokemuksen myötä alaisen ominaisuudessa. On erityisen kiintoisaa tutkia esimiehen kokemuksia aiheesta, sillä kohdeorganisaatiolle on tehty opinnäytetyö otsikolla ”Henkilöstön näkökulma Fastemsissa” vuonna 2002.

Tutkijan kiinnostus työhyvinvoinnin ja varsinkin psyykkisen hyvinvointiin pohjautuu kandidaatin tutkielmaan, jossa ilmiötä tarkasteltiin henkilöstön näkökulmasta. Aholan ja Ojalan (2003) mukaan uupumuksen torjunta ja hyvinvoinnin edistäminen ovat keskeisessä asemassa muun muassa siksi, että mahdollinen työvoimapula uhkaa kilpailukykyä. Ihmisten pitäisi pyrkiä jaksamaan paremmin ja kauemmin töissä. Työlainsäädäntö on asettanut työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia, joissa keskeistä työolojen parantamisessa on myös ottaa huomioon työn henkinen rasittavuus. (Ahonen & Ojala 2003, 25.)

## **2. Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksella on aina jonkinlainen tehtävä tai päämäärä, joka opastaa strategisia valintoja. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2006, 125-126) mukaan tutkimuksen kolme perinteistä



strategiaa ovat kokeellinen tutkimus, Survey-tutkimus ja Tapaustutkimus (case study). Ensimmäisessä on tarkoitus mitata yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Toisessa tutkimusstrategiassa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tässä käytetään tavallisesti kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Tapaustutkimuksella pyritään keräämään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia sattumuksia. Tapaustutkimukselle on ominaista yksittäisen tapauksen, tilanteen tai tapauksien joukon valinta. Kohteena tapaustutkimuksessa voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö ja kiinnostuksen kohteet ovat usein prosesseissa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu. (Hirsijärvi ym. 2006, 125-126.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia kohdejoukon eli kahdeksan esimiehen kokemuksellista tietoa liittyen kehityskeskusteluihin. Tutkimusstrategiaa voi siis luonnehtia tapaustutkimukseksi.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kehityskeskusteluja on järjestetty jo vuosia, mutta kehitysprosessi on vielä kesken. Kehityskeskustelun tutkiminen lähti liikkeelle tarpeesta kehittää kehityskeskusteluprosessia. Lisäksi kohdeorganisaation kehityskeskusteluja on tutkittu määrällisesti henkilöstön näkökulmasta, muttei koskaan laadullisesti esimiehen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen käytännön tavoitteena on siis tarkastella kohdeyrityksen kehityskeskusteluja, ja tuottaa kokemusperäistä tietoa niiden toimimisesta ja vaikutteista. Tutkimuksella halutaan myös kuvata kehityskeskustelujen nykytilaa, jotta niitä voi kehittää entistä tehokkaammiksi ja saada ne tukemaan yrityksen strategian jalkauttamista. Lisäksi halutaan selvittää haastateltavien kokemusten perusteella esimiestaitojen vaikutusta kehityskeskusteluihin, sekä vaikutteiden yhteyttä motivaatioon, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.

Hirsijärvi ym. (2006, 128-130) jaottelevat tutkimuksen tieteellisen tarkoituksen neljään yleiseen luokkaan. Tutkimus voi tämän jaottelun mukaan olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Jokaiseen tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä enemmän kuin vain yksi tarkoitus ja se tarkoitus voi vaihtua tutkimuksen edetessä.

Kartoittava tutkimus on tavallisimmin luonteeltaan kvalitatiivinen. Se etsii uusia näkökulmia, selvittää ja löytää uusia ilmiöitä, sekä pyrkii kehittämään hypoteeseja. Selittävä tutkimus keskittyy etsimään selitystä tilanteelle tai ongelmalle useimmiten kausaalisesti eli syy-seuraus-suhteen muodossa ja tunnistaa ilmeisiä syyseurausketjuja. Tutkimus voi olla luonteeltaan kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen kenttätutkimus. Ennustava tutkimus ennakoii tapahtumia tai ihmisten menettelyjä. Ennustavan tutkimuksen strategia on eksperimentaalinen. Tutkimuksen tarkoituksen ollessa

deskriptiivinen eli kuvaileva, sille on ominaista esittää kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista sekä dokumentoida keskeisiä kiinnostavia piirteitä. Kuvailevan tutkimuksen pääkysymys on usein muodoltaan: *”Mitkä ovat tässä ilmiössä esiin tulevat näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit?”* Tutkimus voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsijärvi ym. 2006, 128-130.)

Tutkimuksen tavoitteeksi valitaan kuvaileva muoto, sillä kyseinen menetelmä tuo parhaiten selvyyttä tutkimusongelmaan nähden. Tarkoituksena on tuottaa kuvaavia vastauksia, eli kuvailla esimiesten kokemusten perusteella miten asiat ovat, ja mitä mielenkiintoisia piirteitä kyseisestä ilmiöstä nousee. Tämän tutkimusasettelun kannalta kuvaileva tavoite on mielekäs, sillä sen kautta tutkimusongelmalle saadaan tarpeeksi laajuutta ja syvyyttä. Tavoitteen ollessa kuvaileva, on myös oleellista käsitellä asioita monipuolisesti ja määrättyistä näkökulmista. Tässä tutkimuksessa ei siis keskitytä toisarvoisiin seikkoihin, vaan pyritään nostamaan esiin olennaiset asiat ja merkitykset selkeiden kokonaisuuksien kautta. Deskriptiiviselle tavalle voi tuottaa ongelmia tutkimuksen pinnallisuus. Menetelmän on tarkoitus kuvailla ilmiötä syvällisesti, sillä pinnallinen tarkastelu voi jättää joitakin oleellisia asioita käsittelemättä. Kuvailu ei kuitenkaan saisi olla liian laajaa, sillä tällöin tutkimuksen kohdistus voi jäädä sekavaksi.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Perustelu valinnalle on se, että haastatteluissa teemat ovat kaikille samat. Valintaa voi myös perustella sillä, että tutkimuskohteen haastateltavat ovat kokeneet saman tilanteen (kehityskeskustelun järjestäminen), mutta jokaisen uskomukset, kokemukset ja ajatukset todennäköisesti eroavat toisistaan. (Hirsijärvi & Hurme, 2006, 47-48.) Tällöin tutkimuksen tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolista aineistoa esimiesten kokemusten perusteella.

### **3. Tutkimuksen näkökulma**

Tämän tutkielman aihe voisi sisältää monta vaihtoehtoa näkökulman asettamiselle. Tutkimus voisi perustua ainakin johdon, esimiehen, alaisen, henkilöstön tai organisaation näkökulmaan. Keskeisimpinä vaihtoehtoina voidaan kuitenkin korostaa kohdeorganisaatioon nähden henkilöstön, esimiehen ja organisaation näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa sivutaan kyseisiä näkökulmia kehityskeskustelun hyötyjä tarkastellessa, mutta esimiesten kokemuksiin ja uskomuksiin perustuen.

Organisaation näkökulmasta tutkimuksessa voisi esimerkiksi tarkastella, miten kehityskeskustelut näkyvät organisaation prosesseissa ja niiden suunnittelussa, sekä miten kehityskeskustelun vaikutukset heijastuvat koko yritykseen. Tällöin tutkimus olisi otollisempaa toteuttaa pidemmällä aikavälillä, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman syvällistä ja luotettavaa tietoa. Työntekijän, tarkemmin alaisen näkökulmasta olisi mahdollista tutkia heidän kokemuksia kehityskeskusteluissa. Tällöin kohdeorganisaation suuren koon vuoksi olisi kuitenkin uskottavampaa toteuttaa tutkimus kvantitatiivisesti, jotta tulokset olisivat luotettavia. Johdon näkökulmasta taas voisi keskittää tarkastelun ylemmän johdon kokemuksiin kehityskeskusteluista ja työyhteisön kehittämisen paineista.

Keskeinen näkökulma kehityskeskustelun tutkimuksissa on myös henkilöstö. Henkilöstön näkökulmasta tarkasteltaessa olisi menetelmät tässä tutkimuksessa valittu eritavalla. Tämä johtuu siitä, että kohdeorganisaation henkilöstön määrä on niin suuri. Täten laadullisella haastattelumenetelmällä ei välttämättä olisi saatu luotettavaa tietoa, sillä haastateltavien määrä rajautuu usein pieneksi. Henkilöstön näkökulma on kuitenkin aiheena mielenkiintoinen, sillä henkilöstöä kuvataan monissa tutkimuksissa organisaation tärkeimmäksi moottoriksi (esimerkiksi Feldt, Kinnunen, Mauno 2005). ”Moottorin” toiminta ja hyvinvointi ovat siis edellytyksenä koko organisaation toiminnalle. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on aiemmin toteutettu opinnäytetyö kehityskeskusteluista henkilöstön näkökulmasta. Tämä on yksi peruste sille, ettei henkilöstön näkökulmasta ole tässä tapauksessa merkittävää toistamiseen tutkia.

Tälle tutkielmalle valittiin näkökulmaksi *esimiehet*. Perusteluna näkökulmalle on se, että teemahaastatteluilla toteutettava tutkimus koko henkilöstölle olisi luultavasti antanut toisarvoista tietoa haastateltavien määrän ollessa niin pieni, sillä henkilöstön määrä kohdeorganisaatiossa on yli 300 työntekijää. Esimiesnäkökulma oli myös tutkimuksen toimeksiantajalle mieluinen. Esimiehillä on usein suuri rooli kehityskeskustelun onnistumisessa ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Hyvät esimiestaidot ovat yksi merkittävä tekijä avoimen vuorovaikutteisen keskustelun luomisessa. Tällöin tarkennetaan myös työnkuvaa ja tavoitteita, jotta osataan keskittyä oikeisiin asioihin. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus säätelee varmasti myös sitä millainen henki työyhteisössä on. Jos työpaikalla on mukava olla töissä, niin oletettavasti motivaatio työhönkin kasvaa ja työntekijä sitoutuu. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kohdata työntekijän, ja löytää yhdessä se, mikä motivoi ja innostaa parhaaseen tulokseen. (Valpola 2000, 7-9.)

#### 4. Aikaisemmat tutkimukset

Kehityskeskustelua käytetään nykyään laajasti monissa organisaatioissa. Tämän vuoksi aihetta on myös tutkittu paljon Suomessa (Wink 2007, 18). Lisäksi kehityskeskusteluista on kirjoitettu paljon oppaita, jotka käsittelevät pääosin kehityskeskustelun kulkua ja sitä, miten kehityskeskusteluprosessi tulisi toteuttaa mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Kehityskeskustelua käsittelevät tutkimukset painottuvat kuitenkin pääasiallisesti kehityskeskusteluprosessin tai keskustelukäytäntöjen analysointiin. Kehityskeskusteluita on tutkittu 60- ja 70-luvuilla kansainvälisesti jonkun verran, mutta nykyaikana tieteelliset tutkimukset ovat vähentyneet paljon. Erilaisista arviointitilanteista ja tavoitekeskusteluista löytyy kyllä monipuolisesti konsultoivaa kirjallisuutta, mutta kansainväliset tutkimukset jäävät vähäiseksi. (Fletcher 2001, 475-476.)

Wink (2007) on tutkinut kehityskeskusteluita väitöskirjassaan *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä*. Winkin tutkimuksen tulokset ilmentävät, että kehityskeskustelu jakaantuu neljään lajiin: dialogiin, tavanomaiseen keskusteluun, monologiin ja debattiin (Wink 2007, 7). Kehityskeskustelun vaikutuspuolta on vähemmän tutkittu, ja tutkimuksen tulisikin tulevaisuudessa laajentua vaikutuksien tutkimuksiin. Vaikutuksia on kuitenkin vaikea uskottavasti tutkia laadullisilla menetelmillä luotettavuuden takia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin kuvata esimiesten näkemyksiä kehityskeskustelusta ja samalla tarkastella esimiesasemassa olevien kokemuksellisia vaikutuksia kehityskeskusteluista. Lisäksi on kiinnostavaa tarkastella esimiesten kokemuksia kehityskeskustelun edellytyksistä työhyvinvoinnin, motivaation ja tuloksellisuuden kannalta.

Työhyvinvoinnin tutkimukset ovat keskittyneet pääsääntöisesti stressin ja työuupumuksen näkökulmien tutkimiseen. Hakanen (2004) on tutkinut väitöskirjassaan *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla* uutta positiivista työhyvinvointikäsitettä, työn imua ja sen yhteyttä työhyvinvoinnin vastakkaiseen ääripäähän työuupumukseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään työhyvinvoinnin osalta työntekijän henkiseen hyvinvointiin.

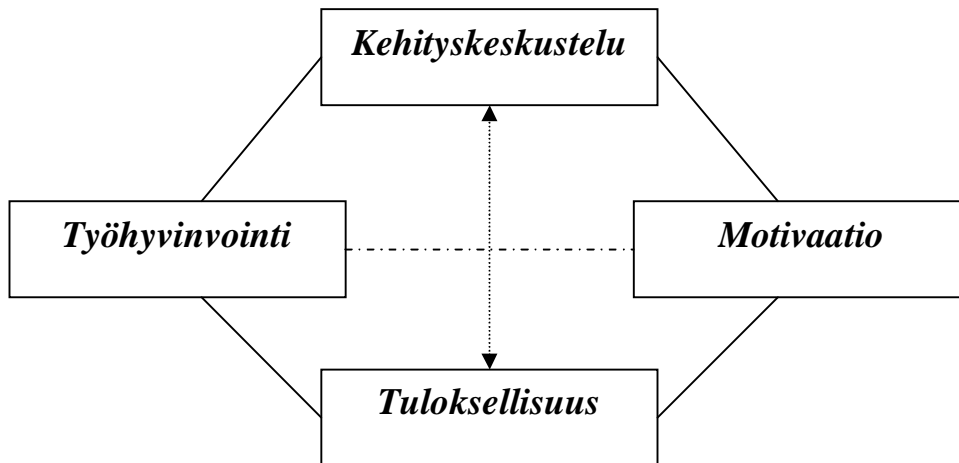
Kehityskeskustelun aihetta voisi tarkastella monen näkökulman kautta. Työyhteisöjen menestymismahdollisuudet ovat riippuvaisia jokaisesta organisaation sidosryhmästä. Toisaalta kuitenkin työhyvinvoinnin tarkastelu voi olla hieman ongelmallista, sillä siihen eivät liity konkreettiset asiat, vaan se voi tarkoittaa jokaiselle yksilölle eri asiaa. Työhyvinvointi on monen

tutkimuksen (esimerkiksi Hakanen 2004, Ruotsalainen 1997) perusteella menestyvän organisaation yksi avaintekijä.

Kehityskeskusteluista on myös tehty vuosien saatossa useita pro gradu -tutkimuksia. Opinnäytetyöt ovat tutkineet kehityskeskusteluja monen eri näkökulman kautta, ja useat näistä tarkastelevat aihetta samansuuntaisesti kuin tässä tutkimuksessa. Kehityskeskustelua työssä oppimisen näkökulmasta on esimerkiksi tutkinut opinnäytetyössään Pietilä (2004) ja Hovila (2004). Vuorovaikutuksen kautta kehityskeskusteluja on tutkinut muun muassa Vätilahde (2000) ja Jaakkola (2002). Muita suosittuja näkökulmia ovat olleet muun muassa työhyvinvoinnin (Mikkola 2006), motivaation (Keto 2005) sekä työssä suoriutumisen (Neuvonen 2003) näkökulmat. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kehityskeskustelua ja sen oletettuja vaikutuksia motivaatioon, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Edellisissä opinnäytetöissä vaikuttavuus tuloksellisuuden näkökulmasta on jäänyt vähäiseksi. Tämä tutkimus asemoituu hyvin aikaisempiin tutkimuksiin, sillä se jatkaa tarkastelua kehityskeskustelun vaikuttavuudesta myös tuloksellisuuden kautta. Jokaisen työntekijän tuloksellisuus on yritykselle elintärkeää, joten tämä tutkimus etenee edellisiä opinnäytetöitä pidemmälle. Se myös tuottaa kohdeorganisaatiolle kokemuksellista tietoa kehityskeskustelun ja tuloksellisuuden suhteesta, sekä tuloksellisuuteen liittyvistä vaikutteista.

### III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kehityskeskustelu, motivaatio, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Kuvio 1 Selkeyttää pääkäsitteitä.



Kuvio 1 Pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä pääkäsitteet muodostavat kehän. Kehityskeskustelulla oletetaan olevan edellytyksiä lisätä yksilön motivaatiota ja työhyvinvointia. Motivaatio ja työhyvinvointi ovat kehityskeskustelun ja tuloksellisuuden välissä, sillä niillä otaksutaan olevan yhteyttä edelleen tuloksellisuuteen. Kehityskeskusteluilla on edellytykset vaikuttaa täten välillisesti myös yksilön tuloksellisuuteen. Nämä otaksutut yhteydet oletetaan kuitenkin tapahtuvan pitkällä aikavälillä ja vain toimivan kehityskeskustelun myötä. On kuitenkin huomioitava, että kehityskeskusteluja pidetään jokaiselle henkilölle vain muutama kerta vuodessa. Jokaiseen käsitteeseen liittyy suuri joukko muitakin asioita. Jokainen käsiteltävä aihe on myös hyvin laaja-alainen ilmiö. Näin ollen ei voida olettaa käsitteille vaikutuksien ja yhteyksien suoranaista syy-seurausketjua. On siis pidettävä mielessä, että jokaiseen käsitteeseen liittyy ja vaikuttaa joukko muitakin asioita, mutta tässä tutkimuksessa halutaan kuitenkin tutkia kokemuksellista tietoa kehityskeskusteluista ja niiden edellytyksistä vaikuttaa kyseisiin asioihin.

Kyseiset käsitteet on valittu tähän tutkimukseen myös sen vuoksi, että usein kehityskeskustelun ohjeistuksessa tiedustellaan näitä aiheita koskevia kysymyksiä. Täten voidaan päätellä, että jokainen näistä käsitteistä on tärkeä osa kehityskeskustelua. Tutkimukseni pyrkii kuvailemaan

kehityskeskusteluja ja niiden vaikutuksia esimiesten kokemusten perusteella kohdeorganisaatiossa. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tarkastelemaan jokaista pääkäsitettä ja niiden alakäsitteitä teoreettisen aineiston perusteella. Empiirisessä osassa pyritään taas selvittämään kokemustietoa kehityskeskusteluista ja niiden vaikutuksista, sekä perustelemaan laadulliset tulokset teoriaan tukeutuen. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen pääkäsitteiden määritelmiä.

### *Kehityskeskustelu*

Kehityskeskustelun (*Performance Appraisal, PA*) termi on aikoinaan määritelty organisaation perusprosessiksi, jossa esimies vie päätökseen alaisen suoritukseen perustuvan vuosiraportin ja keskustelee siitä alaisen kanssa (Fletcher, 2001 473-475). Valpolan (2000) mukaan kehityskeskustelu on oleellinen osa esimiehen ja alaisen yhteistyötä. Kehityskeskustelun tarkoitus on olla osa organisaation johtamisjärjestelmää, missä sovitaan keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Lisäksi keskustellaan jokaisen yksilön työstä ja henkilökohtaisista kehittymistarpeista sekä kiinnostuksista. (Valpola 2000, 13.)

### *Motivaatio*

Motivaatiolle (*Motivation*) on monia määritelmiä. Nykysuomen tietosanakirja (1993, 1134) määrittelee motivaation päämäärään suuntautuvaan eli tavoitteista käyttäytymistä ohjaavien vaikuttimien kokonaisuudeksi. Motivaation tutkimuksilla on tarkoituksena selvittää, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla. Sitä varten tutkitaan myös, mitkä ovat toimimista ohjaavat tarpeet. Lisäksi tarkastellaan millä tavoin tarpeita pyritään toteuttamaan, ja mitkä ovat toiminnan tavoitteet. (Nykysuomen tietosanakirja 1993, 1134.) Liukkosen (2006, 130) mukaan motivaatio ilmentää ”työnhinkua”, joka saa ihmisen panostamaan hyviin suorituksiin, ja ottamaan vastuuta omista työtehtävistä.

### *Työhyvinvointi*

Hyvinvointi määritellään Nykysuomen tietosanakirjan (1993) mukaisesti tilaksi, jossa ihmisellä on mahdollisuus saada tärkeimmät tarpeensa tyydytetyiksi. Yksilön hyvinvointi on riippuvainen aineellisen elintason lisäksi elämisen laatuun tai onnen kokemisen subjektiivisista kokemuksista. (Nykysuomen tietosanakirja 1993, 484.) Työhyvinvoinnin käsite, '*work engagement*' (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker 2002) voidaan suomentaa Hakasen mukaan työn imuksi, joka

ilmentää positiivista työhyvinvoinnin tilaa, ja jota voi tarkastella kahdesta näkökulmasta; työnvointina tai pahoinvoinnin puutteena. (Hakanen 2004, 28.) Työhyvinvointia käsitellään yleensä kolmen ydinkäsitteen kautta. Näkökulmat ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Uusimmissa määritelmissä otetaan myös neljäs näkökulma jaotteluun, joka on henkinen työhyvinvointi. (Ahonen & Ojala 2003, 20-22.)

### *Tuloksellisuus*

Tuloksellisuus (*Effectiveness*) määritellään Syväsen (2003, 18-19) mukaan usein aineellisten mitattavien voimavarojen kautta. Hän painottaa, että monilla tieteenaloilla tuloksellisuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta käytetään myös toistensa synonyymeinä. Pitkänen (1984, 101) määrittelee tuloksellisuuden tarkoittavan tavoitteiden menestyksellistä saavuttamista. Tuloksellisuus on määritelmänä moniulotteinen, ja sen sisältö on usein riippuvainen organisaation tavasta antaa sille merkityksiä.

## **1. Esimiestaidot vuorovaikutustilanteessa**

Tässä luvussa käsitellään esimiestaitoja vuorovaikutteisessa tilanteessa, kuten kehityskeskusteluissa. Esimiestaidoilla voidaan olettaa olevan monenlaisia vaikutuksia ja yhteyksiä työntekijän tapaan työskennellä. Esimies nähdään usein myös työyhteisön hyvinvointiin vaikuttajana ja toimivuuden mahdollistajana. Samaisessa kappaleessa tarkastellaan lisäksi vuorovaikutustaitoja, sillä kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen tilaisuus. Keskustelu ei toteudu ilman esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta, ja sen vuoksi tässä tutkimuksessa on oleellista tarkastella kommunikaatiotaitoja. Lisäksi kuuntelu ja palautetaitoja sivutaan tässä luvussa, sillä niiden oletetaan kuuluvan ja edellytetään osaksi kehityskeskustelua.

Kehityskeskustelu muodostuu jokaisessa tilanteessa erilaiseksi ja saa todennäköisesti vahvoja vaikutteita esimiestaidoista ja johtamistyylistä. Tämän vuoksi koetaan tärkeäksi mainita pääpiirteittäin johtajuuden tunnetuimman jaottelun, joka jakaantuu *management* ja *leadership*-johtajuuteen. Management-johdon tehtävinä pidetään asioiden, toimintojen ja materiaalien johtamista. Leadership-johtaja taas keskittyy henkilöstövoimavaroihin ja johtajan tehtävänä nähdään muun muassa ihmisten johtaminen, työyhteisön kehittäminen ja työtyytyväisyyden ylläpito (Salminen 2002, 109). On oletettavaa kuitenkin, että hyvän johtajan



taitoihin kuuluu sekä asijaohjantamista, että ihmisten johtamista. Hyvä johtaja todennäköisesti kykenee olemaan kannustava esikuva ja tukena työyhteisöille, mutta saa samanaikaisesti työyhteisön toimimaan tehokkaasti ja päämäärien edellyttämään suuntaan. Lindströmin (1994, 27) mukaan tulosjohtamisessa ja laatujohtamisessa tulisi huomioida sekä ammatillisen pätevyyden, että terveyden tavoitteet kestävän kehityksen varmistamiseksi. Tällöin nämä tavoitteet ja tuotannolliset tavoitteet vahvistavat toisiaan, ja ne pitäisi ottaa tasapuolisesti huomioon. Lindström alleviivaa, että esimiestaidoilla on keskeinen asema työyhteisön tai tiimin toimimiselle, sillä laadukkaaseen tuotantoon ei päästä ilman osaavia ja sitoutuneita ihmisiä.

Hyvän esimiehen tärkeä ominaisuus on vaikuttaminen henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja henkilöstön sitoutumiseen (Feldt & Elo 2005, 315). Myös Salminen (2002, 119) korostaa johtajan ihmissuhdetaitojen tärkeyttä ihmisten motivoinnissa ja johtamisessa. Hänen mielestä luovuuteen ei voida ketään pakottaa, joten johtajan tulisi saada alaisen motivaatio esille.

Suonsivu (2003, 93) pitää alaisista huolehtimista eräänä vahvan johtamisen tärkeänä ulottuvuutena. Hänen mukaansa tärkeä osa henkilöstöjohtamista on lähestyä alaista ihmisyyden kautta, johon tarvitaan vuorovaikutuskykyjä ja kommunikaatiotaitoja. Johtajan vuorovaikutuskyvyt ovat myös Koiviston (2001, 129) mukaan tärkeitä. Hän mainitsee, että kanssakäymisen johdon ja alaisen välillä tulisi olla molemminpuolisesti avointa ja kannustavaa. Toisin sanoen välinpitämättömyys voi kertoa heikoista esimiestaidoista.

Positiiviset kanssakäymiset esimiehen ja alaisen välillä lisäävät myös jokaisen yksilön työhyvinvointia ja viihtyvyyttä (Löfström 2005, 47). Esimiehen ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella on siis merkitystä henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Suonsivu (2003, 107) korostaa lisäksi avoimen arvokeskustelun tärkeyttä, sillä jos organisaation arvot asetetaan vain ylhäältä päin, on mahdollista, ettei henkilöstö sitoudu niihin. Kehityskeskusteluilla on täten edellytyksiä lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen.

Goleman (2000) on nostanut tunneosaamisen keskeiseen asemaan niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin. Hänen tutkimuksissa tuli ilmi, etteivät ihmiset pärjänneetkään pelkällä korkealla älykkyydosamäärällä vaan tarvittiin myös tunneälyä. Tunneäly koostuu Golemanin mukaan henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten aloitekyvystä, empatiasta, sopeutuvaisuudesta ja suostuttelutaidosta. Tunnetaitojen omaaminen älyllisten taitojen lisäksi on hyvän johtajan merkki.

*”Enää ei riitä pelkkä älykkyys, tietotaito ja se mitä koulussa opimme, vaan tarvitsemme myös kykyä tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa.”* Suurin osa organisaation toiminnasta on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten hyvä johtajuus vaatii muutakin kuin vain työn älyllisen puolen hallitsemista. Nämä niin sanotut tunnepitoiset tilanteet vaativat johtajalta ongelmanratkaisu kykyjä. Tällaisissa tilanteissa on nopeasti luotava luottamuksellisia suhteita, suostuteltava ja osata antaa neuvoja sekä osata kuunnella. (Goleman 2000, 45-50.)

Helsilän (2006, 137-138) mukaan kuuntelutaidot ovat tärkeässä asemassa. Jokainen ihminen voi kehittää omaa kuuntelutaitoa, jos vain itse ymmärtää, etteivät omat kyvyt ole riittävästi käytössä. Jokaisella on oma tapansa kuunnella, joka usein myös näkyy kuuntelijan olemuksessa. Kuuntelija viestii toiselle halukkuudestaan tai haluttomuudestaan kuunnella. Kuuntelija voidaan jakaa kuuteen eri tyyppiin.

1. Ei kuuntele ollenkaan, eivätkä omat ajatukset liity siihen mitä toinen sanoo.
2. Arvioiva kuuntelija punnitsee omista lähtökohdistaan, mikä toisen puheessa on oikein tai väärin.
3. Itsekeskeinen kuuntelija kuuntelee, jotta voisi kertoa omista mielipiteistään ja kokemuksistaan.
4. Soveltavan kuuntelijan omat kokemukset ovat etusijalla, ja hän soveltaa jo kuultua aikaisemmin tiedossa olleeseen.
5. Tarkkaavainen kuuntelija etsii merkityksiä toisen puheesta.
6. Utelijan tietämätön kuuntelija ymmärtää toisen todellisuuden ja keskittyy aktiivisesti omiin sekä toisen osapuolen kokemuksiin. (Helsilä 2006, 137-138.)

Kuuntelutaidon lisäksi esimiestoimintaan kuuluu olennaisesti palautteen antaminen alaiselle. Organisaation rakenteiden muutokset, erilaiset prosessit ja kulttuurit ovat luoneet tilanteen, jossa monipuolinen palautteenanto on noussut yhä tärkeämpään rooliin kehityskeskusteluissa. Palauteprosessin ajatellaan usein myös olevan mekanismi organisaatiokulttuurin muutoksiin. (Fletcher 2001, 475-476) Esimiehellä on tällöin vastuu säilyttää toiminta perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena, ja samalla auttaa alaistaan kehittymään omassa työssään. Palautetta toivotaan usein myös enemmän kuin saadaan, ja negatiivisen palautteen antaminen koetaan usein haastavana. Palaute on kuitenkin tärkeä osa esimiehen ja alaisen yhteistyötä, joka vaatii esimiehellä oman toiminnan mukauttamista tilannetekijöihin. (Nummelin 2007, 88-89.) Palautteen antamisen

pitäisi olla toistuvaa, sillä moitekin on motivoivampaa kuin välinpitämättömyys (Koivisto 2001, 129).

Johtajan kyvyttömyys ihmissuhdeasioissa on haitaksi kaikille ja vaaraksi työn sujuvuudelle. Huonot ihmissuhdetaidot aiheuttavat täten viivästyksiä, katkeruutta, heikentää motivaatiota ja sitoutumista, synnyttää vihamielisyyttä ja välinpitämättömyyttä. (Goleman 2000, 48.) Esimies voi aiheuttaa myös työkyvyn huonontumista. Aihetta ovat käsitelleet muun muassa Elo ja Leppänen (1997, 21-22). Heidän mukaansa esimiehen mielivaltainen johtamistyyli voi aiheuttaa työyhteisön itsetunnon ja suoritusten heikentymistä, turhautumista, avuttomuutta ja stressiä sekä terveyden huonontumista. Päätöksenteko saattaa myös tuottaa ongelmia työyhteisössä, varsinkin jos päätökset määrätään suoraan ylhäältä. Tämä voi aiheuttaa työyhteisön klikkiytymistä, sillä alaisilla ei tällöin ole usein vaikutusmahdollisuuksia ja vertikaaliset käskyt vähentävät organisaation avoimuutta. Elo ja Leppänen (1997, 7) painottavat myös, ettei johtamisen asiantuntijoita vielä tarpeeksi kiinnosta johtamisen vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin tai työkykyyn. Heidän mukaansa esimiehen toimintatavat ovat suoraan yhteydessä työyhteisön terveyteen ja työkykyyn, sillä jos työn kuormitus on suuri, omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet ja esimieheltä saatu tuki ovat olennaisia.

Heikoilla esimiestaidoilla oli Syväsen (2003, 244-250) tutkimuksen mukaan vahvasti vaikutusta huonontuneeseen ilmapiiriin, sitoutumiseen, sairaspöissaoloihin ja tehottomuuteen. Jos tieto ei kulje ja esimies ei ota huomioon alaistensa mielipiteitä, on myös molemminpuolinen vuorovaikutus niukkaa. Tällöin työntekijät kokevat, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia, eikä heitä arvosteta. Jos työyhteisö ei voi hyvin, niin se varmasti heijastuu muun muassa asiakassuhteisiin ja pitkällä tähtäyksellä koko organisaation toimintaan. Tutkimustulosten mukaan esimiehen käyttäytyminen hankaloitti työyhteisön toimintaa ja vaikutti myös asiakkaisiin, jolloin kyseistä palvelua käytettiin yhä vähemmän. Luottamuksen ja arvostuksen puute loi huonoa ilmapiiriä ja asioista ei uskallettu puhua. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa niin suotuisasti kuin epäsuotuisastikin työpaikan henkeen, mutta suurin vaikutus välittyy kuitenkin esimiehen taholta. Esimiestaidoilla on siis Syväsen tutkimuksen mukaan vaikutusta jokaisen yksilön tuloksellisuuteen ja motivaatioon. (Syvänen 2003, 244-250.)

Tässä luvussa käsiteltiin esimiestaitoja vuorovaikutustilanteessa, sillä tutkimuksessani keskitytään esimiesten kokemuksiin ja näkemyksiin kehityskeskusteluista. Kirjallisuuskatsauksen perusteella hyvä esimies omaa asiajohtamis- ja henkilöjohtamistaitoja. Hyvä johtaja on myös ymmärtäväinen ja osaa kuunnella alaistaan. Lisäksi tärkeänä ominaisuutena pidetään esimiehen vaikuttamista

työntekijän motivaatioon ja työasenteisiin. Esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Esimiestaidoilla voidaan täten olettaa olevan vaikutusta onnistuneelle kehityskeskustelulle.

## 2. Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluille ei juuri löydy yleispätevää englanninkielistä käännöstä. On kuitenkin monta vaihtoehtoa, jotka sivuavat tai tarkoittavat samaa asiaa. *Performance appraisal (PA)*, *Performance appraisal and review (PAR)* ja *Appraisal interview* ovat käsitteitä, joiden pohjalta löytyi paljon mielenkiintoista materiaalia kehityskeskusteluista, joita kansainvälisesti kutsutaan ennemminkin suorituksen arvioinneiksi tai arviointihaastatteluiksi. Kyseisten suoritusten arviointien pohjalta organisaatio saa viitekehyksen kehityskeskustelulle, jolloin kehityskeskustelu on mahdollista muokata omanlaiseksi ja yrityksen omien tavoitteiden ja arvojen mukaiseksi. Joissakin tapauksissa korostetaan enemmän niin sanottuja ”kovempia” suoritukseen liittyviä arvoja, eikä painoteta asian inhimillistä puolta. Käsittelen tutkimuksessani kehityskeskusteluja esimiesten kokemusten perusteella.

Arviointikeskustelut ovat painottaneet tiukasti tradition mukaista mittaamismuotoa. Ne ovat järjestetty kuin testit, ja perustuvat muun muassa oikeellisuuden, ja uskottavuuden kriteereihin (Milkovich & Wigdor 1991, 45-48). Tällainen määritelmä voi päteä vielä useassa organisaatiossa, mutta nykypäivänä kuitenkin keskitytään yhä enemmän myös inhimilliseen puoleen; sitouttamiseen, pätevyyden kehittämiseen, organisaation tavoitteiden tuomiseen yksilön tasolle ynnä muuhun. Monessa organisaatiossa, niin julkisella kuin myös yksityisellä sektorilla, pidetään kehityskeskustelua tärkeänä johtamisvälineenä. Siitä on tullut osa suorituksen johtamista ja strategista näkökulmaa, sillä se yhdistää HR-toiminnot (*Human resources*) ja liiketoimintamallit. Tämän tuloksena kehityskeskustelun tutkimukset ovat siirtyneet kauemmaksi rajoittuneista mittareista ja täsmällisestä suorituksen arvioimisesta, ja keskittyvät nykyään enemmän kehityskeskusteluiden tutkimiseen sosiaalisen kanssakäymisen ja motivaation näkökulmista. (Fletcher 2001, 473-475.)

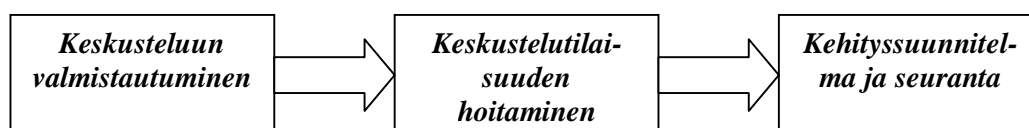
Tieteelliseltä kannalta katsoen arvioivilla kehityskeskusteluilla on ainakin kaksi perusteellista tavoitetta. Ensinnäkin luoda mittari, jolla voidaan arvioida yksilön työssä suoriutumista ja toiseksi muodostaa systeemi, joka kehittää operationaalisia toimintoja yritystasolla. (Milkovich & Wigdor

1991, 45-48.) Nämä kaksi tavoitetta edustavat kuitenkin enemmän kansainvälistä termiä suorituksen arvioiminen (PA), kuin kehityskeskustelua, jossa panostetaan myös ihmiseen. Näillä perusteilla luodaan kehityskeskusteluprosessille varmasti pohja, mutta sen lisäksi tarvitaan pehmeitä arvoja ja työntekijän huomioimista. Kaikki osatekijät yhdessä muodostavat kaikeksi onnistuneen tavoite- ja kehityskeskusteluprosessin, jolla on mahdollista kasvattaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. Milkovichin ja Wigdorin (1991, 85-158) tutkimustulosten mukaan esimies-alaisvuorovaikutuksella ja avoimella keskustelulla on mahdollista lisätä työntekijän sitoutumista, tavoitteiden ymmärrystä sekä johdon luottamusta kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskustelut muotoillaan siis jokaisen organisaation arvojen ja käytäntöjen mukaisesti. Teoreettisen kirjallisuuden perusteella prosessissa on kuitenkin tärkeää huomioida avoimen vuorovaikutuksen merkittävyys. Työntekijän huomioimisella lisätään sitoutumista ja tehokkuutta, jotka ovat oletettavasti olennaisia yrityksen menestymiselle. Kohdeorganisaation oma käänös tavoite- ja kehityskeskusteluille on *Goal and development discussion*, joka edustaa yritystasolla tärkeitä tavoitteellisuusarvoja sekä työyhteisölle tärkeitä kehittymisen pehmeitä arvoja.

## 2.1 Kehityskeskusteluprosessi ja sen toimivuus

Kehityskeskusteluprosessi on monivaiheinen. Prosessin sujuminen on varmasti riippuvainen molemmista osapuolista ja edellyttää esimiehen ja alaisen kiinnostusta panostaa kehityskeskusteluprosessiin runsaasti. Kun molemmat tiedostavat kehityskeskustelun sovitut tavoitteet, niin koko prosessi tehostuu. Koulutus on tärkeässä asemassa niin esimiehille kuin alaisillekin. Tehokas kehityskeskustelu on kuitenkin vahvasti riippuvainen koko prosessin sisällöstä, joka suunnitellaan jokaisessa organisaatiossa erikseen. (Milkovich & Wigdor 1991, 85-158.) Jokainen organisaatio muodostaa kehityskeskusteluprosessinsa omien tarpeiden mukaiseksi päävaiheita silmälläpitäen (Valpola 2000, 138-140). Seuraavassa kuviossa 2 esitetään kehityskeskustelun kolme perusvaihetta, joiden ympärille koko prosessi rakentuu.



Kuvio 2 Kehityskeskustelun perusvaiheet

Ennen varsinaista kehityskeskustelua osapuolten on valmistauduttava huolella. Losykin (2002, 8-9) mukaan kehityskeskustelun voi jakaa kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat valmistautuminen, tilaisuuden hoitaminen ja kehityssuunnitelma.

Esimiehen on ensiarvoisen tärkeää tietää tarkalleen alaisen työnkuva ja miten hän siitä suoriutuu. Ennen kehityskeskustelua on syytä tehdä hahmotelma päämääristä ja tavoitteista, sekä määritellä vahvuudet ja heikkoudet. Losyk (2002, 10) tähdentää, että esimiehen olisi suunniteltava, mitkä työn suoritukseen liittyvät negatiiviset asiat käydään läpi keskustelussa ja mitkä jätetään seuraavaan kertaan. Hänen mukaansa esimiehen on valmistauduttava keskustelemaan toimintasuunnitelmasta heikon työsuorituksen korjaamiseksi. Lisäksi Losyk painottaa, että onnistunut kehityskeskustelu vaatii myös alaiselta valmistautumista, joskin esimiehen on syytä valaista alaista käsiteltävistä asioista etukäteen esimerkiksi etukäteen annettavalla ohjelmalla.

Kehityskeskustelutilanteen alussa on hyvin tärkeää saada luotua sopiva ilmapiiri. Tilaisuus olisi hyvä järjestää yksityisessä, neutraalissa paikassa, jossa on ystävällinen ja vapautunut ilmapiiri. Tilaisuudelle täytyy varata tarpeeksi aikaa, sillä kiire voi pilata koko kehityskeskustelun. Alaisen kannalta on oleellista, että esimies tekee viestin selväksi; ”me välitämme sinusta ja suorituksestasi.” Keskustelu kannattaakin ajatella aloitettavan alaisen vahvuuksien kertomisesta, ja keskustelun edetessä on myös oleellista antaa positiivista palautetta. Losyk (2002, 11) painottaa molempien, esimiehen ja alaisen panostusta kehityskeskusteluun. Hänen mukaansa keskustelutilanteeseen on varattava tarpeeksi aikaa, jotta kaikki tarpeelliset asiat voidaan rauhassa käsitellä. Häiriötekijöitä on myös pyrkimys välttää, ja esimerkiksi puhelimen pitäminen suljettuna on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi Losyk kehottaa varmistamaan, että molemmilla osapuolilla on tarvittavat materiaalit mukana.

Kehityskeskustelun jälkivaihe muodostuu kehityssuunnitelmasta ja seurannasta. Tässä vaiheessa on tarkoituksena keskustella tulevista tavoitteista sekä kehitymis- ja koulutustarpeista. Tärkeää on myös toisaalta selvittää yrityksen kannalta sen tarvitsemia kehitymis- ja kehittämispotentiaalia. Yksilön kehittymisen mahdollistaminen lisää työmotivaatiota, sekä luo pohjaa tehokkaaseen toimintaan ja yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa. Käsiteltävistä asioista kannattaa sopia kirjallisesti. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, 1988, 27-28.) Yhteisten muistiinpanojen avulla sovitut asiat pysyvät mielessä, ja alaisen on helppo hoitaa työnsä. Esimies taas varmistaa muistiinpanojen avulla, että sovitut asiat toteutetaan. (Valpola, 2000, 44.)

Kehityskeskusteluprosessi muotoutuu kolmen edellä kuvatun pääkohdan ympärille (ks. kuvio 2). Nämä ovat oletettavasti kehityskeskustelun avainasiat, joiden ympärille jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus rakentaa omanlainen kehityskeskusteluprosessi. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on ensiarvoista kokonaisvaltainen valmistautuminen, joka luo keskustelulle pohjan. Molempien on myös olennaista panostaa itse keskustelutilaisuuteen ja loppuvaiheeseen eli kehityssuunnitelmaan.

## 2.2 Onnistunut kehityskeskustelu

Onnistunut kehityskeskustelu on yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen ja lopulta jokaisen yksilön tuloksellisuuteen. Onnistuneen kehityskeskustelun ja työsuorituksen välillä on nähtävissä välillinen positiivinen yhteys. Yrityksellä on täten mahdollisuus sitouttaa yksilö kehityskeskustelujen kautta. Tämä tapahtuu jalkauttamalla organisaation strategiaa, tavoitteita ja visiota. Kehityskeskustelun vaikutukset ovat kuitenkin erilaisia jokaisella työntekijällä, ja sisäinen motivaatio voi osaltaan myös selittää yksilöiden erilaisuutta. (Kuvaas 2006, 505-507.)

De Dreun ja Carstenin (2006) tutkimusten mukaan keskustelutilanteessa voi saavuttaa parhaan tuloksen jos keskustelijoiden välillä vallitsee syvä ymmärrys ja kumpainkin on perillä tehtävistään. Tällöin vaaditaan systemaattista tiedon jakamista ja jalostamista. De Dreun ja Carstenin tarkentavat tätä ilmiötä sosiaalisen motivaation, tietämyksellisen motivaation ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Sosiaalinen motivaation (*social motivation*) määritelmä perustuu yksilöllisiin eroavuuksiin kuten yhteiskunnalliset arvot ja kulttuurilliset eroavuudet, sekä yksilöllisiin luonteenpiirteisiin, kuten aggressiivisuus. Tietämyksellinen motivaatio (*epistemic motivation*, EM) sisältää yksilön halun kehittyä ja pysyä totuudenmukaisena sekä asioihin perehtyneenä. Kun tietämyksellinen motivaatio on korkea, keskustelijat tekevät yhteistyötä enemmän kuin ovat vastakkain. Keskustelutilanteessa myös keskinäinen luottamus on korkeampi ja keskustelijoiden on helpompi saavuttaa yhteiset tavoitteet. (De Dreun & Carsten 2006, 928-930.)

Kehityskeskustelujen hyödyllisyys puhuttaa paljon. Monet tutkimukset kertovat miten kehityskeskustelut luovat stressiä, harva pitää niistä ja lisäksi ne ovat aikaa vieviä (esimerkiksi Kuvaas 2006, Brown & Heywood, 2005). Miksi niitä siis järjestetään yhä useammassa organisaatiossa? Kuvaas (2006, 504-522) on tutkinut tavoite- ja kehityskeskusteluja

työtyytyväisyyden näkökulmasta ja niiden yhteydestä tuloksellisuuteen. Hänen tutkimuksen tulokset osoittavat, että onnistunut, toimiva kehityskeskustelu kasvattaa työtyytyväisyyttä, joka taas on suoraan yhteydessä yrityksen talouteen.

Brown & Heywood (2005) tarkastelevat kehityskeskustelua Australialaisen teollisen organisaation teettämän tutkimuksen perusteella. Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluiden henkilökohtaisilla arvioilla on selvä yhteys nopeampaan urapolkuun ja tehokkuuden paranemiseen. He painottavat myös, että työntekijöiden tarkkailu kuuluu työpaikalle. Tuottavuuden saavuttaminen, oikeiden tehtävien ohjaaminen jokaiselle työntekijälle, palkan asettaminen, irtisanomiset ja ylennykset ynnä muut työasiat vaativat työntekijöiden suorituksen arviointia. (Brown & Heywood 2005, 659.) Kehityskeskustelujen arvioinnit voivat vaikuttaa moniin henkilöstöjärjestelyihin. Ne vaikuttavat myös kehittymishalukkuuteen ja tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluista tuleva hyöty on taattu (Milkovich & Wigdor 1991, 164). Tämä pitää varmasti paikkansa, mutta luultavasti se on riippuvainen myös monesta muustakin tekijästä. Onnistunut kehityskeskustelu ei oletettavasti ole pelkästään henkilön suorituksen arviointia, vaan siinä korostuvat muun muassa strategian jalkauttaminen, tiedottaminen, motivointi, työhyvinvointitekijät, molemminpuolinen palaute. Kaikki kehityskeskustelun sisällölliset piirteet muotoutuvat mahdollisesti organisaation menettelytavoista ja tavoiteasetannasta, ja onnistunut kehityskeskustelu voinee olla hyvin erilainen riippuen yrityksen toimintatavoista.

Vaikka kaikki kehityskeskustelun menetelmät ovat tavoitteellisia, voi niitä kuitenkin jaotella tutkimusalojen mukaan. Asiaa voi tarkastella henkilöstövoimavarojen johtamisen eli HRM (*Human resources management*) näkökulmasta ja niiden tieteenalojen, jotka keskittyvät kehityskeskustelun organisatoriseen määränpäähän. Tieteenaloista henkilöstövoimavarojen johtaminen, organisatorinen sosiologia ja psykologia ovat keskittyneet kehityskeskustelujen työkalujen ja menetelmien toimivuuteen ja hyväksyttävyyteen. Kehityskeskusteluissa keskitytään yhä enemmän työn toimivuuteen, mahdollisuuteen kommunikoida alaisten kanssa, hyvien suoritusten palkitsemiseen, ja kehitystarpeen tunnistamiseen. Työn suorituksen määritelmä on ollut keskeinen teema psykologisessa ja organisatorisessa tutkimuksessa. Määritelmät ovat vaihdelleet yleisestä yksityiskohtaiseen ja määrällisestä laadulliseen. Tutkimukset ovat keskittyneet määrittelemään työssä suoriutumista muun muassa tuloksellisuuden mukaan, käyttäytymisen tai henkilökohtaisten luonteenpiirteiden mukaan. Milkovich ja Wigdor (1991) tarkastelevat tutkimuksessaan työntekijän suorittamista olettamuksella, että kumulatiivinen yksilön suoritus vaikuttaa koko organisaation suoritukseen. He kohdistavat tarkastelunsa työntekijän arvioinnin rooliin kehityskeskusteluiden



kautta. Kehityskeskustelu sisältää prosessin, jossa ihminen arvioi toista ihmistä. Siinä arviointilomakkeen tehtävänä on estää arvioimista altistumasta ennakoasenteelle ja virheille. (Milkovich & Wigdor 1991, 45-55.)

Onnistuneella kehityskeskustelulla nähdään siis yhteyttä yksilön sitoutumiseen, sekä osittain myös tuloksellisuuteen. Teoreettisen aineiston pohjalta onnistuneessa kehityskeskustelutilanteessa esimiehen ja alaisen välillä vallitsee syvä ymmärrys ja luottamus. Näiden kautta systemaattinen tiedon jakaminen ja jalostaminen on mahdollista, sekä yhdessä sovitut tavoitteet on helpompi saavuttaa.

### **2.3 Kehityskeskustelun haasteet**

Losykin (2002, 8) mukaan jokainen esimies voi tehdä kehityskeskusteluista positiivisempia, innostavampia ja tehokkaampia noudattamalla yksinkertaista mallia. Suurena haasteena on yleensä kuitenkin eräänlainen virhearviointi, joka haittaa tehokasta keskustelutilannetta. Useimmat eivät edes tiedosta tätä, ja se voi koitua haitalliseksi niin esimiehelle kuin myös alaiselle.

Virhearviointi voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen virhearviointi voi aiheuttaa halo-vaikutuksen, jolloin alaista saatetaan pitää parempana työntekijänä, kuin mitä hän todellisuudessa on. Tällainen tilanne on mahdollinen esimerkiksi jos alainen on tehnyt poikkeuksellisen hyvää työtä edellisenä vuonna, jolloin hyvän työn vaikutus heijastuu esimiehen mielessä pitkään. (Losyk 2002, 8-9.) Milkovich ja Wigdor (1991, 55) ovat myös tarkastelleet tutkimuksessaan kehityskeskustelujen arvioinnin mahdollisia virheitä tai epäonnistumisen syitä. Ensimmäisenä ongelmana hekin painottavat halo-vaikutusta, jossa arvioija antaa samanlaisen arvion alaiselle useissa erilaisissa tapauksissa.

Negatiivinen virhearviointi, ”torvi-vaikutus” voi taas johtaa alaisen arviointiin alakanttiin. Tällainen tilanne voi tapahtua esimerkiksi alaisen tekemän virheen vuoksi, vaikka hän olisikin hyvä työntekijä. Huolimatta siitä, että virhe olisi tapahtunut jo aikaa sitten, se voi heijastua ja olla tuoreena esimiehen mielessä pitkään. Kehityskeskustelun epäonnistumisen todennäköisin syy on se, ettei ymmärretä tilaisuuden todellista tarkoitusta tai ei tiedetä, miten työn suorituksesta tulisi keskustella. Suoritusta ja osaamista arvioitaessa esimiehen on oltava tietoinen alaisen määrittelystä

työnkuvasta ja siitä, että alaisella on riittävät tiedot ja taidot työn hoitamiseen, jos näin ei ole, on mietittävä kehittämiskeinoja. (Losyk 2002, 8-9.)

Kehityskeskustelujen onnistumismahdollisuudet ovat riippuvaisia monista tekijöistä. Ongelmallinen lievyysvaikutus on se, jossa arvioija antaa työntekijälle paremman arvostelun, mitä hän suorituksellaan ansaitsisi. Toisena arvioijan harhana voi olla myös rajoittuneisuus, jolloin arvioija antaa jokaiselle samanlaiset arviot riippumatta työn suorituksesta. Viimeisenä ongelmana ilmenee epäuskottavuus, jolloin arvioija arvioi joka kerta eritavalla (Milkovich ja Wigdor 1991, 55.) Teoreettisen kirjallisuuden perusteella kehityskeskustelun haasteena nähdään siis joko positiivinen tai negatiivinen virhearviointi, joka haittaa tehokasta keskustelutilannetta.

### **3. Motivaatio**

Motivaatio on erittäin moniulotteinen käsite. Tässä tutkimuksessa sitä ei ole oleellista käsitellä kokonaisvaltaisesti. Sen kautta halutaan ymmärtää, minkälaisia yhteyksiä eri asioilla on toisiinsa, muttei paneutua syvällisesti työmotivaation teorioihin. Tässä tutkimuksessa motivaatiota halutaan tarkastella erityisesti kehityskeskustelun yhteydessä. Motivaatio on kuitenkin yksi selittävä asia, jota kehityskeskustelun avulla halutaan lisätä jokaisen työntekijän kohdalla. Motivaatiokäsitteen valintaa voi perustella myös sillä, että kehityskeskustelun ohjeistuksessa käsitellään usein kysymyksiä motivaatiosta. Kysymyksillä halutaan selvittää muun muassa ovatko työtehtävät tarpeeksi motivoivia.

Monet nykypäivän organisaatiot painottavat motivaation ja motivoimisen merkittävyyttä. Työntekijältä vaaditaan kokoajan enemmän, ja pitää osata työskennellä itsenäisesti sekä tiimityössä. Tärkeää on omata luovuutta, aloitekykyä, vastuullisuutta, kehittymiskykyä, innovointikykyä sekä pitää oppia kokoajan uutta. Alkujaan käyttäytymistieteen terminä motivaatiosta on muotoutunut ensiarvoisen merkittävä ilmiö; työmotivaatio yritysmaailmassa. Keinoja innokkuuden, laadukkuuden, tehokkuuden, ja luotettavuuden lisäämiseksi on pyritty etsimään siitä lähtien kun työntekijän tehokkuuden ja suorituksen tärkeys ymmärrettiin. (Kressler 2003, 3-17.)

Yksi kuuluisimmista motivaatioteorioista on Abraham H Maslowin (*A Theory of Human Motivation* 1943) kehittämä tarvehierarkia, jota sovelletaan useasti myös työhyvinvoinnin portaiksi. Maslowin tarvehierarkiassa esiintyvät tarpeet ovat perustarpeista alkaen; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden

tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Jokainen näistä tarpeista on sijoitettu hierarkkiseen järjestykseen. Maslowin mukaan korkeimman tason tarpeen voi saavuttaa vain muut tarpeet läpikäymällä. Maslow painottaa, että tyydyttämättömällä tarpeella on motivoiva vaikutus, joka toimii kannustimena. (Kressler 2003, 3-17.) Maslowin tarvehierarkiaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa tarkemmin työhyvinvoinnin osiossa (ks. kuvio 4).

Milkovichin & Wigdorin (1991, 67) mukaan keskustelu yksilön suorituksen tasosta vaikuttaa työmotivaatioon. Kontingenssiteorian mukaan tämä ilmiö tukee yksilön lähtökohtaa muodostaa uskomus syy-seuraussuhteesta suorituksen ja palkan välillä. Kaksi satunnaista hypoteesia ovat merkittäviä. Ensimmäinen olettaa, miten yksilön oma käyttäytyminen ja suoritus ovat yhteydessä toisiinsa nähden. Toinen olettaa pitää sisällään, missä suhteessa suoritus ja palkka ovat yhteydessä toisiinsa. Kun näitä kahta hypoteesia tarkastellaan yhdessä, on mahdollista varmentaa olettaa yhdistävästä tekijästä työntekijän toimien ja palkan välillä, joka on suoritus. Työntekijän työmotivaatio ja sitoutumisen organisaatioon kasvavat kun he saavat riittävästi palautetta ja tietoa heidän suorittamista tehtävistä ja töistä. (Milkovich & Wigdor 1991, 68-75.)

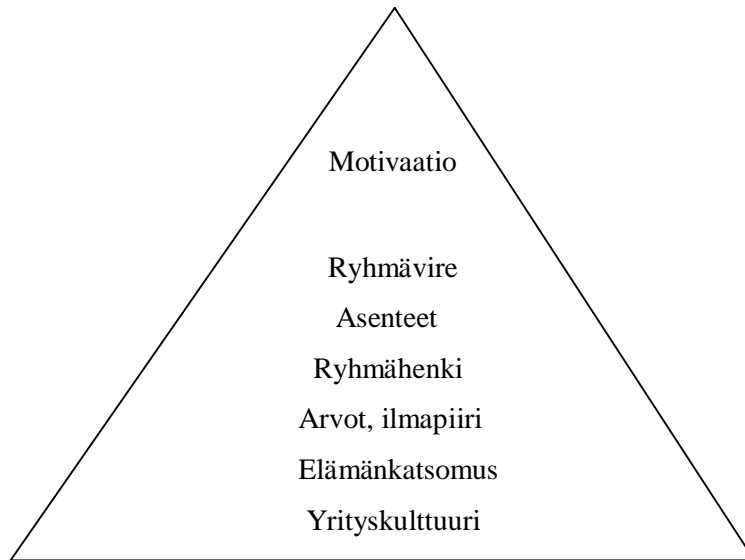
Motivoinnin mahdollisuudet kehityskeskusteluissa ovat moninaiset. Arviointitilanteessa työntekijälle annetaan aikaa, informoidaan tapahtumista, keskustellaan suorituksesta ym. Kehityskeskustelut motivoivat työntekijää ja mahdollisesti parantavat laadullista ja määrällistä työtulosta silloin, kun esimies on luotettava ja asiansa tunteva. (Milkovich & Wigdor 1991, 68-75.)

Kuvaasin (2006) tutkimukset osoittavat, että kehityskeskusteluilla ja työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys sekä tunneperäiseen sitoutumiseen, että suunnitelmallisuuteen työssä. Työn suorittamiseen taas vaikuttaa sisäinen motivaatio. Onnistuneilla kehityskeskusteluilla ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä työn suorittamiseen, ja yhteys voi olla jopa negatiivinen, jos henkilöllä on alhainen sisäinen motivaatio. Tutkimuksessa on nähtävissä, että onnistuneilla kehityskeskusteluilla on mahdollista kasvattaa työntekijän motivaatiota, sitoutuneisuutta ja pysyvyyttä. Sisäinen motivaatio on yhdistävä voima toimivan kehityskeskustelun ja tuloksellisuuden välillä. (Kuvaas 2006, 510-514.) Tarkastelu osoittaa siis, että mitä alhaisempi sisäinen motivaatio henkilöllä on, sitä vähemmän toimivalla kehityskeskustelulla on vaikutusta työn suorittamiseen. Kaikin puolin toimiva kehityskeskustelu varmasti myös kohottaa työmotivaatiota, joka on suurin yhdistävä tekijä kyseessä Kuvaasin tutkimuksessa.

Työntekijöiden motivaatiota lisätäkseen tai palkkiojärjestelmää suunniteltaessa on määriteltävä työn suorittamisen tavoitteet siten, että työntekijä ymmärtää ne ja pitää niiden toteuttamista mahdollisena. Tärkeää on myös johdonmukaisesti yhdistää palkka ja työsuoritus siten, että ne ovat tasapainossa toisiinsa nähden ja työntekijällä on tunne, että hänen työnsä on merkittävää ja palkka on sen mukainen. Kehityskeskustelun tulisi siis tukea koko organisaatiota ja keskustelun tulisi sisältää asioita, jotka ovat yhteydessä mm. palkkiojärjestelmään, henkilöstöhallintoon ja johtamiseen. (Milkovich & Wigdor 1991, 165.)

Työntekijän ominaisuudet, tiedot ja taidot sekä työmotivaatio vaikuttavat hänen tuottavuuteensa. Työn suorituksen jälkeinen palaute ja sitä seuraava tyytyväisyyden tunne muodostavat motivaatiota työn tekemiseen. Työntekijän työpanosta sääntelevät valmius ja motivaatio. Valmius tarkoittaa osaamista ja motivaatio halua. Yksilön tuottavuus on riippuvainen organisaation tarjoamista tehtävistä ja työntekijän soveltuvuudesta niihin. (Mansikka-aho 1998, 12-14.)

Työmotivaation ongelma syntyy Aspin ja Peltosen (1991, 164-165) mukaan siitä, jos työ ei ole tarpeeksi haasteellista ja työntekijä kokee sen pelkkänä pakkona. He kuvaavat työmotivaation ongelmaa prosessina, joka muodostaa likimain kartion muotoisen jäävuoren, jonka huipussa näkyy motivaatio. Motivaation alapuolella, pinnan alla näkyy kiinteä massa, joka muodostuu kyseisistä piirteistä. Kartion muodostaa yrityksen kohdalla ryhmävire-ryhmänhenki-ilmapiiri-yhteisökulttuurin eli toisin sanoen yrityskulttuurin. Jos kartiota muokkaa hieman ja kääntää sen vaakasuoraan syntyy kiila, joka mielletään efektiivisen voiman käyttömahdollisuuteen. Yksilölliset piirteet, kuten motivaatio, asenteet, arvot ja elämäkatsomus sekä yhteisölliset piirteet, kuten ryhmävire, ryhmähenki, ilmapiiri ja yhteisökulttuuri ovat tunnepohjaisia ilmiöitä. Kaikki niistä vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat yhdessä ”jäävuoren” tai ”voimakiilan”.



Kuvio 3 Motivaation voimakiila (Asp & Peltonen, 1991, 165)

Motivaatio kasvattaa siis tehokkuutta työyhteisöissä ja motivaation puute taas aiheuttaa tehottomuutta, sillä jos työmotivaatio eli *halu* tehdä töitä on hukassa, niin sitoutuneisuus varmasti kärsii myös. Tämä heijastuu motivaation ongelmana.

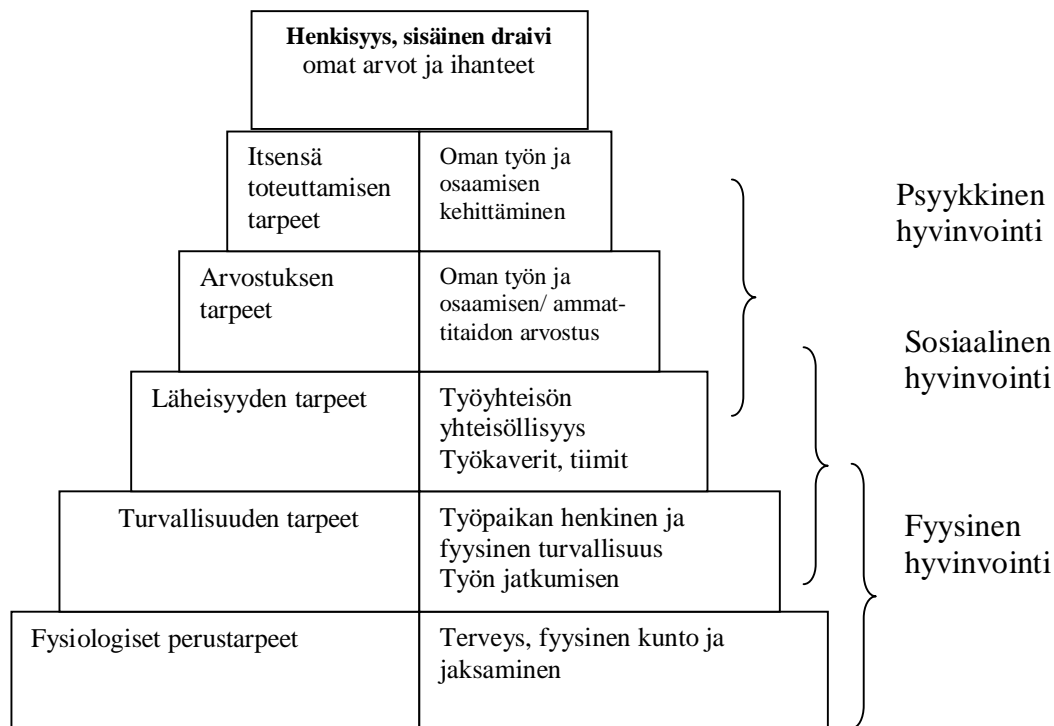
Tässä tutkimuksessa on erityisen tärkeää tarkastella työmotivaatiota kehityskeskustelun yhteydessä. Esimies-alaiskeskustelu on yksi merkittävä keino varmistaa henkilöstön työmotivaatio ja työhön sitoutuminen (Autio ym. 1988, 5). Kilpailukyvyyn säilyttämisessä organisaatioiden tulisi keskittyä henkilöstöön. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on usein yrityksen tärkein voimavara, jolloin henkilöstön inhimillisten resurssien kehittäminen on avainasemassa. (Ruotsalainen, 1997, 42.) Tutkittaessa kehityskeskustelua ja sen vaikutteita, on hyvä ottaa käsittelyyn työmotivaatio, sillä se viimekädessä ratkaisee organisaation tuloksen (Autio ym. 1988, 5). Työmotivaation valintaa tähän tutkimukseen voidaan myös perustella sillä, että kehityskeskustelun ohjeistus yleensä sisältää kysymyksiä työtehtävien motivoivuudesta. Täten yritys voi varmistaa henkilöstön sitoutumisen ja tehokkaan työskentelyn, tai saada tietoa tyytymättömyydestä. Motivaatio määrittelee siis ihmisen sitoutumista yritykseen, joten on ymmärrettävää, että organisaatiot ottavat sen usein osaksi kehityskeskustelua.

#### 4. Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite, '*work engagement*' (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker 2002) voidaan suomentaa Hakasen (2004, 28) mukaan työn imuksi, joka ilmentää positiivista työhyvinvoinnin tilaa. Työuupumustutkijat Maslach ja Leiter (1997) taas pitävät työn imua vastakohtana työuupumukselle. Heidän mukaansa työn imu muodostuu energisyyden, sitoutuneisuuden ja pysyvyyden kokemuksista (Feldt, Kinnunen, Mäkikangas 2005, 68).

Työhyvinvoinnin tutkimuksissa keskitytään tarkastelemaan runsaasti ongelmakeskeisiä asioita ja usein työhyvinvoinnin määritelmät saavat negatiivisen sävyn. Ongelmien tutkiminen asetetaan etualalle ja keskitytään pääosin vain kielteisiin asioihin. Tämä johtaa siihen, että ongelmien takaa löytyy vain uusia ongelmia, vaikka tarve olisi keskittää voimavaransa työhyvinvoinnin edistämiseen (Hakanen 2004, 27). Tässä tutkimuksessa keskitytään valtaosaltaan positiivisen työhyvinvoinnin ilmiöihin kehityskeskusteluiden aikaansaannoksena. Ongelmakeskeiset asiat, kuten työuupumus ja tehottomuus ovat myös tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta ja niitä tarkastellaankin pääpiirteittäin. Tutkimuksen painopiste on kuitenkin myönteisissä ilmiöissä.

Työhyvinvoinnin tutkimus perustuu hyvin usein humanistisen psykologian teoreetikon Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jota usein sovelletaan myös työhyvinvoinnin portaiksi (ks. kuvio 4). Ojala ja Ahonen (2003, 21) kuvaavat työhyvinvointia vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. Alimman portaan muodostavat ihmisen fysiologiset perustarpeet, joihin on verrattavissa terveys, kunto ja jaksaminen. Toisella portaalla ilmenee turvallisuuden tarpeet. Tarpeet sisältävät sekä fyysisiä, että henkisiä turvallisuuden tarpeita. Kolmannella portaalla kuvataan läheisyyden tarpeita ja neljäs porttas koostuu arvostuksen tarpeista. Viidennellä tasolla sijaitsee itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Ahonen ja Ojala lisäävät tarvehierarkian huipulle vielä yhden tason, joka on henkisyys ja sisäinen draivi. Taso sisältää omat arvot, motiivit ja oman sisäisen energian.



Kuvio 4 Työhyvinvoinnin peilaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ahonen & Ojala, 2003, 21)

Työhyvinvointia käsitellään yleensä kolmen ydinkäsitteen kautta. Näkökulmat ovat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Uusimmissa määritelmissä otetaan myös neljäs näkökulma jaotteluun, joka on henkinen työhyvinvointi. Henkinen näkökulma on kuitenkin hyvin lähellä psyykkistä hyvinvoinnin käsitettä, joten siksi en erittele henkistä hyvinvointia erillään psyykkisestä. (Ahonen & Ojala 2003, 20-22.)

Fyysistä hyvinvointia kuvataan usein työhyvinvoinnin perustaksi. Työn ollessa fyysistä sitä kuvaavat konkreettiset asiat. Fyysisiin tarpeisiin kuuluvat muun muassa ravinnon ja nesteen saanti sekä tarpeellinen unen saanti. Maslowin tarvehierarkian (ks. kuvio 4) alimmalla tasolla korostuvat fysiologiset perustarpeet. Näitä ovat terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Fyysinen hyvinvointi ulottuu myös tarvehierarkian toiselle portaalle, jossa turvallisuuden tarpeet korostuvat. Tällä tasolla on keskityttävä työpaikan fyysiseen turvallisuuteen ja työn jatkumisen turvallisuuteen. (Ahonen & Ojala 2003, 20-22.)

Psyykkinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin toinen osa-alue. Sillä on vaikutuksia muun muassa työhön sitoutuneisuuteen, innostuneisuuteen, ammattitaitoon ja työn- ja elämän hallintaan ja

mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä. Psykkistä hyvinvointia sivuaa hyvin läheltä uusi käsite, henkinen hyvinvointi, jota voi tarkastella joko erillisenä ilmiönä tai psyykkisen hyvinvoinnin rinnalla. Psykkinen hyvinvointi on myös yhtä tärkeä kuin fyysinen hyvinvointi, sillä ihminen on tunteiden, mielen ja fyysisen kehon muodostava kokonaisuus, ja hyvinvointi on tärkeää jokaisella osa-alueella. Psykkisen hyvinvoinnin ongelmat liittyvät usein työn kuormittuneisuuteen ja liialliseen stressiin. Jaksamisongelmat heijastuvat psyykkisen hyvinvoinnin tilasta, ja nämä ongelmat voivat ajaa työuupumukseen ja sairauslomalle. (Ahonen & Ojala 2003, 20-21.) Uupumus on monien tutkimusten mukaan hyvinvoinnin puutostila tai vastakohta hyvinvoinnille (esimerkiksi Maslach & Leiter 1997; Hakanen 2004).

Psykkiseen ja henkiseen hyvinvointiin voidaan osoittaa kuuluvan myös työpaikan ilmapiiri ja mehenki (Ahonen & Ojala, 2003, 140). Työilmapiirin oletetaan muodostuvan sosiaalisen hyvinvoinnin vaikutuksista. Sosiaalinen hyvinvointi kattaa Maslowin tarvehierarkian turvallisuuden tarpeet ja läheisyyden tarpeet. Niihin kuuluvat työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, työn jatkumisen turvallisuus ja työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit ja tiimit. Tämän tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön. Ihmissuhteet työssä ja sen ulkopuolella ovat sosiaalisen hyvinvoinnin avaintekijöitä. (Ahonen & Ojala 2003, 20-21.)

Sosiaalisen hyvinvoinnin huononeminen voi vaikuttaa kielteisesti työpaikan ilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Tällöin voi kärsiä koko organisaatio, sillä sosiaalinen hyvinvointi tukee työssä jaksamista ja työhön sitoutuneisuutta. Neljännellä tasolla Maslowin tarvehierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu läheisesti arvostus, joka tuo turvaa työelämässä. Osaaminen on yleisesti myös peruste, jolla ihminen valitaan työhön, työryhmiin tai tiimeihin. (Ahonen & Ojala 2003, 20–21.)

#### **4.1 Työilmapiiri**

Tässä tutkimuksessa on oleellista tarkastella työilmapiiriä osana työhyvinvointia, sillä nämä kaksi käsitettä toimivat toistensa edellytyksenä. Koivisto (2001, 159, 208) korostaa, että työilmapiiri mittaa organisaation henkistä hyvinvointia. Henkisen hyvinvoinnin hän esittää kertovan suhteesta ympäröivään maailmaan ja omaan minuuteen. Työilmapiiri kehityskeskustelussa on myös huomion arvoinen asia, sillä on merkitystä koko kehityskeskustelun onnistumiseen (esimerkiksi Valpola 2000, Losyk 2002).



Juutin (1988) mukaan työilmapiiri on kuvaus yksilön sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä ja yksilö voi itse ymmärtää ilmapiirin omiin havaintoihinsa liittyvänä asiana (Antikainen 2005, 50-51). Monilla tekijöillä on vaikutuksia työilmapiirin muodostumiseen. Vaikutuksia on muun muassa työyhteisön avoimuudella, arvoilla ja normeilla, johtajuudella, työasenteilla ja työhön sitoutuneisuudella (Suonsivu 2003). Heikon työilmapiirin vaikutukset saattavat näkyä työhyvinvoinnissa ja huonontavat työssä suoriutumista, jolla on taas vaikutuksia organisaation tehokkuuteen.

Työilmapiiri muodostuu kaikeksi työyhteisön sosiaalisessa kanssakäymisessä. Antikainen (2005, 100) määrittelee työilmapiirin olevan organisaation stabiili ominaispiirre, joka erottaa sen muista organisaatioista ja joka muodostuu henkilöstön käyttäytymisen ja menettelytapojen pohjalta. Työilmapiiri saattaa kuitenkin esiintyä myös muuttuvana ominaisuutena, joka on riippuvainen henkilöstön asenteista ja työoloista, ja johon vaikuttavat organisaation muutokset ja esimiehen johtamistaidot. Kuitenkin ilmapiirimuutokset eivät tapahdu nopealla ja lyhyellä aikavälillä vaan vaativat suuria muutoksia organisaatioissa, esimerkiksi henkilöstösaneerauksilla voi olla osansa niihin. (Nakari 2003, 39.) Nakari tiivistää ilmapiirin määritelmän seuraavasti:

- Ilmapiirin moniulotteisuudesta tiivistyy rykelmä organisaation rakennetta, toimintaa ja sosiaalista, psyykkistä ja fyysistä ympäristöä ilmentäviä ydinulottuvuuksia.
- Vuorovaikutus muodostaa ja muokkaa ilmapiiriä.
- Ilmapiiri perustuu omakohtaisiin havaintoihin, jotka koskevat yksilön ympäristöä
- Havainnot, jotka muodostavat ilmapiiriä, vaikuttavat käyttäytymiseen.
- Ilmapiiri on sidoksissa tuotosmuuttujiin, joita ovat muun muassa työtyytyväisyys ja työnsuorittaminen.
- Ilmapiiri on yhteydessä organisaatiokulttuuriin, kuten sen arvoihin ja normeihin.

Koiviston (2001, 88) näkemyksen mukaan työpaikan henki ei toimi, kun työilmapiiri on kielteinen. Syvänen (2003, 257) puolestaan mainitsee työilmapiirin huonontumiseen vaikuttavan ryhmien välisten suhteiden ja paineiden, mutta myös yksittäinen ihminen voi pilata ilmapiiriä epäasiallisella käyttäytymisellä.

Nykyaikana sairaslomat ovat lisääntyneet merkittävästi. Yhä useammassa työpaikassa huono ilmapiiri aiheuttaa niin henkisiä kuin myös fyysisiä oireita. Työterveyslaitoksen tutkimuksen

mukaan tiukka ja ”kaavoihin kangistunut” työilmapiiri altistaa jopa 70 % enemmän työpoissaoloihin kuin avoin ja kannustava ilmapiiri. Tutkimuksen tulokset osoittavat huonon ilmapiirin vaikuttavan myös yhtiön talouteen, sillä sairaspoissaolot ja töiden viivästyminen kasvattavat yhtiön kuluja huomattavasti (Pölkki 2003).

#### **4.2. Työhyvinvoinnin haasteet**

Työyhteisön hyvinvointi on nykyajan polttava sana. Organisaation terveys on nykyaikana oleellinen osa yrityksen menestymistä (Jurvansuu, Seitsamo, Tuuli, 2000, 111). Terveellä työyhteisöllä on oletettavasti hyvät mahdollisuudet toimia tehokkaasti ja samalla voida hyvin. Monet tutkimukset painottavat, miten työn ja terveyden suhde on elintärkeää jaksamiselle ja hyvinvoinnille (esimerkiksi Hakanen 2004, Kalimo 1994).

Työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavat piirteet ovat muun muassa kiire ja niukat vaikutusmahdollisuudet. Kiire on erityisesti uupumusoireiden kanssa vastaavuussuhteessa. (Lindström & Kiviranta 1995, 47.) Koivisto (2001, 85) määrittelee kiireen olevan liiallisen työmäärän ja niukkojen resurssien tulosta. Lindbergin (2002) artikkelissa taas kiire ei ole haitallista jos työ koetaan palkitsevaksi, mutta työntekijällä, joka kokee alituista stressiä ja arvostuksen puutetta on kaksinkertainen mahdollisuus sairastua sydäntautiin. Niinpä työympäristön epäoikeudenmukaisuus ja omaan työhönsä vaikuttamattomuus aiheuttaa edellä mainitun artikkelin mukaan sairauksiin johtavaa stressiä.

Kuitenkin melkein kaikilla on joskus kiirettä ja stressiä. Lievänä ja hallittuna niillä voi olla enemmän myönteisiä vaikutuksia kuin kielteisiä. Koivisto (2001, 89-91) rinnastaa hallittua työkiirettä sopivaan ajorytmiin, sillä molemmissa toimitaan harkiten ja ratkaisut ovat yleensä oikeita. Hänen mukaansa liiallinen kiire aiheuttaa työuupumusta, kun taas hallittu kiire eli sopiva kiire lisää tehokkuutta. Tämä siis tarkoittaa, että sopivalla kiireellä työntekijä laittaa työasiat tärkeysjärjestykseen ja toimintatavat tehostuvat.

Työuupumusta ja loppuun palamista on havaittu olevan hyvin monessa organisaatiossa, siitä kertovat lukuisat tutkimukset. Koiviston (2001, 18) mukaan Suomessa työntekijöistä yli 50 % ilmoittaa kärsivänsä stressistä, joka vahingoittaa työntekoa, ja joka on peräisin liiallisesta kiireestä. Uupuminen uhkaa jo noin kahdeksaa prosenttia ja puolet työntekijöistä kertoo omaavansa

väsymyksen piirteitä. Jo nämä luvut mielestäni todistaa, että työpaikoilla olisi suuri tarve ryhtyä panostamaan henkilöstön hyvinvointiin. *”Ihannokuva suomalaisesta työelämästä on, että siellä työskennellään rivakasti ja hymyssä suin. Sellaisiakin työpaikkoja epäilemättä löytyy, mutta liki kaikki tuntevat myös niitä työyhteisöjä, joissa raadetaan hampaat irvessä ja joissa työn ilo tuntuu olevan ikuisesti kateissa”* (AL, 8.11.2006).

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työpaikoilla, joissa panostettiin työelämän laatuun, oli vähemmän uupumuksesta kärsiviä ja sitoutuneempi henkilöstö, kuin toimipaikoilla, joissa työelämän laatu oli heikko tai kohtalainen. Työelämän laadulla on siis yhteyksiä uupumukseen. Henkilöstön uupumista on mahdollista estää kehittämistyöllä, jossa keskitytään vahvistamaan myönteisiä asioita ja ehkäisemään tai poistamaan kielteisiä asioita. (Tuuli 2000, 57.)

Koivisto (2001, 235) uskoo avoimen työyhteisön antavan työntekijälle parhaat puitteet hyvään työhenkeen. Hänen mukaan uupumusta ei pääse syntymään jos jokainen ottaa avoimesti huomioon toisensa ja itsensä. Ryhmän vuorovaikutustoimintaan vaikuttaa keskeisesti kiinteytys, lisäksi sisäinen tuki ja arvostus ovat tärkeitä tekijöitä (Lindström & Kiviranta 1995, 44–45).

Työhyvinvointia tarkastellaan yleensä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kautta. Tässä tutkimuksessa problematiikkaa on peilattu Maslowin tarvehierarkian avulla. Työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen ja yksilöllinen ilmiö, joten siihen liittyy monenlaiset asiat. Tämän tutkimuksen tarkastelussa myös työilmapiiri liitetään työhyvinvointiin, sillä se mittaa organisaation henkistä hyvinvointia (esimerkiksi Koivisto 2001, 159, 208). Kehityskeskustelulle työhyvinvointi on merkittävässä asemassa, sillä esimies-alaiskeskustelun avulla pyritään lisäämään jokaisen henkilön hyvinvointia. Tämä kuvastuu jo siinä, että ohjeringossa on usein kysymyksiä liittyen työssä jaksamiseen ja työntekijän hyvinvointiin. Tällöin yrityksellä on todennäköisesti ymmärrys siitä, että hyvinvoiva työntekijä on myös tehokas työntekijä.

## **5. Tuloksellisuus**

Tuloksellisuus on käsitteenä hyvin epämääräinen ja voi tarkoittaa monia asioita. Tuloksellisuus, tuottavuus ja tehokkuus määritellään usein aineellisten, mitattavien voimavarojen kautta. Monilla tieteenaloilla niitä käytetään myös toistensa synonyymeinä. (Syvänen, 2003, 18-19.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuitenkin kehityskeskustelun yhteyttä tuloksellisuuteen, joten

tuloksellisuutta ei eritellä tarkemmin sen aineellisten voimavarojen näkökulmasta ja täten on syytä pitää käsitteet erillisinä. Tutkimuksessa on myös oleellista tarkastella tuloksellisuutta yhdessä työhyvinvoinnin kanssa, sillä laajan kirjallisuuden perusteella niillä on yhteyttä. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää miten esimiehet kokevat työhyvinvoinnin vaikutukset tuloksellisuuteen, joten myös tämänkin vuoksi käsitteitä on syytä tarkastella yhdessä. Lisäksi tuloksellisuutta ja tuottavuutta on tutkimusongelman takia syytä tutkia ihmisen kannalta, sillä taitava esimiestyö, työhyvinvointi ja motivaatio kannustavat varmasti tehokkaaseen työntekoon sekä sitouttaa työntekijöitä.

Organisaation menestymiseen vaikuttavat monet tekijät. Yrityksen menestystekijöitä ovat muun muassa tuloksellisuus, kilpailukykyisyys, tehokkuus ja tuottavuus. Kuitenkin nykypäivänä hyvinvoinnin yhteys organisaation menestymiseen puhuttaa yhä enemmän. Feldtin ja Kinnusen (2005, 138) mukaan organisaation menestyksen takana vaikuttavat hyvä tulos, kilpailukykyisyys ja henkilöstön hyvä terveys. He tähdentävät tutkimusten perusteella, että olennaisimmat menestystä tukevat tekijät ovat yhteiset selkeät tavoitteet, henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet, hyvä ilmapiiri ja johtaminen sekä yksimielisyys tärkeiden osa-alojen toimivuudesta.

Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan hyvällä työkyvyllä ja hyvinvoinnilla työyhteisöissä oli myönteisiä merkityksiä organisaation menestymiseen. Työntekijöiden arvioinnit työpaikan hyvinvoinnista ja työn organisoinnista olivat sitä paremmat mitä menestyksekkäämpi organisaatio oli. Toimipaikan menestymisellä oli laajemmin yhteyksiä koulutushalukkuuteen, toimipaikan kokoon ja toimialaan. Toimipaikan heikkoon menestymiseen liittyi taas huono työkyky. Tutkimus osoittaaakin työhyvinvoinnin, organisaation terveyden ja menestymisen sitoutuvan monimutkaisesti yhteen. Yhteydet voivat kuitenkin vaihdella toimipaikan koon, toimintaympäristön ja toimialan suhteen. (Jurvansuu, Seitsamo, Tuuli 2000, 123-125.)

Tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta keskusteltiin monilla aloilla jo 1900-luvun loppupuolella. Keskustelut olivat kuitenkin keskittyneet pääosin mitattaviin, aineellisiin tekijöihin, eikä ihmisen tai organisaation sisäisiä tekijöitä ymmärretty olevan keskeisiä elementtejä kyseisessä asiassa. (Syvänen 2003, 18.)

Hyvällä tuottavuudella saavutetaan menestyminen ja toiminnan jatkuminen. Tuottavuudella ilmaistaan tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Panostekijöitä ovat kustannuslajeittain tarkasteltuna materiaali-, henkilö-, pääoma- ja eräät erikoispanokset. Se mittaa yrityksen kykyä

yhdistää eri panostekijöitä toisiinsa hyvän tuotantotuloksen aikaansaamiseksi. Peruslähtökohdat organisaation tuottavuudelle ovat henkilöstön työpanos ja hyvinvointi, työtaidot ja osaaminen, käytössä oleva tekniikka sekä johdon kyky johtaa tehokkaasti kokonaisuutta, joka muotoutuu näistä osa-alueista. (Ahonen & Ojala 2003, 52-54.)

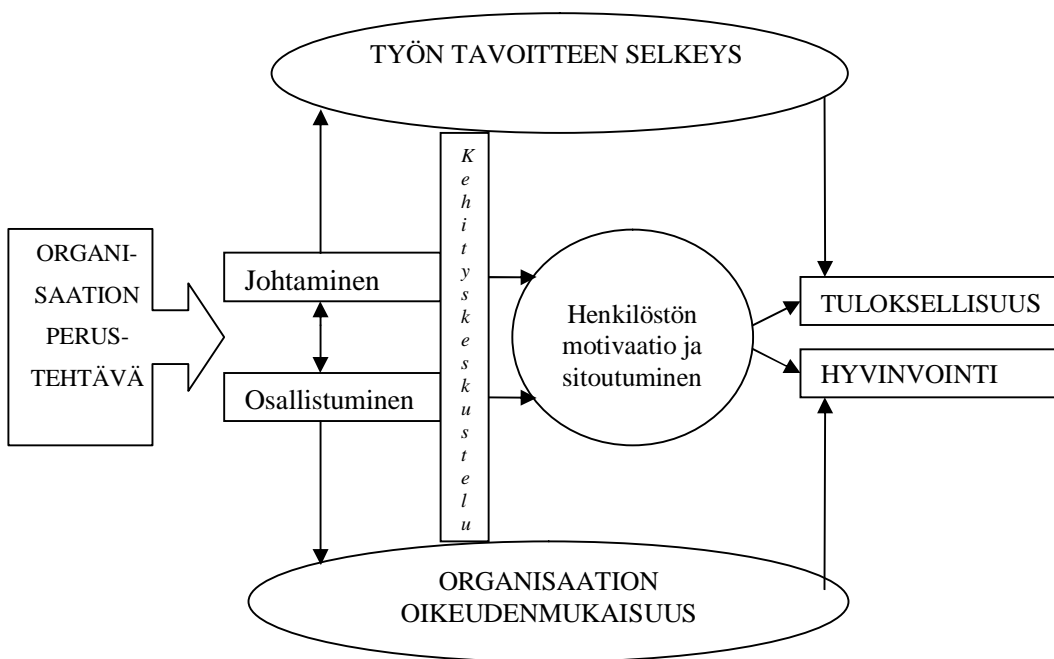
Tuottavuudella ja työympäristöllä on tutkimusten mukaan positiivinen vuorovaikutus. Vuorovaikutus näiden tekijöiden välillä tarkoittaa sitä, että työympäristön kehittämiseksi luodut toimenpiteet parantavat tuottavuuteen ja tuottavuuden kasvulle valitut toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti työympäristöön. Turvallisella työympäristöllä on edellytyksiä myös tuotannon määrän kasvuun ja laadun lisääntymiseen. Tällöin esinevahingot, häiriötilanteet ja sairaspöissaolat vähentyvät. (Bjurström, Kuusela, Rouhesmaa 1998, 86.) Ahonen ja Ojala (2003, 52-54) luettelevat tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen:

- Työympäristön ja varsinkin sen turvallisuuden edistäminen parantaa tuottavuutta ja kustannustehokkuutta.
- Henkilöstön hyvä fyysinen kunto vähentää sairaspöissaoloja ja samalla kohentaa tehokkuutta.
- Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet vaikuttavat myönteisesti tuottavuuteen.
- Monitaitoisuus ja koulutus parantavat tuottavuutta. Nämä tekijät edistävät myös työhyvinvointia.

Työyhteisöä ei voida ajatella pelkkänä kustannuseränä, vaan työpaikan terveyttä on vaalittava, jotta organisaatiolla on mahdollisuus olla tehokas ja menestyvä. Työuupumus lisää sairaspöissaoloja ja tuo organisaatiolle kustannuksia, jolloin työyhteisön motivaatio kärsii ja tehokkuus vähenee. Menestymisen avain on terveessä työyhteisössä. Ahosen ja Otalan mukaan organisaation taloudellisella menestyksellä oli selviä yhteyksiä henkilöstön hyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan kuvata organisaation kilpailukeinona, jolla luodaan tuloskehitystä. Tuloskehityksen avulla voidaan taas saavuttaa uusiutuminen ja jaksetaan olla tuloksellisia tulevaisuudessakin. Ahonen ja Ojala tarkastelivat työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen muun muassa Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelman pohjalta. Kyseisen ohjelman laskelmien mukaan yritys voi säästää jopa 1000-2500 euroa vuodessa työntekijää kohden panostamalla työhyvinvointiin. Vaikutuksia oli muun muassa sairaspöissaolojen vähentymisellä, hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön työtyytyväisyydellä sekä ilmapiirin parantamisella. (Ahonen & Ojala 2003, 51-52.)

Hyvinvoivalla organisaatiolla on myös Elon ja Feldtin (2005, 314-315) mukaan myönteistä vaikutusta tuloksellisuuteen. Varsinkin pitkällä tähtäyksellä hyvinvointi ja tuloksellisuus toimivat toistensa edellytyksenä. Työyhteisön hyvinvointi tulisikin sisällyttää organisaation perustehtävään. Elo ja Feldt kuvaavat organisaation hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä kuviossa 5. Siinä organisaation perustehtävään tulisi sisällyttää henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen. ”Hyvinvoiva työntekijä saa aikaan tulosta ja ilman tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää.” He sisällyttävät kuvioon johtamisen ja osallistumisen, jotka ovat yhteydessä tavoitteiden selkeyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi niillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, jotka taas ovat edellytyksenä yksilön tuloksellisuudelle ja hyvinvoinnille. (Elo & Feldt, 2005, 315.)

Samassa kuviossa esiintyvät piirteet ovat oleellisesti mukana myös tämän tutkimuksen problematiikassa. Kuviossa on tarkasteltu koko organisaation osalta työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tämän tutkimuksen osalta kuvioon voisi mahdollisesti liittää johtamisen ja osallistumisen jälkeen kehityskeskusteluprosessin ennen motivaatiota ja sitoutumista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kehityskeskustelujen edellytyksiä vaikuttaa motivaatioon, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Lisäksi kehityskeskustelua halutaan sisällyttää usein yrityksen perustehtävän tueksi, jotta työn tavoitteet jokaisen yksilön kohdalla olisivat selkeitä. Tämän vuoksi Elon ja Feldtin kuvioon on lisätty johtamisen, osallistumisen sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen väliin kehityskeskustelu.



Kuvio 5 Organisaation hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät. (Mukaiillen: Elo & Feldt, 2005, 315)

Vaikka henkilöstön hyvinvoinnilla ja organisaation menestymisellä näyttää olevan yhteyksiä, on kuitenkin ilmeistä, että työhyvinvointi ei ole menestyksen tae. Toisin sanoen aina löytyy organisaatioita, jotka voivat hyvin, mutta eivät menesty. Tällöin muut menestystekijät ovat luultavasti hukassa. Kuitenkin menestyminen on kaiketi monen tekijän summa ja yksi tekijä näistä on oletettavasti työhyvinvointi. Tämän puolesta puhuu myös useilla aloilla lisääntyneet sairaspotilaat, jotka aiheuttavat suuria kustannuksia yrityksille. Kehityskeskustelun yksi päämäärä on työntekijän tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantaminen. Tulokselliselle toiminnalle voidaan olettaa vaikuttavan tavoitteiden menestyksellä saavuttaminen. Kehityskeskustelussa määritellään tavoitteita tulevalle toiminnalle. Tavoitteiden olisi siis oltava mahdollisimman konkreettisia ja saavutettava tietyn määräajan sisällä, jotta kehityskeskustelun avulla yksilön tuloksellisuus lisääntyisi.

## IV TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

### 1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Fastems Oy Ab, joka on johtavia tehdasautomaation toimittajia. Fastemsin juuret yltävät aina vuoteen 1901, jolloin Tampereelle perustettiin Mercantilen koneosasto. Työstökoneiden maahantuonti aloitettiin 1920-luvulla. Omien tuotteiden valmistus juontaa alkunsa 1950-luvulle silloiseen Valmet-yhtiöön. Kaikkien tuotteiden ja palvelujen tavoite on parantaa tuotantolinjan tuottavuutta automaation ja miehittämättömän valmistuksen avulla. Perimmäinen päämäärä on, että mahdollisimman suuri osa vuoden 8760 työtunnista käytetään tuotantoon. (Fastemsin verkkosivut 2008 A.)

Fastemsiä työskentelee tällä hetkellä 340 työntekijää Suomessa, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa, Italiassa, Isossa-Britanniassa, Liettuassa ja USA:ssa. Fastemsin arvomaailman kulmakiviä ovat luottamus, kunnioitus ja tehdyistä sopimuksista kiinni pitäminen, jotka ovat perusedellytyksiä avoimelle työilmapiirille ja toimivalle tiimityölle. (Fastemsin verkkosivut 2008 A.)

Fastemsin arvot ovat seuraavat: sopimusten kunnioittaminen, asiakkaiden tyytyväisyys, kumppaneiden ja henkilöstön arvostus, jatkuvuuden takaava liiketoiminnan kannattavuus, toiminnan ja tuotteiden korkea laatu. Fastemsin arvot myös tukevat kehityskeskustelua, jota pidetään tärkeänä osana johtamisjärjestelmää. Tarkoituksena on, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja oikeus hyvään ja tavoitteelliseen kehityskeskusteluun. (Fastemsin verkkosivut 2008 B.)

Fastems osoittautui hyväksi tutkimuskohteeksi, siksi että se pitää huolta henkilöstöstään ja panostaa henkilöstön kehittämiseen. Yrityksen organisaatio on hierarkiatasoltaan matala. Tammerkosken nuorkauppakamari palkitsi Fastemsin vuoden 2006 työnantajaksi muun muassa sen henkilöstön sitoutumisen ja monipuolisten kehittämisohjelmien vuoksi.

Fastemsiä käydään tavoite- ja kehityskeskustelua (*Goal and development discussion*), jotka edustavat yritystasolla tärkeitä tavoitteellisuusarvoja sekä työyhteisölle tärkeitä kehittymisen pehmeitä arvoja. Kehityskeskustelut ovat Fastemsiä osa esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ja johtamisjärjestelmää. Niiden kautta viestitään liiketoiminnan tavoitteet yksilötasolle. Keskusteluja



käydään 1-3 kertaa vuodessa, riippuen henkilön tehtävästä ja tilanteesta. Kehityskeskustelun tueksi on koottu ohjeistus ja lomake, jotka ovat apuna molemmille osapuolille keskusteluun valmistautumisessa. Ohjeistuksen ja lomakkeen tarkoituksena on yhtenäistää ja helpottaa keskustelukäytäntöä. Kehityskeskusteluissa asioita tarkastellaan sekä Fastemsin, esimiehen että alaisen näkökulmista. Kehityskeskustelun tavoitteena on käydä lävitse seuraavia asioita:

- Tehtävänkuvauksen tarkistaminen
- Suoriutumisen arviointi ja rakentava palaute
- Osaamisen kehittäminen
- Kehittämis- ja kehittymistoimenpiteet

Kehityskeskustelun lopuksi toinen osapuolista laatii yhteenvedon, joka kopioidaan molemmille. Keskustelujen toteutumista seurataan ja esimies raportoi kierroksen aikana käydyt keskustelut. Keskusteluissa on myös mahdollista tuoda luottamuksellisia asioita esiin, joita ei raportoida eteenpäin. Fastemsin edellä mainitut arvot ovat kehityskeskustelun lähtökohta. (Fastemsin kehityskeskustelun kirjallinen materiaali 2006.)

Kehityskeskusteluprosessi sisältää Fastemsiilla seuraavat vaiheet: valmistautuminen, keskusteluun virittäytyminen, menneen kauden arviointi, tulevan jakson tavoitteet, kehityssuunnitelman laatiminen, esimiestoiminnan arviointi, ja yhteenvedo. Keskustelun jälkeen seurataan aktiivisesti kehityskeskustelujen laatua ja toteutumista. (Fastemsin kehityskeskustelun kirjallinen materiaali 2006.)

## **2. Aineiston keruu**

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Valintaa perustellaan sillä, että sen kautta on mahdollista saada kuvaavaa tietoa kehityskeskusteluista ja kokemuksellista aineistoa sen vaikutuksista. Hirsijärven ja Hurmeen (2006, 48) mukaan teemahaastattelu on menetelmänä toimiva, sillä sen kautta pystytään selvittämään haastateltavien eri kokemuksiin perustuvaa tietoa. Se ei mukaudu tiettyyn kaavaan vaan olettaa, että kaikkien yksilöiden kokemuksia, tunteita, ajatuksia ja uskomuksia voidaan tutkia tämän menetelmän avulla. Teemahaastattelu ei rajaudu tarkkoihin kysymyksiin, vaan muodostuu valittujen teemojen ympärille. Menetelmä nostaa haastateltavien äänen kuuluville ja ottaa huomioon sen, että keskeistä on yksilöiden asioille antamat

merkitykset ja tulkinnat. Teemahaastattelumenetelmä ei ota kantaa haastattelujen määrään, eikä sido tutkimusta kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin. Se ei myöskään konsentroidu siihen, miten syvälle haastattelun kautta päästään, vaan keskittyy edellä mainittuihin oleellisiin seikkoihin. Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä siksi, että tutkimuskohteen haastateltavat olivat kokeneet saman tilanteen, eli toteuttaneet ja itse osallistuneet kehityskeskusteluihin. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 48.) Tätä tilannetta ja siihen liittyviä asioita on tutkittu teoreettisen kirjallisuuden pohjalta, jonka teemojen perusteella haastattelurunko (liite 1) on kehitelty.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kahdeksan esimiehen haastattelusta. Esimiesten tehtävät ja alaisten määrä vaihtelivat, mutta jokainen heistä oli järjestänyt kehityskeskusteluja alaisen kanssa. Päämääränä oli valita esimiehiä eri tehtävistä ja toimipisteistä, jotta kehityskeskusteluista saataisiin kerättyä mahdollisimman monipuolista tietoa. Kolme haastatteluun osallistunutta oli järjestänyt keskustelun reilusti yli sata kertaa esimiestehtäviensä aikana. Alaisia heillä oli vuosien varrella ollut vaihtelevasti. Kolme haastateltavista esimiehistä oli pitänyt alle kymmenen kehityskeskustelua työuransa aikana. Alaisia heillä oli myös alle kymmenen. Kaksi tutkimukseen osallistunutta esimiestä oli pitänyt 20-60 kehityskeskustelua alaisilleen. Heillä alaisia oli yli kymmenen, mutta vähemmän kuin kaksikymmentä. Kaikki haastateltavat esimiehet olivat saaneet ohjausta kehityskeskustelun pitämiseen omalta esimieheltään, sekä muutamista valmennuksista.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostilla, jossa kerrottiin pro gradu -tutkimuksesta Fastemsilla. Kaikki haastatteluun valitut esimiehet suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen. Puolistrukturoidun teemahaastattelun myötä kysymykset olivat kaikille samat. Haastateltaville lähetettiin myös etukäteen kysymysten teemat, joten heillä oli mahdollisuus valmistautua haastattelutilanteeseen. Kaikki haastattelut pidettiin kesäkuussa 2007 esimiesten työaikana. Välineenä käytettiin nauhuria ja haastattelurunkoa. Suurin osa esimiehistä oli valmistautunut lukemalla haastattelun teemat läpi ja miettimällä vastauksia. Muutama esimiehistä oli myös kirjoittanut ylös muistiinpanoja haastattelua varten.

Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina rauhallisessa neuvotteluhuoneessa työntekijöiden omassa työympäristössä työajalla. Näin välttyttiin suuremmilta häiriötekijöiltä. Muutamassa haastattelussa puhelin oli kuitenkin jäänyt päälle, ja tämä keskeytti haastattelutilanteen hetkellisesti. Siitä huolimatta kaikissa haastatteluissa ilmapiiri oli rento, ja tutkimukseen osallistuvat esimiehet

kertoivat melko avoimesti näkemyksistään kehityskeskusteluista. Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin.

### **3. Aineiston käsittely**

Haastattelujen jälkeen aineisto purettiin litteroimalla se lähes sanatarkasti tietokoneelle. Joitakin täytesanoja jätettiin kuitenkin huomioimatta, sillä niillä ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta. Äänitettyä aineistoa kertyi noin kahdeksan tuntia. Aineiston purku tapahtui kunkin haastattelun jälkeen yksi kerrallaan, jotta haastattelu olisi ollut vielä tuoreessa muistissa.

Analyysin pohjan muodostaa Hirsijärven ja Hurmeen (2006, 144-145) mukaan aineiston luokittelu. Sen perusteella aineistoa voidaan yksinkertaistaa ja tiivistää sekä mahdollisesti tarkastella vertailemalla aineiston eri piirteitä. Luokittelulla on tarkoitus jäsenellä tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokkien avulla voidaan myös tunnistaa aineiston keskeiset ja tärkeät piirteet. Aineiston luokittelun jälkeen seuraavana vaiheena voidaan tehdä aineiston uudelleen järjestely luokittelun pohjalta. Toisin sanoen luokkia sekä pilkotaan, että yhdistellään. Yhdistelyssä pyritään löytämään aineistosta samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. Tämän vaiheen jälkeen on vuorossa aineiston tulkinta. Merkityksellistä tulkinnalle on, että myös lukijalla on mahdollisuus omaksua sama näkökulma kuin tutkija riippumatta onko lukija asiasta samaa mieltä vai ei. Aineistosta on tarkoitus löytää eroja ja yhtäläisyyksiä sekä poikkeavia tapauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 147-155.)

Analyysivaiheeseen siirryttäessä aineisto järjesteltiin teemoihin ja alleviivattiin aineiston kannalta merkittäviä havaintoja. Tämän jälkeen teemoiteltu aineisto jaoteltiin edelleen pienemmiksi alaluokiksi, joista tehtiin muistiinpanoja sekä johtopäätöksiä aineistosta. Lopuksi tarkasteltiin haastattelujen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä vertailtiin tuloksia teoriaan nähden sekä tulkintojen suhdetta tutkimusongelmaan.

### **4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein virheiden välttämiseksi. Monissa tutkimuksissa luotettavuuden taso kuitenkin vaihtelee, ja siksi sitä pitäisi arvioida. Laadulliselle tutkimukselle on

tunnusomaista kuvata tarkasti tutkimuksen vaiheet ja menetelmät, jotta luotettavuus tulisi esiin. Aineiston tulkinnalle on merkittävää, että tutkimuksen vaiheet ja olosuhteet selitetään totuudenmukaisesti ja selkeästi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2006, 216-217.)

Tämä tutkimus perustuu haastateltavien kokemuksellisiin tietoihin. Ennen haastatteluja tutustuttiin kohdeorganisaation kehityskeskusteluprosessiin ja Fastemsin tapaan toteuttaa keskustelut. Haastateltavat esimiehet valittiin ylemmän johdon toimesta eri puolelta kohdeorganisaatiota, jotta kokemuksellinen tieto olisi mahdollisimman monipuolista. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin lähes sanatarkasti, jotta mahdollisilta virheiltä välttyttäisiin.

Haastattelututkimuksen luotettavuus perustuu sen laatuun. Hirsijärven ja Hurmeen (2006, 184) mukaan tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen siten, että haastattelurungosta tehdään mahdollisimman hyvä. Haastattelun laatu ilmenee myös monessa muussa asiassa. Toimivat välineet ovat esimerkiksi laadukkaan haastattelun perusasioita. Usein laatu paljastuu haastattelijan kokemuksen tai sen puutteen perusteella. Tämä heijastuu haastattelijan tavasta esittää kysymyksiä, tai teemojen asettelusta. Laadukkuus ilmenee myös litteroinnin toteutuksessa. Litterointi pitäisi tapahtua mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Lisäksi laatua parantaa se, että tutkija tekee itse sekä haastattelut että aineiston purkamisen. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 184-185.)

Tässä tutkimuksessa aineiston keruun luotettavuuden turvaaminen alkoi tutkimussuunnitelman avulla ja haastattelujen teemojen määrittelyllä. Haastattelurunko muodostettiin sekä teoreettisen osuuden perusteella, että kohdeorganisaation ylemmän johdon toiveita silmälläpitäen. Tutkimuksen kirjallisuus valittiin siten, että kehityskeskusteluista saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva. Haastattelurungon teemat valittiin mukailemaan teoriaosuuden aiheita. Johdattelua pyrittiin välttämään teemojen ja kysymysten asettelulla. Tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta haastattelujen toteuttamisesta, mutta se ei vaikuttanut haastattelujen toteutukseen eikä tiedon määrään. Tätä voidaan perustella sillä, että haastattelutilanne oli lähes jokaisessa tapauksessa rento, mikä rohkaisi esimiehiä kertomaan avoimesti käymistään kehityskeskusteluista omiin kokemuksiinsa pohjautuen. Kaikilla haastateltavilla oli myös kokemusta kehityskeskustelun järjestämisestä, joten heidän valinta tutkimukselle oli perusteltua.

Teemahaastattelumenetelmä oli tässä tutkimuksessa toimiva. Vastaukset sisälsivät monipuolista, kokemuksellista tietoa kehityskeskusteluista. Keskustelu oli myös melko avointa jokaisessa tapauksessa. Haastattelurungon heikkoudet onnistuttiin välttämään siten, että teemoihin liittyviä

kysymyksiä pohdittiin yhdessä kohdeyrityksen ylemmän johdon kanssa. Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että kyseessä on esimiesten näkemykset asiasta. Jos kohdeyritys haluaisi kokonaisvaltaisemman käsityksen kehityskeskustelun tilasta ja vaikutuksista, antaisi määrällinen menetelmä siihen paremmat edellytykset. Haastatteluiden kautta saadaan kuitenkin kokemuksellista, syvällistä ja monipuolista tietoa ilmiöstä. Kehityskeskustelun toimivuutta kuvattaessa saadaan kerättyä luotettavaa informaatiota esimiehen näkökulmasta. Syvällistä tietoa kehityskeskustelun nykytilasta pystytään hyödyntämään luotettavasti, sillä jokainen esimies on kokenut saman tilanteen ja pitänyt kehityskeskusteluja ainakin osittain saman kaavan mukaan. Kehityskeskustelun vaikuttavuus on kuitenkin ongelmallisempi yhtälö. Jokainen kokee motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yleensä eri tavalla, joten vaikuttavuuden kohdalla luotettavuus ei aina päde. Tässä tutkimuksessa koetaan silti arvokkaana kuvata esimiesten näkemyksiä kyseisestä ilmiöstä, ja tarkastella sen vaikuttavuutta monipuolisen informaation turvin.

Kukin haastattelu tehtiin kesäkuun 2007 aikana. Haastattelutilanne toteutettiin rauhallisessa häiriöttömässä neuvotteluhuoneessa, joten aineiston laatu saatiin mahdollisimman hyväksi. Litterointi tapahtui myös jokaisen haastattelun jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Jokainen haastattelu litteroitiin samalla tavalla, joten analyysivaiheessa vastausten poimiminen kirjoitetusta tekstistä oli mutkatonta.

## V LAADULLINEN ANALYYSI

Laadullinen analyysi jakaantuu seitsemään kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osassa käsitellään esimiesten kokemuksia ja suhtautumista vuorovaikutukseen sekä omiin esimiestaitoihin vuorovaikutustilanteessa, kuten kehityskeskustelussa. Toinen osuus koostuu esimiesten kokemuksista kehityskeskusteluprosessista. Kolmannessa osassa tarkastellaan motivaatiota ja kehityskeskusteluja. Neljännessä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia ja sen yhteyttä kehityskeskusteluihin. Tässä luvussa tuodaan esiin kehityskeskustelujen oletettuja ja koettuja vaikutuksia työhyvinvointiin. Viidennen teeman mukaan keskitytään tutkimaan tuloksellisuutta ja sen yhteyttä kehityskeskusteluihin. Kuudennessa osassa tarkastellaan motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhdetta toisiinsa. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa keskitytään kehityskeskustelun haasteisiin ja kehitysehdotuksiin. Kyseisessä osassa tärkeään rooliin nousevat ne asiat, jotka koetaan haasteellisiksi kehityskeskustelulle sekä ne ehdotukset, joilla kehityskeskustelua on mahdollista ohjata yhä parempaan suuntaan.

### 1. Esimiestaidot vuorovaikutustilanteessa

Ensimmäisenä teemana käsiteltiin esimiestaitoja kehityskeskusteluissa. Miten esimies voi muodostaa mahdollisimman luottamuksellisen hengen kehityskeskustelulle. Lisäksi tarkasteltiin molemminpuolista palautteenantoa. Lopuksi selviteltiin myös esimiesten vahvuuksia kehityskeskusteluissa. Esimiesten haastatteluista ilmeni kolme merkityksellistä seikkaa: avoimen vuorovaikutuksen, luottamuksellisuuden ja kuuntelutaidon tärkeys.

Esimiestaidoilla on merkittävä vaikutus alaisiin. Yleisesti ottaen haastateltavat olivat sitä mieltä, että Fastemsin eri tiimeissä vallitsee keskinäinen luottamus. Haastattelujen perusteella alainen kokee arvostusta jos esimies on kiinnostunut, kannustava ja luottaa alaiseen. Suurin rooli esimiehellä onkin juuri luottamuksen luomisessa. Esimiehet kokivat erityisen tärkeäksi, että tiimi on tiivis ja puhaltaa yhteen hiileen. Elovainion (1994) mukaan ihmissuhdekoulukunnan tutkimuksissa tärkein löydös oli se, miten merkittävästi ryhmään kuuluvien ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttaa ryhmän toimintaan. Myös motivaation katsotaan lisääntyvän ryhmätyöskentelyssä ja tukevan oppimista (Elovainio 1994, 117-118).

Tiimityöskentely on tutkimuksen kohdeyrityksessä yleinen työskentelyperiaate, ja se kuvastui jokaisesta esimiehen haastattelusta. Nummelinin (2007, 53) mukaan esimiehen rooli tiiminvetäjänä on erityisen merkittävä. Ryhmän tunnetaso ilmenee vuorovaikutuksessa, ja kaikkien ryhmien toiminta on käytännössä heilahtelua perustehtävien suorittamisen ja tunnemaailman välillä. Eri kehitysvaiheessa olevia tiimejä voi olla paljon. Niiden toimintaan ovat yhteydessä sekä perustehtävään liittyvät tavoitteet, että henkilöstön omasta tunnemaailmasta tulevat tekijät. Juuri tämän takia esimiehellä on keskeinen vastuu tiimin toiminnan pitämisestä tavoitteiden suuntaisena. (Nummelin 2007, 53.) Esimiesten haastatteluista nousi myös esille, että esimiehellä on perimmäinen vastuu tiimin toimimisesta, mutta yhteinen tekeminen ja lupauksen pitäminen kasvattaa luottamusta puoleen ja toiseen.

Lähes kaikki haastatteluun osallistuvat esimiehet uskoivat vuorovaikutuksen olevan kehityskeskusteluissa luottamuksellista ja avointa. Yhteisymmärrys ja hyvä vuorovaikutus muodostuivat siitä, että keskustelulla varataan riittävästi aikaa, ja siitä että istutaan rauhassa kahden kesken pöydän ääressä. Alaisen ja esimiehen välinen luottamus ilmeni haastattelujen perusteella siinä, että molemmat osapuolet luottavat keskustelun pysyvän heidän välisenä. Esimiehet painottivat, että alaiset uskaltavat keskustella avoimemmin, kun molemmat tietävät, ettei tiettyjä asioita kerrota eteenpäin. Yksi haastateltavista kuitenkin myönsi, ettei keskustelu ole aina avointa. Tämä johtui hänen mielestään siitä, että jotkut asiat halutaan pitää vaan omana tietona.

Haastateltavien mukaan erityisen merkittävää, on myös se, että esimies luottaa alaisiinsa. Jokainen yksilö tekee oman osuutensa ketjusta, eikä esimiehen tarvitse olla vahtimassa kenenkään tekemisiä. Esimiehet kokivat tärkeäksi piirteeksi olla luottamuksen arvoinen ja välittävä. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös se, että on ymmärtäväinen ja kuuntelee alaista, sekä se, että reagoi ongelmakohtiin. Nummelinin (2007, 52) mukaan esimies rakentaa luottamusta alaisiinsa nähdessä oman toimintansa kautta. Hän painottaa, että kun esimies menettelee lupaamalla tavalla, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti, alaiset luottavat esimieheen. Useat haastateltavista esimiehistä työskentelivät samojen asioiden kanssa kuin alaiset, tai olivat ylentyneet esimiehiksi samoista tehtävistä. Tästä oli erityisesti hyötyä kehityskeskusteluissa luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomisessa. Esimiesten kokemusten perusteella alaisen on helppo lähestyä esimiestään, kun esimies on perillä alaisten työtehtävistä ja töihin liittyvistä seikoista. Monet esimiehistä pitivät tärkeänä piirteenä sitä, että alainen voi aina tulla puhumaan, oli sitten huolia töissä tai kotona. Esimiehellä tulisi heidän mukaansa olla aikaa kuunnella ja keskustella asioista perusteellisesti. Myös Autio ym. (1988) painottavat, että hyvä esimies on kiinnostunut alaisesta ja hänen

työtehtävistään, sekä sitä, että esimies on innostava ja kannustava. Hyvät esimiestaidot heijastuvat nimenomaan siinä, että alainen uskaltaa kertoa pulmistaan. (Autio ym. 1988, 5.)

Avoimella vuorovaikutuksella ja esimiestaidoilla on myös Winkin (2007) tutkimuksissa suurta vaikutusta kehityskeskusteluissa. Hänen tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kehityskeskustelut jakaantuvat kahteen tavanomaisempaan lajiin. Ensimmäinen tyyppi on vuorovaikutteinen keskustelu, jossa kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä toimii ja on avointa. Tätä tyyppiä leimaa muun muassa arvostuksen ja hyväksymisen osoitukset, huumorin kautta tuleva yhteenkuuluvuus sekä uusia polkuja aukaisevat erilaiset näkökannat. Toinen tavanomainen kehityskeskustelu on vastakohta ensimmäiselle. Tätä leimaavat valtarakenteiden olemassaolo, jolloin alaisten vastaukset ovat enemmän myönnytyksiä ja mukautumista esimiehen mielipiteisiin, kuin avointa luottamuksellista keskustelua. Tämäntyyppisessä keskustelussa esimiehellä on myös tapana johdatella ja alaisen on vaikea olla erimieltä asioista. Keskustelu jää tällöin kovin pinnalliseksi. (Wink, 2007, 209.)

Haastatteluista ilmeni myös, että esimiehen vuorovaikutustaidot voivat olla yksi olennainen syy kehityskeskusteluiden onnistumiseen. Monet heistä toteavatkin: *”kehityskeskustelu on ollut aika pitkälle kiinni esimiehestä ja hänen vuorovaikutustaidoistaan.”* Erään esimiehen mielestä on tärkeää huomioida, onko ihminen parempi asiantuntijatehtävissä vai esimiestehtävissä. Ei ole itsestäänselvyys, että jokainen taidokas asiantuntija olisi hyvä esimies tai päinvastoin. Jos esimiehellä ei ole johtamistaitoja, kannattaa harkita, onko hän ollenkaan oikea henkilö esimiestehtävään.

## **1.1 Palautetaidot**

Aution ym. (1988, 20) mukaan esimiesten keskeinen puute johtamistaidoissa on usein tuen, rohkaisun ja kiinnostuksen antamisen vähyys. Fastemilla kehityskeskustelut nähdään haastattelujen perusteella ehkä ainoana hetkenä molemminpuoliselle palautteelle. Tätä jokainen haastateltava piti erityisen tärkeänä. Suurin osa haastateltavista esimiehistä uskoi kannustavan palautteen voimaan.

*”Mielestäni osaan jakaa kiitosta, eli kehun sekä yksityisesti, että julkisesti, silloin kun on aihetta. Ja mieluummin niin, ettei odota jotain isoa palkitsemisen aihetta, vaan voi sanoa pienistäkin asioista. Kehumisen ja sen oman onnistumisen kautta ihmiset motivoituvat, eikä sen kautta, että tässäkin teit väärin.”*



Haastattelujen mukaan kaikki esimiehet arvostivat molemminpuolista palautetta. Moni heistä osoittaa arvostusta jakamalla kiitosta ja kehuja, mutta myös pitävät tärkeänä keskustella epäkohdista rakentavaan tapaan. Myös Syväsen (2003, 244) väitöstutkimus painottaa, miten tärkeää esimiehen on omata palautetaidot. Syväsen tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat itsensä laiminlyödyiksi esimiehen tuen ja palautteen puutteen vuoksi.

Tutkimukseeni osallistuvat esimiehet painottivat palautteen olevan siis tärkeä osa johtamista, mutta luottamus alaisen työntekoon ilmentää myös arvostusta ja esimiehen tukea. *”Osoitan arvostusta alaiselle siten, että kiitän ja kehun, että tosi hienosti hoidettu hommat. Ja sitten jos asiakkaalta tulee kiitosta, niin kerron kyllä sen eteenpäin. Ja osittain silläkin tavalla, että luotan niihin alaisiin. En kyttää sen olkapään takana, mitä se tekee.”*

Molemminpuolinen palautteenanto on siis yksi keskeinen osa kehityskeskusteluita. Yleisesti esimiehet olivat sitä mieltä, että palaute esimieheltä alaiselle toimii kohtalaisen hyvin. Tosin muutamat esimiehet myönsivät, että palautteen antamiseen pitäisi panostaa paljon enemmän. Suurin osa haastateltavista tunsu samalla kielteisen palautteen antamisen haasteelliseksi. Monia askarrutti, miten negatiivinen palaute voidaan muuttaa rakentavaan muotoon.

*”Mielestäni palautteen antaminen onnistuu hyvin. Onhan se tietysti vaikeata jos on negatiivista palautetta. Se voi tuntua etukäteen vaikealta, että minun on sanottava tätä ja tätä. Mutta kyllä se sitten siinä luonnistuu ihan hyvin. Kun se juttu ajautuu erinäköisiin asioihin, niin voi sanoa, että tämä olisi tämmöinen kehityskohta, että minä näen tämän näin. Sinä hoidat hommasi tosi hienosti, mutta tuossa olisi petrattava. Eikä minun mielestä kukaan ole oikein ottanut sitä sillä tavalla, eli tajutaan, että se kuuluu tämän kehityskeskustelun luonteeseen. Sanotaan sillä tavalla rakentavasti, eikä, että olet ihan huono tuossa jutussa.”*

Fastemsin kehityskeskustelun ohjeringossa on myös yhtenä kohtana palaute esimiehelle. Se saikin lähes kaikilta haastateltavilta esimiehiltä kiitosta. Ilman tätä kohtaa esimiehen ei tulisi kysytyä alaisen mielipidettä, tai henkilökohtaisen palautteen kysyminen tuntuisi kiusalliselta. Vaikka kehityskeskusteluita on järjestetty jo vuosia, ei palautteen antaminen esimiehelle ole ennen ollut yhtä merkittävässä asemassa. *”Uutta on nyt se, että koetan aina kysellä myös omasta toiminnasta, ennen en suoraan kysynyt siitä. Ajattelin ennen, että siitä tulisi kiusallinen olo, että alaiset eivät uskaltaisi sanoa suoraan, mutta kyllä kaikki vastaa siihen ihan asiallisesti.”*

Osa haastateltavista koki alaisen palautteenannon kuitenkin osittain pulmalliseksi. Moni heistä olisi halunnut palautetta enemmän. Positiivinen palaute alaiselta otettiin jokaisessa tapauksessa hyvin vastaan, mutta negatiivisen palautteen käsitteleminen ja siihen reagoiminen tuntui muutamista esimiehistä vaikealta. Ongelmia esiintyi muun muassa siinä, koettiin negatiivinen palaute aiheelliseksi ja miten siihen pitäisi reagoida, jos mitenkään. Joissakin tapauksissa alaisilta palautetta tuli nihkeästi. Johtuuko se sitten uskalluksen puutteesta vai vaan siitä, ettei palautteeseen ole ollut aihtta? Eräs esimies kommentoi seuraavanlaisesti:

*”olen vähän huono ottamaan vastaan negatiivista palautetta, ja vedän herneen nenään aika helposti. Se on kuitenkin sen hetkinen tunne, että kyllä silloin, jos palaute on perusteltua ja syystä, niin kyllä minä sen ymmärrän. Tietysti silloin, jos tulee ihan asiatonta palautetta, eikä selvitetä taustoja ja ruvetaan antamaan palautetta asioista, joista ei tiedetä, niin silloin en ole kauhean innoissani moisesta, ja saatan antaa hyvinkin kärkeviä vastauksia.”*

Suurin osa esimiehistä kuitenkin suhtautui alaiselta tulevaan negatiiviseen palautteeseen ymmärtävästi. Eräs esimies kertoikin: *”olen saanut henkilökohtaista palautetta ihan omasta esiintymisestääni, ja se on ollut mielestäni aiheellista. Se on siis eritoten arvokasta palautetta. Totta kai se on aina itselle kasvamisen paikka, kun palaute on aiheellista ja osuu arkaan paikkaan, että todellakin huomaa, että omassa toiminnassa on parantamisen varaa.”*

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että alaisella on oikeus ja velvollisuus kuitenkin palautteen antamiseen esimiehelle. Negatiivinen palaute on monen esimiehen mielestä vaan hyväksyttävä. *”Pakkohan ne on niellä ne negatiiviset palautteet. Positiiviset palautteet on kauhean helppo ottaa vastaan. Kyllähän ne ihmiset ovat yleensä aika ystävällisiä, mutta kyllä minä tietten tahtoen yritän, että alaiset kertoisivat mitä he haluaisivat, että tekisin toisin. Tulee sieltä joskus aika yllättäviäkin asioita, joita ei ole osannut ajatellakaan. Se on aina tärkeitä palautetta saadessa, että saaja itse ymmärtää mistä se tulee.”* Muutama esimiehistä ei ollut kuitenkaan saanut ollenkaan negatiivista palautetta, vaan palauteosio koski pelkästään alaisen työnkuvaa ja sen mahdollisia muutoksia.

## **1.2 Vahvuudet kehityskeskustelussa**

Melkein jokainen haastateltavista piti itseään vahvana keskustelun kävijänä. Vahvuuksiksi nousi jo edellä mainittu kuuntelutaito, ihmisläheisyys, helppo lähestyttävyyys, reiluus, tasapuolisuus ja hyvä

arjen tuntemus. Kysyttäessä omista vahvuuksista kehityskeskusteluissa eräs esimies luetteli: *”kuuntelutaito, ihmisläheisyys ja arjen tuntemus. Olen itsekin ollut samoissa hommissa, joten tunnen sen työn ja työolosuhteet.”* Kuitenkin kahden esimiehen vastauksesta kävi ilmi, etteivät he pitäneet itseään erityisen hyvänä kehityskeskustelun kävijänä. Molemmat heistä pitivät vahvuutenaan kaikista huolimatta kuuntelemisen taitoa. *”En pidä itseäni mitenkään hyvänä kehityskeskusteluissa, mutta kyllä se kuunteleminen ja ehkä se asioiden läpikäynti ovat ne, jotka siellä enemmänkin on suhteellisen monipuolisia.”* Toinen taas kommentoi: *”no toivottavasti osaan kuunnella. En tiedä olenko niin kauhean hyvä kehityskeskusteluissa.”*

Autio ym. (1988) luettelevat hyvän keskustelijan ominaisuuksia. Hyvä keskustelija kuuntelee, on avoin ja rehellinen. Kehityskeskusteluissa on erityisen tärkeää kunnioittaa ja arvostaa toinen toisiaan. Tämä luo pohjaa molempien menestyksekkäälle toiminnalle. (Autio ym. 1988, 5-6.) Kehityskeskustelulle on ensiarvoisen tärkeää molempien läsnäolo, joka on mahdollisesti perusta niin kuuntelemiselle kuin myös hyvälle vuorovaikutukselle. Helsilä (2006) pitää myös tärkeänä läsnäolon taitoa. Hän tähdentää, että esimies ei saisi antaa häiriöntekijöille sijaa kahdenkeskisessä tilaisuudessa. Ne saattavat viestittää alaiselle, ettei esimies ole kiinnostunut. Kehityskeskustelua hankaloittavat erilaiset keskeytykset, jolloin koko keskustelu voi menettää merkityksensä. Tällöin esimerkiksi kännykän soidessa esimies voi varmistaa, ettei alainen ota tosissaan koko tilaisuutta. (Helsilä 2006, 139.)

Kuuntelutaito nousee siis tutkimukseni perusteella merkittävään rooliin kehityskeskusteluissa. On tärkeää myös samaistua alaisen asemaan ja luoda avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri kehityskeskustelulle. Jokainen haastateltavista koki ensiarvoisen tärkeäksi luottamuksellisuuden ja avoimuuden, että alaisen on helppo lähestyä esimiestään ja kertoa avoimesti ongelmista ja muista seikoista. Kuuntelutaito nousee myös muissa tutkimuksissa tärkeään rooliin. Aution ym. (1988, 18) mukaan olennaista kuuntelemisessa on, että todella kuunnellaan. He painottavat, että kyvyttömyys kuuntelemisessa johtuu hajamielisuudesta tai ajatuksien paosta, joka voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua. Usein on myös mahdollista, että kuuntelemme vain sen mitä odotamme kuulevamme. Kuuntelutaito ei kuitenkaan todennäköisesti yksinään riitä hyvään vuorovaikutukseen, vaan siihen tarvitaan myös paljon muuta, kuten edellä on jo käynyt ilmi.

## 2. Kehityskeskustelu

Toisena teemana haastatteluissa käsiteltiin itse kehityskeskustelua, sen toimivuutta, sisältöä sekä hyötyjä ja vaikutuksia. Tutkimukseen osallistuvat esimiehet olivat pitäneet vaihtelevasti kehityskeskusteluja alaisilleen alaisten määrästä ja työskentelyvuosista riippuen. Lähes kaikki kokivat oppineensa kehityskeskustelun mallin omalta esimieheltään ja Fastemsissa järjestetystä koko talon kattavasta valmennuksesta. Valmennuksessa selkeytettiin ja kuvattiin koko kehityskeskusteluprosessi ja luotiin keskustelurunko, joka sisältää keskusteluissa käytävät pääkohdat.

Lähestulkoon jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että Fastemsin kehityskeskustelut ovat muuttuneet ajan kuluessa selkeämmäksi. Prosessi on tullut haastattelujen perusteella avoimemmaksi ja nykyään keskitytään enemmän oleellisiin asioihin. Vain yksi esimies ei havainnut kehityskeskusteluissa tapahtuneen minkäänlaista muutosta, mutta sekin mahdollisesti johtunee lyhyestä kehityskeskustelukokemuksesta. Seitsemän esimestä, jotka uskoivat muutoksen tapahtuneen, havaitsivat sen olevan positiivinen, ja koko kehityskeskusteluprosessin selkeytyneen. Haastattelujen perusteella kävi myös ilmi, että kehityskeskustelut nähdään ennemminkin mahdollisuutena ja johtamisen työkaluna kuin pakollisena toimenpiteenä. *”Ne on muuttuneet semmoisesta pakkopullasta siihen, että myös alaiset alkavat tänä päivänä pyytämään, että koska pidettäisi se kehityskeskustelu. Aikaisemmin se oli niin, että esimiehenä joutui patistamaan alaisiaan siihen.”*

### 2.1 Kehityskeskustelun toimivuus

Kolme haastateltavista koki kehityskeskustelun toimivan hyvin, eikä näe prosessissa mitään ongelmia. He myös kokivat olevansa hyviä keskustelijoita. Lähes jokainen haastateltavista totesi kehityskeskustelun toimimisen perimmäisen vastuun olevan esimiehellä. Esimies huolehtii, että kehityskeskusteluja pidetään tasaisin väliajoin, ja asetettuihin tavoitteisiin reagoidaan.

*”Minun mielestä kehityskeskustelut toimivat hyvin. Ihmiset ovat alkaneet ymmärtämään, etteivät kehityskeskustelut ole tästä muusta toiminnasta irrallinen juttu, vaan työkalu. Se ei ole vastenmielinen pakko, että pitäisi järjestää aikaa keskusteluille vaan siinä käydään läpi henkilön toimenkuvaa, joka muuttuu pikkuhiljaa.”*

Kuitenkin yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelun toimivuudessa esiintyy ongelmia. ”*Ehkä se vähän yskähdellen toimii jos koko Fastemsia ajattelee. Kun tilastoja katselee, niin huomataan, etteivät kehityskeskustelut selvästikään joissakin päin toimi.*”

Yleisin syy kehityskeskustelujen toimimattomuuteen oli melkein jokaisella ajan hallinnassa. ”*Kiire on aina se syy, minkä takia kehityskeskusteluja ei ehditä pitämään, mutta joku siinä on, että ihmiset vierastaa sitä kahdenkeskeistä keskustelua ja mielestään näkee alaistaan jatkuvasti muutenkin ja asiat puidaan jo siinä.*” Toinen esimies yhtyy tähän: ”*tietysti aikaa ei tahdo olla, niin ei niitä ole kauheasti järjestetty.*”

Teoreettisen kirjallisuuden perusteella kiireestä huolimatta on tärkeää pitää kiinni työntekijöiden kanssakäymisestä. Suorituspainotteisessa työyhteisössä kiire määrää työtahdin, mikä usein voi johtaa työuupumukseen. Tiedon kulku estyy, jos kiirettä ei pystytä hallitsemaan ja sosiaalinen kanssakäyminen on vähäistä. Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen puute vaikuttaa koko työpaikan henkeen ja samalla työn ilo vähenee. Työn suunnittelulla ja johtamisella voidaan kuitenkin vähentää jatkuvaa kiirettä ja sen seurauksia, mihin esimiehellä on tärkeä vaikutus. (Koivisto 2001, 85-86.) Tästä voi siis päätellä, että jos kehityskeskustelut jäävät pitämättä kiireen vuoksi ja avoin vuorovaikutus jää niukaksi, vaikuttaa se varmasti negatiivisesti koko työyhteisön henkeen.

Kiireeseen vetoamiselle löytyi kuitenkin vastaväitteitäkin. Eräs esimiehistä kiteyttääkin: ”*voihan se kiire olla n. 50 % syystä, mutta toiset esimiehet pystyvät pitämään keskustelut kiireestä huolimatta. Kyllä se eniten priorisoinnista on kiinni.*”

Winkin (2007) tutkimusten mukaan ihmiset kokevat kehityskeskustelun erilaisena. Jotkut kokevat sen hyödyllisenä keinona johtaa ja sitouttaa, sekä viestittää alaiselle yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Toisille se taas on välttämätön paha, joka pitää esimiehen määräämänä toteuttaa määräajoin. Roolien jako ilmenee usein selkeästi. Ne, jotka kokevat kehityskeskustelut hyödyllisenä tukitoimintona ovat usein itse esimiesasemassa tai henkilöstön kehittäjän roolissa. Ne taas, jotka eivät näe kehityskeskusteluissa niin suurta hyötyä ovat usein alaisen asemassa. (Wink 2007, 15.)

Tämä ilmeni myös haastattelujen perusteella. Eräs haastateltava toteaa yleisesti: ”*yleensä keskustelut ovat joissain tapauksissa johtamisen väline ja joissakin tapauksissa enemmänkin*

*pakollinen toimenpide. Ilmeisesti katsotaan, että ollaan muutenkin tekemisissä paljon, ettei tarvitse enempää keskustella.*” Joillakin yksilöillä on siis käsitys, ettei kehityskeskustelua ole hyödyllistä pitää, kun työskennellään avokonttorissa. Jos tiimi on muutenkin paljon tekemisissä keskenään, niin on ajanhaaskausta vielä erikseen järjestää keskusteluja. Tämä kuitenkin jakaa mielipiteitä. Erään haastateltavan mielestä kaikki eivät ole ymmärtäneet kehityskeskustelun tarkoitusta. Haastattelujen perusteella yleinen vuorovaikutus työpaikalla on erinomaisen merkittävää, mutta kehityskeskusteluissa käydään syvällisesti läpi muun muassa yrityksen tavoitteita ja omaan osaamiseen ja kehittymiseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi sieltä kautta saadaan usein selville alaisia painavia asioita. Yksi esimies painottaakin: *”yleinen vuorovaikutus liittyy tavallisesti arkipäiväisiin asioihin.”*

## **2.2 Kehityskeskustelun sisältö**

Jokainen kehityskeskusteluja hyödyntävä organisaatio muokkaa todennäköisesti kehityskeskustelusta omannäköisensä. Fastemsin laatima kehityskeskustelurunko ja ohjeistus antavat eväät keskustelujen tueksi. Kaikki haastateltavat kokivat ohjeistuksen ja haastattelurungon toimiviksi, ja hyödyntävät sitä joko osittain tai kokonaan. Kaikille oli myös apua keskustelurungosta keskusteluja toteuttaessa.

Losykin (2002, 8-9) mukaan kehityskeskustelun kolme tärkeintä vaihetta, ovat valmistautuminen, tilaisuuden hoitaminen ja kehityssuunnitelma. Nämä kolme vaihetta nousi esiin myös esimiesten haastatteluista, mutta niiden lisäksi tarvitaan paljon muutakin. Hyvä valmistautuminen ennen varsinaista kehityskeskustelua sai esimiehiltä kannatusta. *”Tärkeää on hyvä valmistautuminen, sillä aina täytyy miettiä se jokaisen henkilön motivointi.”* Kaikki haastateltavat olivat tästä yhtä mieltä, mutta moni myönsi valmistautumisen jäävän usein muiden kiireiden vuoksi. Useat esimiehistä kertoivatkin, että *”omaa suoritusta voisin parantaa siten, että valmistautuisin keskusteluun paremmin. Osa sitten paremmin, ja muistaa kenen kanssa on keskustellut ja mitä. Se varmasti auttaisi asiaa.”*

Losykin (2002, 8-9) esittämä toinen vaihe, kehityskeskustelutilaisuuden sisältö oli esimiesten mukaan riippuvainen monesta asiasta. Kehityskeskustelurunko koettiin hyvänä apuvälineenä, jota sovellettiin tilanteen mukaan. Varsinkin niiden kysymysten osalta, jotka ovat kulloinkin tärkeässä asemassa. *”Minulla on se tietty runko, joka lähtee sen kautta, mikä on meidän firman strategia ja*

*oman yksikön visiot ja strategia. Lähden siitä sitten hahmottamaan, mitä tämän porukan pitäisi saada aikaiseksi. Kerron heille myös yleisesti mitä tavoitteita meillä on ja mitä se sitten edellyttää yksittäisen henkilön kohdalla.”*

Esimiehet kokivat, että kehityskeskustelutilanteessa puhutaan monenlaisista asioista. Jokainen haastateltava kuitenkin pyrki käymään lävitse tärkeät asiat, mitä otsikkotasolla on ohjeistettu. Kaikkein puhuttavin aihe oli usein oma työ ja siihen vaikuttaminen, tai ainakin vaikuttamisen tunne. Yhteishenki ja työssä viihtyvyys olivat myös aiheita, joista keskusteltiin paljon kehityskeskusteluissa. Haastattelujen perusteella alaiset arvostivat myös sitä, että esimies oli aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan ja myös henkilökohtaisista asioista. Työn ja muun elämän yhdistäminen koettiin useissa tapauksissa osittain välttämättömäksi, jotta alainen voisi tuntea saavansa arvostusta työnantajaltaan. Tällöin motivaatio työhön ja työssä viihtyminen tehostaisivat myös toimintaa. Niin kuin jo edellä kävi ilmi, suurin osa vastaajista piti kehityskeskustelurunkoa tärkeänä apuna keskustelun kulussa. Keskustelu kuitenkin keskittyy paljon motivaatioon, työssäviihtymiseen ja alaisen työhön.

Losykin (2002, 8-9) korostama kolmas vaihe, kehityssuunnitelma on myös tärkeä osa Fastemsin kehityskeskustelua. Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että alaisille on merkityksellistä tuntea omaavansa koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. Myös omaan työhön vaikuttaminen korostui kehityssuunnitelmassa. *”Ennen kaikkea alaiselle kehityskeskustelut ovat mahdollisuus vaikuttaa, ainakin se tunne, että voi vaikuttaa omaan työhön.”* Esimiehet painottivat, että kehityskeskustelun kolmannessa vaiheessa puhutaan kehittymistarpeista, kehittämistarpeista ja koulutustarpeista. Keskustelun ohjeistuksessa on näiden kaltaisia kysymyksiä. Niiden kautta olisi mahdollista myös yrityksen tasolla hyödyntää osaamisia. Erään esimiehen mukaan kehitystoimenpiteitä kirjataan yrityksen tasolla ylös, jolloin esimiehen tehtävä on huolehtia, että ne toteutuvat. Joissakin tapauksissa kehitystarpeita ei kuitenkaan pystytty hyödyntämään tarpeeksi, ja niistä keskusteleminen jäi ajoittain vain esimiehen ja alaisen väliseksi. Esimiesten vastauksista tiivistyi oleellisesti se, että kehityssuunnitelman avulla on edellytyksiä ohjata ihmisiä heidän kouluttautumisessaan suuntaan, minkä yritys näkee strategiassaan tärkeäksi linjaukseksi. *”Eli sinne, mikä on tulevaisuudessa sitä, mistä saadaan rahaa.”* Käytännössä näin ei kuitenkaan aina käynyt. Osaamisen hyödyntämiseen kaivattiin yleisesti apukeinoja.

### 2.3 Kehityskeskustelun hyödyt ja vaikutukset

Kehityskeskustelun hyödyt heijastuivat jokaisen vastauksen perusteella yrityksen jokaisella tasolla. Hyödyt ilmenivät esimiesten kokemuksen mukaan yrityksen, esimiehen ja alaisen tasolla. Tutkimukseni kohdeyritys on myös määritellyt ohjeistuksessaan kehityskeskustelun edellytykset yrityksen jokaiselle tasolle. Myös esimiesten vastausten perusteella samoja asioita nousi esiin. *”Kehityskeskustelut ovat yrityksen tasolla strategian viestinnän väline ja arvojen ja toiminnan varmistaja. Esimiehen tasolla ne näkyvät keinona ohjata alaisen toimintaa ja kehittymistä yksiköiden tavoitteiden suuntaan. Alaisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat taas mahdollisuustulla kuulluksi ja ilmaista omia tavoitteita ja odotuksia työhön ja vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen.”* Kuvaasin (2006) mukaan kehityskeskustelulla ja työsuorituksella voidaan havaita välillinen yhteys. Yrityksellä on täten mahdollisuus sitouttaa kehityskeskustelujen kautta. Tämä tapahtuu jalkauttamalla organisaation strategiaa, tavoitteita ja visiota (Kuvaas 2006, 505-507).

Vaikka kehityskeskustelun hyödyt kuvastuvat selkeästi vastauksista, on kuitenkin huomioitava, etteivät hyödyt varmastikaan näy heti. Kehityskeskusteluja käydään keskimäärin kaksi kertaa vuodessa, joten suuria muutoksia lyhyellä aikavälillä ei todennäköisesti esiinny. Kehityskeskustelun myönteisille vaikutuksille on oletettavasti kyllä edellytyksiä, mutta niiden eteen on myös tehtävä töitä. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi reagoimista tavoitteisiin ja toimenpiteistä kiinnipitämistä.

Kehityskeskustelu on yksi keino hyödyntää inhimillisiä voimavaroja ja sitouttaa henkilöstöä yrityksen tavoitteisiin. Aution ym. (1988, 5) mukaan keskustelut, joissa alaiset ja esimiehet kunnioittavat ja arvostavat toisiaan rakentavat perustaa tulevan toiminnan menestykselle. Näissä keskusteluissa on heidän mukaansa tärkeää ilmaista mielipiteensä avoimesti ja toisiinsa luottaen.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen tasolla kehityskeskustelu on keino viestittää yrityksen strategiaa ja tavoitteita. *”Kehityskeskustelujen kautta pystytään jalkauttamaan sitä yrityksen strategiaa helpommin jokaiselle; mikä on se meidän visio ja miten sinne päästään. Eli mitä kukin voi itse tehdä, jotta pystytään yrityksen omistajille tuomaan sitä mikä pitää tämän yrityksen pystyssä.”*

Haastattelujen perusteella kävi myös ilmi, että kehityskeskustelujen kautta saadaan selvitettyä esimiehiä ja alaisia painavia asioita, jolloin ongelmat tulevat esiin. Tästä on siis hyötyä koko yrityksen tasolla, sillä ongelmien selvittäminen ajoissa estää niiden kasvun ja suurempien



konfliktien syntymisen. Ongelmien selvittäminen ajoissa sitouttaa myös ihmisiä, sillä esimies tiedostaa alaisten tilanteet ja voi vaikuttaa niihin. *”Ainakin se on tällaisena aikana ilman muuta ilmeinen etu, että saa sitoutettua ihmisiä. Nyt ei haluta, että meiltä lähtee kukaan pois. Nyt kun on myös tämä työvoimapula, niin kehityskeskustelut ovat mahdottoman hyvä keino saada selville, mikä tilanne siellä työyhteisössä on.”*

Esimiehet pitivät kehityskeskustelua tärkeänä johtamiskeinona, jolla saadaan sitoutettua alainen ja mahdolliset ongelmat selvitettyä. Kaikille haastateltaville oli myös tärkeää, että saa pidettyä hyvän tiimin talossa. Esimiesten mukaan kehityskeskusteluissa tulee usein myös esille ideoita oman tiimin kehittämiseen. Esimiehelle keskustelut olivat siis väylä kuulla kehitysehdotuksia; tällöin niistä päästiin keskustelemaan ja toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan.

Eräs huomio nousi monesta vastauksesta esille. Kehityskeskusteluissa käydään läpi muun muassa yksilön työnkuvaa ja kehitystarpeita, jolloin yksilön tehtäväkuva selkeytyy ja pystytään keskittymään oikeisiin asioihin. Kehitys- ja koulutustarpeiden kartoittamisesta on puolestaan arvoa koko yrityksen tasolla, sillä sen kautta pystytään hyödyntämään jokaisen osaamista entistä tehokkaammin.

Monissa vastauksissa heijastui ajankohtainen työvoimapula. Kehityskeskustelun oletettiin olevan yksi keino ihmisten sitouttamiseen. Kehityskeskustelu on usein myös se hetki, jossa kuulee ajoissa mahdolliset ongelmat tai esimerkiksi alaisen tyytymättömyyden työnkuvaansa. Esimies pystyy tällöin vaikuttamaan tarvittaviin järjestelyihin. Eräs esimies kertoikin: *”esimiehet saavat selville viihtyykö alainen työssään, vai tulisiko esim. työnkuvan hiukan muuttua, sillä toinen vaihtoehto voi muuten olla se, että vaihdetaan sitten työpaikkaa.”* Toinen esimies yhtyi tähän: *”jos sitä ei tietäisi, niin helposti kaveri tuleeikin vasta myöhemmin sanomaan, että lähden muualle töihin, ja silloin on monesti liian myöhäistä. Että tällaisina aikoina, kun on tämä työvoimapula, on kehityskeskustelut ainoa keino sitouttaa nämä työntekijät.”*

Myös työ ja muu elämä näyttää nivoutuvan merkittävästi yhteen. Jos henkilöllä on ongelmia kotipuolella, heijastuvat ne usein töissä. Vastauksissa kävi ilmi, että kehityskeskusteluissa henkilökohtaisten asioiden läpikäynnillä saadaan ratkaistua isojakin ongelmia. *”Minä kuulustelin koko ajan, mitkä heidän fiilikset olivat, esim. jollakulla oli perheessä sairautta ja töissä paljon matkustelua. Sillä hetkellä alainen mielti, vaihtaisiko työpaikkaa. Se tuli kehityskeskustelussa ilmi ja voitiin sitten tilapäisesti vähentää matkustelua tai ajatella jonkinnäköistä kompromissia.*

*Kehityskeskusteluissa pystyi sen kuulemaan tarpeeksi ajoissa, ja sitten oli aikaa vielä tehdä järjestelyjä.”*

Alaisen perspektiivistä kehityskeskustelut ovat mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa avoimesti mieltä painavista ongelmista. Haastatteluissa kävi ilmi, että kehityskeskustelut ovat myös tärkeä ja ehkä ainoa keino alaiselle vaikuttaa omaan työhönsä. *”Että avaa suunsa ja puhuu sille omalle esimiehelle. Alaiselle kehityskeskustelu on siis tärkeä kanava kertoa omasta tilanteesta. ”Niin kuin on monta kertaa tullut, niin kyllä se vaan ihmisiin vaikuttaa jos on henkilökohtaista isoa projektia tai sairautta tai mikä tahansa muuttunut elämän tilanne, niin kyllä se tänne heijastuu. Minun mielestä se on oikein, että sen voi keskustella lävitse, ja voidaan miettiä, että miten voidaan esim. tekemisiä järjestellä sen tilanteen mukaisesti.”*

Yrityksen strategian ja tavoitteiden selkeytyminen kehityskeskustelun kautta hyödyttää myös alaista. Esimiehet painottivatkin: *”kehityskeskusteluissa käydään lävitse sitä yrityksen strategiaa, tavoitteita ja mihin me olemme menossa. Kyllä sen pitäisi selkeyttää alaisen kannaltakin, jos tietää miksi asioita tehdään tietyllä tavalla.”*

Eräs esimies tiivistä kehityskeskusteluista tulevat hyödyt seuraavaan lauseeseen: *”kehityskeskusteluiden kautta saadaan ihmiset keskittymään oikeisiin asioihin, ja siitä on hyötyä organisaation jokaisella tasolla.”*

### **3. Motivaatio**

Kolmantena teemana käsiteltiin motivaatiota. Voiko esimies motivoida alaisensa kehityskeskustelun kautta? Jokaisen haastateltavan mielestä kehityskeskustelujen kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon. Esimiehet kokivat kehityskeskustelujen olevan motivoinnin väline. *”Yrityksen tasolla on semmoinen tunne, että täällä on pikkuhiljaa alettu ymmärtämään kehityskeskusteluiden merkitys ihmisten motivoinnille ja sille, että he viihtyvät talossa.”*

Suurin osa haastateltavista kuitenkin painotti, että motivointi pitää miettiä jokaisen henkilön kohdalla erikseen. Lisäksi esimiehellä on tarpeen mukaan mahdollista vaikuttaa alaisen työnkuvaan, jolloin motivaatio yritykseen kasvaa. Tällöin alaiselle muotoutuu selkeä kehitysnäkymä omalle

työlle ja uralle. Kannustamisella ja positiivisella palautteella oli myös usein vaikutusta yksilön motivaatioon esimiesten kokemuksen perusteella. Tärkeää on myös saada selville mahdolliset konfliktit tai muut työyhteisöä ja tiimiä kuormittavat ongelmat. ”*Kyllä ehdottomasti kehityskeskusteluilla vaikutetaan motivaatioon. Juuri se, että saa selville mikä mättää ja voi tehdä asialle jotain.*”

Muissakin tutkimuksissa nousee esille, että kehityskeskusteluilla pystytään vaikuttamaan yksilön motivaatioon (esimerkiksi Milkovich & Wigdor 1991, Kuvaas 2006). Kuvaasin (2006, 510–514.) tarkastelu osoittaa, että kehityskeskusteluilla on yhteyttä työntekijän motivaatioon. Hänen tutkimuksensa tulokset myös vakuuttavat, että motivaatiolla on edelleen vaikutusta työn suorittamiseen eli tuloksellisuuteen. Myös haastateltavien esimiesten luonnehdinnat olivat samankaltaisia. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutus, sekä avoin ja luottamuksellinen keskustelu motivoi ja kasvattaa työhyvinvointia, joka taas lisää jokaisen yksilön tuloksellisuutta.

Haastatteluista ilmeni, että työoloilla on suuri merkitys yksilön motivaatioon. Tärkeää oli myös nähdä oman työnsä tulokset. ”*Ihmiset haluaa nähdä, että juuri minun työni vaikuttaa tässä talossa, ja minä saan aikaan jotain parannuksia tässä talossa.*” Kun esimies kannustaa ja antaa palautetta hyvin tehdystä työstä, vaikuttaa se haastattelujen perusteella motivaatioon. Tämä kasvattaa esimiesten näkemysten perusteella työntekijän arvostusta yritystä kohtaan. Esimiehet painottivat, että kun ihminen on ylpeä omasta työstään ja työpaikastaan, niin hän myös huolehtii työnsä kunnolla.

Ihmisten palkitseminen motivointikeinona korostui osasta esimiesten vastauksista. Erään esimiehen kokemuksen perusteella tiimin palkitseminen hyvästä työstä sai työntekijät tekemään kovasti töitä. Tämä nostatti myös tiimin yhteishenkeä ja oleellista ei ollut pelkästään tuleva palkinto, vaan työskenteleminen yhteisen tavoitteen eteen.

Muutamasta vastauksesta ilmeni myös rahan vaikutus yksilön motivaatioon. Esimiesten kokemusten perusteella kehityskeskusteluissa tulee aika-ajoin palkkakeskustelu, vaikkei se ole tarkoituksen mukaista. Suurin osa esimiehistä näki kuitenkin rahalla olevan vaikutusta ihmisen motivaatioon, kuitenkin vain lyhyellä tähtäyksellä. Yksi haastateltavista tähdensikin: ”*rahalla ei tehdä kun hetkeksi ihmisiä onnelliseksi.*”

Teoreettisessa katsauksessa Maslowin tarvehierarkiassa painotetaan tarpeita, jotka ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Tyydyttämättömällä tarpeella on tarvehierarkian mukaan motivoiva vaikutus, joka toimii kannustimena. (Kressler 2003, 3-17.) Tämä logiikka ei kuitenkaan noussut esille tutkimukseni empiirisessä tarkastelussa. Esimiehet kokivat kehityskeskustelujen olevan motivoinnin väline. Kun esimies kannustaa ja antaa palautetta hyvin tehdystä työstä, vaikuttaa se haastattelujen perusteella motivaatioon.

#### 4. Työhyvinvointi

Neljäntenä teemana käsiteltiin työhyvinvointia, johon melkein jokainen mielsi fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin. Työhyvinvointi ymmärrettiin myös haastattelujen perusteella hyvin laaja-alaiseksi ilmiöksi, joka heijastuu usein siinä, miten mukava on tulla töihin. *”Työhyvinvointi sisältää sen, että on kiva tulla aamulla töihin, ettei ensimmäisenä ahdistu kun avaa silmänsä. Meidän tiimissä on tähän mennessä kaikki sanonut, että täällä on kiva olla, kiva porukka, kiva tehdä töitä. Meillä hyvä henki muodostuu hurtista huumorista.”*

Esimiesten kokemuksen perusteella työhyvinvointi muodostuu siis fyysisistä, sosiaalisista ja psyykkisistä ominaisuuksista. Monet haastateltavat painottivatkin: *”työhyvinvointiin sisältyy työympäristö, että siinä on mukava työskennellä, niin kuin työpaikkana tai välineistön, ilmaston ja muun kannalta. Ja sitten se henkinen, että kuinka itse suhtautuu muihin ja kuinka muut suhteutuvat itseensä. Se, että siellä olisi mutkatonta ja avointa.”*

Myös Ahonen ja Ojala (2003) kuvaavat työhyvinvoinnin muotoutuvan fyysisistä, sosiaalisista ja psyykkisistä piirteistä. He tarkastelevat työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkiaan peilaten, mikä on kuvattu tutkielman teoreettisessa osassa (ks. kuvio 4). Työhyvinvoinnin voi tarvehierarkiaan tukeutuen jaotella fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Uutena käsitteenä hyvinvoinnin jaotteluun on myös lisätty henkinen hyvinvointi. (Ahonen & Ojala 2003, 21.)

Hakanen (2004, 106-108) tarkastelee tutkimuksessaan kodin ja muun elämän vaikutuksia työhyvinvointiin, ja näkee niillä selvän yhteyden. Tutkimukseni haastattelujen perusteella muutamasta vastauksesta korostui työn ja perhe-elämän yhdistämisen tärkeys. Esimiehen tulisi olla aidosti kiinnostunut alaisensa muusta elämästäkin. *”Työhyvinvointiin sisältyy minun mielestä*

*työolosuhteet, viihtyminen työssä, jaksaminen työssä. Nämä ovat tärkeitä asioita, mutta niihin vaikuttaa moni muukin asia. Meidänkin yksikössä voitaisiin enemmän kiinnittää huomiota ja miettiä ihmisten perheasioita. Väittäisin, että ne ovat tällä hetkellä ehkä suurin syy, että asiat menevät ihan penkin alle.”* Tässäkin korostui vuorovaikutuksen merkittävyys, josta on puhuttu jo aiemmin tutkielmassa.

Haastatteluissa tuli esille tehtävien haasteellisuuden ja jokaisen työpanoksen arvostuksen vaikutus työhyvinvointiin. Tämä korostuikin vastauksista tiivistäen: *”merkittävää on tietää, että juuri minua tarvitaan tässä työssä, mutta työ ei kuitenkaan ole ylimitoitettua. Toisaalta myös lähimmän työpiirin henki vaikuttaa paljon.”*

#### **4.1 Kehityskeskustelu ja työhyvinvointi**

Kehityskeskusteluilla oli esimiesten näkemysten perusteella yhteyttä työhyvinvointiin. Esimiesten mielestä kehityskeskustelun vaikutus työhyvinvoinnin edistäjänä oli siinä, että avoimessa keskustelussa käydään asiat läpi ja puretaan mieltä painavat seikat. Tällöin esimiehellä on myös mahdollisuus vaikuttaa ja parantaa ongelmakohtia. Alaiselle taas oli esimiesten mukaan tärkeää saada vaivaavat asiat pois omilta harteiltaan, mikä puolestaan lisäsi työhyvinvointia. *”Työhyvinvointiin uskon olevan vaikutusta, että juuri niiden kehityskeskustelujen kautta saadaan purettua semmoiset paiseet, joita voi siellä työyhteisössä olla.”* Eniten kehityskeskustelun kautta uskottiin mahdollisuuteen saada selville vaikeuksista ja ongelmista. Niiden kautta vaikutukset näkyivät esimiesten mielestä työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnista ja jaksamisesta puhuminen kehityskeskusteluissa koettiin osittain myös haastavaksi. Erään esimiehen kokemuksen mukaan alaiset eivät helposti myönnä, jos työ kuormittaa ja tuntuu raskaalta. Tämä johti joissakin tapauksissa siihen, että sairauslomat lisääntyivät ja muutamat työntekijät jopa lopettivat työsuhteensa.

Siltalan (2004) tutkimuksen tulokset osoittavat, miten kiire on vuosi vuodelta lisääntynyt ja sosiaalinen kanssakäyminen vähentynyt työpaikoilla. Tutkimuksessa kiire koettiin niin häiritseväksi ja ilmapiiri painostavaksi, että töihin oli ahdistavaa mennä. Stressi ja pahaolo näyttävät vain lisääntyvän työpaikoilla. Niiden takana saattavat olla nykypäivän työntekijälle asetetut epäinhimilliset tavoitteet sekä liian tiukat aikarajoitteet. (Siltala 2004, 245.) Lisäksi kyseisen tutkimuksen mukaan monissa ammateissa korostuvat samat piirteet työn epärealistisuudesta. Työ

tuntuu mahdottomalta, sillä halutut vaikutukset eivät ole näkyvillä vaikka oma panostus työhön on korkealla. Tällaiset tapaukset ajavat usein työntekijät etsimään pakoteita. (Siltala 2004, 256–257.)

Kehityskeskustelun kautta on siis esimiesten mukaan mahdollista vaikuttaa osittain yksilön työhyvinvointiin. On kuitenkin korostettava, että kehityskeskusteluja pidetään jokaiselle henkilölle vain muutama vuodessa. Työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen ilmiö, joten näin ollen työhyvinvointiin vaikuttaa todennäköisesti suuri joukko muitakin asioita. Eräs esimiehistä alleviivasi luottamuksellisen suhteen vaikutusta työhyvinvointiin. Työntekijällä täytyy olla luottamus esimieheen ja siihen, että voi koska tahansa mennä juttelemaan ja purkamaan asioita kiireestä huolimatta. Kun asioita käydään kehityskeskustelussa kaksi kertaa vuodessa läpi, ei se yksin riitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.

## 4.2 Työilmapiiri

Tutkimuksen perusteella, lähes jokainen haastateltava liitti ilmapiirin osaksi työhyvinvointia. Työpaikan hyvä ilmapiiri työyhteisössä ja tiimissä oli jokaisessa vastauksessa merkittävässä asemassa. *”Kyllä se kaikki lähtee siitä työilmapiiristä, sellaisesta toisen kannustamisesta. Ilmapiiri tulee taas niistä yrityksen positiivisista näkymistä. Kun puhalletaan yhteen hiileen, niin tästä tulee jotain vielä isompaa.”* Lisäksi työyhteisön ja varsinkin oman tiimin tuki korostui vastauksissa. Työasiat eivät myöskään suju jos ilmapiiri on huono. *”Alaisia pitää osata kuunnella ja tärkeitä on tehdä porukalla ja pitää tiimihenkeä yllä.”* Toisaalta myös työpaikan hyvä ilmapiiri heijastuu usein ongelmatilanteisiin. Tätä on tarkastellut muun muassa Nummelin (2007, 74), joka painottaa, että hyvä ilmapiiri ennaltaehkäisee ongelmien syntymistä ja helpottaa niiden ratkaisemista. Hyvän ilmapiirin vallitessa on myös hänen mielestään rohkaisevampaa puhua vaikeista asioista.

Lähes kaikki esimiehet yhdistivät siis työilmapiirin osaksi työhyvinvointia. Työilmapiiristä puhuttaessa, kirkas huomio oli se, että Fastemsilla kaikki työskentelevät avokonttorissa, joten esimiehet istuvat työpisteissään alaisten joukossa. Esimiesten kokemusten perusteella alaiset kokevat tämän positiivisena asiana, ja kynnys vapaalle keskustelullekin on matalampi. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on tällöin avoimempaa ja vilkkaampaa. Tämä saattaa vaikuttaa myös siihen, että kehityskeskusteluissa on pääosin luottamuksellinen ilmapiiri, sillä esimiehet ja alaiset ovat tutumpia toisilleen. Suurin osa esimiehistä painotti erityisesti: *”helpompi on, kun tosiaan jatkuvasti on tekemisessä ja istuu siellä omien alaisten keskuudessa.”* Myös Nummelin

(2007, 73) painottaa ilmapiirin muotoutuvan yhteisen työn tuloksena, jota kehitetään osana muuta kehittämistoimintaa. Toisaalta taas jo edellä haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä ei pidä kehityskeskustelua erityisen merkittävänä juuri siksi, että avokonttorissa keskustellaan jo kaikesta.

Fastemsilla osa työntekijöistä tekee reissuhommia, ja silloin tiivistä yhteydenpitoa tarvitaan luomaan me-henkeä. Reissuhommia tekevien työntekijöiden esimiehet tiivistävät: *”meillä on sellainen kaveria ei jätetä – mentaliteetti, joten kaikki auttaa toisiaan, ja pidetään tiiviisti yhteyttä päivittäin”*. Hyvän hengen luominen oli vastauksien perusteella paljon muutakin, kuin työasioiden keskellä olemista. Varsinkin tiimien osalta merkityksellistä olisi löytää yhteistä aikaa työajan ulkopuolelta. Moni olikin sitä mieltä, että silloin tällöin järjestettävät saunaillat tai muu yhdessä tekeminen kasvattavat kovasti me-henkeä, joka välittyy työpaikalla.

Lähes kaikki haastateltavat korostivat viestinnän olevan merkittävä osa työyhteisön toimivuutta. Yksi haastateltavista painotti myös viestinnän tärkeyttä työilmapiiriin nähden. Tämän esimiehen kokemusten mukaan asioista puhuminen ja tiedottaminen olivat suoraan yhteydessä koko talon ilmapiiriin. Jos tieto organisaation sisällä toimii hyvin, niin se vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti. Jos viestintä ei toimi ja tietoa pantataan, sillä on kielteisiä vaikutuksia työyhteisön me-henkeen.

## **5. Tuloksellisuus**

Viidentenä teemana käsiteltiin tuloksellisuutta ja kehityskeskustelujen yhteyttä siihen. Tuloksellisuus on epämääräinen käsite ja voi tarkoittaa monia asioita, eikä esimiehilläkään ole aina siitä jäsentynyttä kuvaa. Tuloksellisuuden teemaan liittyvät kysymykset antoivat monenlaisia vastauksia. Tämä voi johtua juuri käsitteen epämääräisyydestä.

Kaikki esimiesasemassa olevat haastateltavat näkivät kehityskeskusteluilla olevan välillistä yhteyttä myös tuloksellisuuteen. Vastauksissa ilmenneet tuloksellisuuden edellytykset kuitenkin vaihtelivat runsaasti. Osa esimiehistä uskoi yhteyden muodostuvan työnkuvan selkeyttämisellä ja siten vaikuttavan tuloksellisuudessa. Muutama esimiehistä taas uskoi pienillä parannuksilla ja työntekijän kuuntelemisessa olevan vaikutusta yksilön tuloksellisuuteen. Suurin osa haastateltavista näki työhyvinvoinnilla ja motivaatiolla olevan eniten yhteyttä yksilön tuloksellisuuteen.

Eniten kehityskeskustelulla näkyi olevan yhteyttä tuloksellisuuteen pitkällä tähtäyksellä ja suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla vaikutetaan työhyvinvointiin, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon, ja niiden kautta osittain myös yksittäisen henkilön tuloksellisuuteen. Tämä tukee myös tutkimusongelmanasettelua, jossa kehityskeskustelulla oletetaan olevan edellytyksiä lisätä yksilön motivaatiota ja työhyvinvointia sekä niiden kautta välillisesti myös tuloksellisuutta. ”Kyllä uskoisin, että jos kehityskeskustelut hoidetaan oikein, niin kyllä sillä saadaan luotua me-henkeä, ja sehän lisää tuloksellisuutta. Eli Fastems ja sen henkilöstö on tavallaan sama asia, niin kyllä se lisää motivaatiota tehdä asioita. Silloin kaveri on myös ylpeä siitä, että hän on töissä Fastemilla ja huolehtii työnsä kunnolla”

Johtamistaitojen ja sitouttamisen yhteys tuloksellisuuteen nousi myös esiin vastauksesta. ”Paitsi, että saadaan pidettyä se kokenut väki, niin saadaan he myös ymmärtämään, mikä tänä päivänä on erityisen tärkeää, että saataisiin hyvä tulos.” Erään esimiehen vastauksesta ilmeni, että kehityskeskusteluissa kannustava ja motivoiva palaute lisää henkilön halua menestyä edelleen. Esimiestaidoilla on siis mahdollisuus edesauttaa tuloksellista työntekoa.

Salmisen (2002) mukaan klassisen ihmissuhdekoulukunnan edustajan G. Elton Mayon kuuluisissa Hawthorne -tutkimuksissa 1927-33 kävi ilmi, että johtamistavalla, ryhmän koolla ja työntekijöiden huomioimisella on yhteyksiä tuottavuuden ja tuloksellisuuden nousulle. Johtajan ihmissuhdetaidot ja työntekijöiden motivointi edistää luovuutta ja saa sitä kautta aikaan tuloksellisuutta. Tulosjohtaminen (*management by results* tai *accountable management*) on yksi merkittävimmistä johtamisfilosofioista. Sen tärkeimpinä tavoitteina pidetään tulosten saavuttamista ja organisaation menestymistä. Tulosjohtamisessa korostuu myös johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus. Esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut ovat tulosjohtamisen kannalta merkittäviä ja lisäävät luottamusta ja ymmärrystä johdon ja alaisten välillä. (Salminen 2002, 118-136.) Golemanin (2000, 48-50) mukaan menestyminen on lähes kokonaan kiinni johtajan tunneälykkyydestä. Tunnetaidot ovat tärkeitä johtajille, jotka haluavat lisätä tehokkuutta työyhteisöissä.

Monet haastateltavat korostivat, että Fastemilla jokaisen yksilön työpanosta arvostetaan. Tätä on heidän mukaansa merkittävää viestiä työntekijöille. Kehityskeskusteluiden kautta saadaan kerrottua ihmisille, miten juuri heidän tekemisensä vaikuttaa koko yrityksen tuloksellisuuteen. Tällöin myös työntekijän halu tehdä työnsä hyvin kasvaa, eli se vaikuttaa myös tämän vastauksen perusteella myös yksilön tuloksellisuuteen.



Eräs esimiehistä mainitsi: *”nimenomaan uskon kyllä, että kehityskeskusteluilla voidaan edesauttaa tuloksellisuutta.* Tämä ilmenee hänen mukaansa siinä, että kun käydään yhdessä lävitse työnkuva ja tehtäviä, niin pystytään keskittymään oikeisiin asioihin. Toisin sanoen muutamat esimiehet painottivat sitä, että kun selkeytetään työnkuva ja vastuuta, ollaan myös tehokkaampia. Tällöin myös turhat virheet vähentyisivät. Toinen esimies yhtyy tähän: *”voidaan myös käydä lävitse tehtäviä ja vastuita, jolloin se rauhoittaa tekemistä ja lisää sitä kautta myös tuloksellisuutta.”* Haastattelujen tulokset osoittavat, että kehityskeskusteluissa puhutaan selkokielellä asiat halki, jolloin ne selvenevät. Kun jokainen tietää mitä tekee ja miksi tekee, niin on helpompi keskittyä oleelliseen. Tällöin jokaisen tehokkuus myös kasvaa.

Toinen esimies uskoi yhteyden olevan seuraavanlainen. *”Kyllä kehityskeskusteluilla voidaan jonkin verran vaikuttaa, kun siinä sitä yrityksen strategiaa ja tavoite-tahtotilaa käydään lävitse. Sillä tavalla pyritään sitoutumista lisäämään ja sitten on ne ihan konkreettiset asiat, esim. pienet parannukset, jotka omalta osaltaan auttaa sitä tuloksellisuutta.”*

## **6. Motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhde**

Tässä kappaleessa kuvataan motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden oletettuja edellytyksiä esimiesten kokemusten perusteella, joita ilmeni jo edellisissä kappaleissa. Tutkimuksen haastatteluissa esimiehet näkivät kaikilla edellä kuvatuilla käsitteillä yhteyttä. Moni esimies liittyy tuloksellisuuteen työmotivaation ja työhyvinvoinnin. Eräs esimies painottikin: *”kyllähän kehityskeskusteluiden kautta voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen ja työmotivaatioon, varsinkin jos on joitakin ongelmia, niin siinä on tilaisuus selvittää taustoja. Tuloksellisuudella ja työmotivaatiolla näen suurenkin yhteyden. Kyllä sen huomaa kuinka innokkaita alaiset on lähtemään töihin, ja jos asiat ovat hyvin, niin ollaan tehokkaampiakin.”*

Haastatteluissa tuli myös esille työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tuloksellisuuteen. On selvää, että yrityksen jokaisella tasolla on voitava hyvin, jotta tehokkuus säilyy ja työyhteisön henki on hyvä. *”Ilman muuta työhyvinvoinnilla on yhteyttä pidemmällä tähtäyksellä tuloksellisuuteen, mutta ei saa unohtaa sitä tehokkuuden vaatimusta. Omistajien on myös voitava hyvin. Tänä päivänä luulisi, että isoissakin yrityksissä tunnustetaan, että kaikki ollaan samassa veneessä. Meidän kaikkien pitää siis voida hyvin. Se on ainoa keino, joka takaa sen jatkuvuuden.”*

Työhyvinvoinnin suhdetta organisaation tuloksellisuuteen tarkastellaan myös muussa lähdekirjallisuudessa. Otalan ja Ahosen (2003, 66) mukaan työhyvinvoinnin puuttumisella on suuria riskejä organisaation menestymiseen. Riskien seurauksena on mahdollista ajautua menestyksestä menetykseen. He painottavat, että alhainen työvire tarttuu ihmiseltä ihmiselle ja vaikuttaa toiminnan laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja lopulta koko yrityksen menestykseen. Myös Ruotsalainen (1997, 42) tähdentää, että työelämän laatu on välttämätön ehto tulosten saavuttamiseksi. Hän korostaa, että tuottavuus syntyy vain työyhteisön hyvän yhteishengen vallitessa, ei huonon. Elon ja Feldtin (2005, 314-315) mukaan työhyvinvointi ja tuloksellisuus toimivat pitkällä tähtäyksellä toistensa edellytyksinä. He kiteyttävät tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin osatekijöitä jo edellä kuvatussa kuviossa (ks. kuvio 5).

## **7. Kehityskeskustelun haasteet ja kehitysehdotukset**

Viimeisenä teemana keskusteltiin kehityskeskustelun haasteista ja kehitysehdotuksista. Haasteina pidettiin ylitse muiden kiireen hallintaa, negatiivisen palautteen antamista ja strategian jalkauttamiseen liittyviä ongelmia. Koko yrityksen kehityskeskustelukoulutuksen jälkeen odotukset kehityskeskustelujen toimimisesta olivat korkealla. Kuitenkin ongelmat ovat jatkuneet lähes joka osastolla. *”Valmennuksen jälkeen kaikkien piti olla tietoisia, niin esimiesten kuin myös alaisten, että mistä tässä on kysymys. Nyt se on sitten ollut jonkunmoinen pettymys, koska ei se ole siitä huolimatta toiminut oikein.”*

Toinen esimies yhtiä edelliseen: *”me saatiin sen verran aikaan, että kaikki merkitsivät sen ensimmäisen kehityskeskustelun kalenteriinsa alkuvuodeksi niin kuin oli sovittu. Sitten se kuitenkin jäi vaan siihen ja kehityskeskusteluita onkin pidetty vaan noin 50 %.”*

Esimiehet pitivät kiireen hallintaa suurena haasteena kehityskeskusteluprosessin toimimiselle. Kiire tuntui vaivaavan jokaista esimiestä ja alaisen ja esimiehen aikataulujen yhteensovittaminen koettiin ongelmalliseksi. *”Kiire on minun mielestä se kauhein peikko, mikä tässä nyt on.”* Jokainen esimies toimii myös malliesimerkkinä omalle alaiselleen. *”Jos ylempi esimies ei ehdi pitämään kehityskeskustelua keskitason esimiehille, niin he ajattelevat, että heidänkään ei tarvitse pitää.”*

Muutama haastateltava oli sitä mieltä, ettei kehityskeskustelun jälkivaihetta, kehityssuunnitelmaa kyettä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä kyseinen osio käsittelee osaamista sekä

kehittymis- ja koulutustarpeita. Näiden kohdalla tarpeet saattoivat jäädä liian usein puheen tasolle, eikä toimenpiteitä aina pantu käytäntöön. Osaamista ja kehitystarpeita ei siten saatu hyödynnettyä tarpeeksi. Eräs esimies totesikin: *”olen miettinyt, että miten ihmisten osaamista ja sen kartoitusta voisi tehostaa. Koko työporukalle pitäisi olla jotkut yhtenäiset kriteerit sille tekemiselle.”*

Niin kuin edellä palauteosiossa jo todettiin, avoin molemminpuolinen palaute koettiin osittain haastavaksi niin esimiehille kuin myös alaisille. Tutkimustulosten mukaan osa esimiehistä koki negatiivisen palautteen antamisen jokseenkin ongelmalliseksi. Eräs esimies selvensi kyseistä ongelmaa: *”kriittikin esittäminen täytyisi myös aina olla rakentavaa. Kyllä varmaan se palautteen antaminen on se yksi ongelma ylitse muiden.”* Vastauksista kävi ilmi, että myös negatiivisen palautteen käsittely tuotti vaikeuksia osalle esimiehistä, ja oli haastavaa myös joillekin alaisille. Teoreettisessa kirjallisuudessa painotetaan samankaltaisia asioita. Nummelinin (2007) mukaan negatiivisen palautteen antaminen koetaan usein haastavana. Palautetta toivotaan usein myös enemmän kuin saadaan. Palaute on kuitenkin tärkeä osa esimiehen ja alaisen yhteistyötä, joka vaatii esimieheltä oman toiminnan mukauttamista tilannetekijöihin. (Nummelin 2007, 88-89.)

Ongelmana saattoi joissakin tapauksissa olla myös alaisen uskalluksen puute puhua omista asioistaan esimiehelle. *”Kyllä se on se, että saako sieltä vastapuolelta avoimia ja rehellisiä puheenvuoroja. Se, että uskaltaisi keskustella niistä omista asioistaan ja ongelmistaan ja sitten myös niistä puutteista, mitä sitten näkee esimiestoiminnassa tai työtovereissaan. Se on meidän, esimiehen ja alaisen yhteinen haaste, että ehkä alaisetkin odottavat, että minä työnantajan edustajana arvioisin enemmän heidän onnistumisiaan.”*

Suurimmassa osassa esimiesten vastauksista ilmeni, että strategian jalkauttaminen tuotti ongelmia. Moni esimiehistä ei tiennyt, miten strategiasta olisi pitänyt puhua alaisille. Strategia tuntui esimiesten mielestä olevan työntekijälle kaukainen asia, joka ei kosketa päivittäistä työntekoa. Esimiehet kokivat täten haasteelliseksi löytää strategialle selkokielisiä sanoja, jotka saisivat alaisen todella ymmärtämään työnsä merkityksen yrityksen strategialle. Yksi esimies tähdensi kyseistä ongelmaa: *”voidaan ajatella, ettei rivityöntekijää kauheasti kiinnosta ne isot linjaukset, joita yrityksen tasolla nähdään tärkeäksi. Joten ongelma esiintyy siinä, miten puhua näistä asioista ymmärrettävästi.”*

Haastattelut nostivat kehitysehdotuksia kiitettävästi esille. Monesta vastauksesta kävi ilmi, ettei aikatauluista saisi luistaa kiireestä huolimatta, ja että sovittu kehityskeskustelu aika pitäisi pitää

sitovana. Tällä hetkellä tapaamista on liian helppo siirtää aina jonkun ”tärkeämmän” tieltä. Muutaman esimiehen mielestä seuranta esimerkiksi henkilöstöasioiden hoitajan taholta tukisi sitä, että aikatauluista pidettäisiin kiinni, eivätkä kehityskeskustelut jäisi roikkumaan. ”*Seuranta, painostus ja johonkin tulospalkkaukseen kytkeminen voisi auttaa parhaiten. Tavallaan esimerkiksi tiimi saisi jonkun tulospalkkiopotin sitten kun koko tiimissä kehityskeskustelut olisi pidetty.*”

Strategian jalkauttamiselle nousi haastatteluista myös ehdotuksia. Tähän ongelmaan esitettiin ratkaisuksi strategian pilkkomista alatasen asioiksi esimerkiksi tietyn ryhmän toimesta. Tällöin strategia purettaisiin työntekijöitä lähellä oleviksi asioiksi. Yhden esimiehen mukaan tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi pienessä huoltoyksikössä toiminnan tehostamista. Toisin sanoen tarkennettaisiin huoltotyöntekijälle sitä, että huoltotoimintoon panostetaan nyt voimakkaasti. Esimies kertoisi tällöin alaiselleen: ”*toiminnan tehostaminen näkyy nyt siinä, että palkataan paljon uusia työntekijöitä, perustetaan uusia huoltokonttoreita ja panostetaan myös koulutukseen.*” Haastateltavat uskoivat, että työporukka saadaan puhaltamaan yhteisen tavoitteen eteen, kun strategiaa selvennetään ja pilkkotaan pienemmiksi osiksi.

Haastatteluista ilmeni tarve kehityskeskusteluprosessin systemaattiselle ohjaukselle. Eräs esimies täsmentääkin: ”*nyt kun kehityskeskusteluprosessi on saatu järjestelmällisesti alkuun, niin sitä kuuluisi edelleen pitää tärkeänä asiana. Henkilöstösasto näkisi jatkossakin vaivaa sen ylläpitämiselle, ettei ohjaustekniikka lopahtaisi.*” Muutamat esimiehistä kaipasi lisää valmennusta kehityskeskusteluihin, mutta yli puolet heistä kuitenkin uskovat saaneensa jo tarpeeksi koulutusta. Osa esimiehistä uskoi, että suurten valmennusten jälkeen kehityskeskustelun onnistuminen on pitkälti esimiehen omista vuorovaikutustaidoista kiinni. Toisaalta valmennuksen tarve nousee esille myöhemmin, varsinkin kun yritys kasvaa koko ajan ja esimiehiä tulee lisää. Erään esimiehen toive olikin, että Fastemsilla järjestettäisiin päivitysvalmennuksia esimerkiksi kahden vuoden välein.

Vastauksista nousi esille myös kehityskeskustelun liittäminen tulospalkkaukseen tai muuhun palkitsemiseen. Ehdotuksena oli, että kehityskeskustelujen pitäminen toisi tiimille jonkunlaisen palkinnon. Se olisi tietynlainen porkkana, jonka tiimi voisi saavuttaa vasta sitten, kun esimies olisi pitänyt kaikille kehityskeskustelut. Tällöin ehkä alaisetkin huolehtisivat, että oma esimies varmasti pitää kehityskeskustelun kaikille. Myös muissa tutkimuksissa palkkaus ja palkkiojärjestelmät ovat yhteydessä kehityskeskusteluun. Milkovich ja Wigdor (1991, 85-168) tähdentävät, että kehityskeskusteluprosessi ja palkkausjärjestelmä kulkevat käsi kädessä. Heidän tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöjärjestelmät, kehityskeskustelu ja palkkausjärjestelmät sopivat

yhteen tai yhtenevät ollakseen mahdollisimman tehokkaita. Fastemsilla kehityskeskustelut pyritään kuitenkin pitämään erillään palkkakeskustelusta. Joissakin tapauksissa raha tulee kehityskeskusteluissa esille, mutta esimiehet yrittävät pääsääntöisesti pitää nämä kaksi keskustelua erillään.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa osassa suurena kehityskeskustelun haasteena nähdään usein virhearviointi, joka haittaa keskustelutilannetta. Ongelma heijastuu esimiehen arvioidessa työntekijää ja hänen työsuoritustaan. Esimies voi tällöin tehdä virhearviointeja työntekijän osaamisesta. Tämä on ilmeistä tilanteessa jossa työntekijä on esimerkiksi onnistunut tai epäonnistunut edellisellä kaudella. Tällöin virhearviointi voi vaikuttaa esimiehen arvioihin hyvinkin pitkään. (Milkovich & Wigdor 1991, 55.) Haastattelujen perusteella Fastemsin kehityskeskusteluissa ei kuitenkaan ole nähtävissä tällaisia ongelmia. Ongelmakohdat ilmenevät kohdeorganisaatioissa enemmänkin ajanhallinnassa, tavoiteasetannassa ja negatiivisen palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.

## VI YHTEENVETO

Tämän case-tutkimuksen tarkoitus oli kuvata kehityskeskusteluprosessia ja sen yhteyttä vaikuttavuuteen kohdeorganisaatiossa Fastems Oy:ssä. Vaikuttavuutta tarkasteltiin motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmista. Kohdeorganisaatio toimi myös toimeksiantajana tutkimukselle. Tämän tutkimuksen tekeminen selvensi kehityskeskustelun toimivuutta kohdeorganisaatiossa ja toi esiin miten prosessia voisi kehittää entistä paremmaksi. Vaikuttavuuden osalta kehityskeskustelu nähtiin välineenä motivoimiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja epäsuorasti myös jokaisen yksilön tuloksellisuuteen.

Aihevalinta liittyi Fastemsin haluun kehittää kehityskeskusteluja siten, että ne palvelevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen jokaisella tasolla. Aihe on myös ajankohtainen, sillä kehityskeskusteluja käytetään yhä enemmän sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa. Kehityskeskustelujen kehittyminen tukeutuu oletettavasti varsinkin tulevaisuudessa yhä enemmän tietoteknisiin järjestelmiin. Aihe on kiinnostava, sillä pro gradu -tutkielmaan kuuluvien haastattelujen jälkeen Fastemsilla on työstetty internetpohjaista kehityskeskustelujärjestelmää.

Teoreettisessa osiossa tarkasteltiin kehityskeskusteluja ja niiden vaikutuksia tieteellisen kirjallisuuden kautta. Teoriaosuus jaettiin viiteen kokonaisuuteen, joissa tarkastelun kohteena olivat esimiestaidot, kehityskeskustelu, motivaatio, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Esimiestaitoja käsiteltiin vuorovaikutuksen näkökulmasta, sillä tässä tutkimuksessa oleellista oli esimiehen näkemys kehityskeskusteluista. Lisäksi samaisessa kappaleessa tarkasteltiin kuuntelu- ja palautetaitoja. Kehityskeskustelua käsiteltiin tutkielman toisessa osassa. Tässä kappaleessa tarkasteltiin kehityskeskusteluprosessia ja sen eri vaiheita. Kyseinen teema sisälsi myös edellytyksiä onnistuneelle kehityskeskustelulle ja haasteita prosessille. Kolmantena teemana käsiteltiin motivaatiota ja neljäntenä työhyvinvointia, sillä kehityskeskusteluilla pyritään vaikuttamaan jokaisen yksilön motivaatioon ja työhyvinvointiin. Organisaatioiden kehityskeskustelun ohjeistukset usein sisältävätkin kyseisien aiheiden kysymyksiä. Viimeisenä teemana tarkasteltiin tuloksellisuutta ja kehityskeskustelun yhteyttä siihen.

Kirjallisuus koostui aiheeseen liittyvistä teorioista, työterveyslaitoksen tekemistä tutkimuksista, kehityskeskustelun ja työhyvinvoinnin tutkimuksista (esimerkiksi Wink 2007, Suonsivu 2003, Antikainen 2005) ja muusta aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta (esimerkiksi Valpola 2000, Ahonen & Ojala 2003). Laajan kirjallisuuden perusteella toimivalla kehityskeskustelulla on

edellytykset motivoida työntekijää ja lisätä työhyvinvointia sekä vaikuttaa osittain lopulta myös yksilön tuloksellisuuteen. Lähtökohtaisesti täytyy kuitenkin huomioida, että kehityskeskusteluja järjestetään keskimäärin kaksi kertaa vuodessa, joten työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta vaikutteina ovat myös monet muut tekijät. Jos kehityskeskustelut kuitenkin toteutetaan oikein, ja tavoitteisiin vastataan, on niillä edellytyksiä vaikuttaa kyseisiin asioihin. Lisäksi teoreettinen katsaus osoitti, että kehityskeskustelun taustalla vaikutti myös esimiehen vuorovaikutustaidot. Tässäkin täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka esimiehellä on ehkä perimmäinen vastuu kehityskeskustelun toimivuudesta, on alainen myös tärkeässä roolissa. Jos esimerkiksi alaisella ei olisi halua osallistua kehityskeskusteluun, tai mikäli hän ei näkisi siinä mitään hyötyä, niin tuskin esimiehen asenne yksin tekisi kehityskeskustelusta toimivaa.

Kehityskeskusteluilla pyritään Fastemsilla muun muassa sitouttamaan ihmisiä asetettujen päämäärien saavuttamiseksi, viestimään tilasta ja tavoitteista sekä tehostamaan toimintaa. Empiirisessä osiossa pyrittiin selvittämään esimiesasemassa olevien kokemuksia kehityskeskusteluista sekä edellytyksiä parantaa kehityskeskusteluprosessia. Kehityskeskustelujen haluttu saavutus oli liiketoiminnallinen sekä motivaatiota ja työhyvinvointia edistävä. Näiden käsitteiden suhdetta toisiinsa haluttiin myös tarkastella. Haastatteluilla haluttiin selvittää kehityskeskustelujen hyötyjä yhtiötasolla, esimiestasolla ja työntekijätasolla.

Kehityskeskustelu on tilanteena henkilökohtainen, ja sen vuoksi jokainen kokee sen omalla tavallaan. Kehityskeskustelun luonteen vuoksi esimiesten vastauksista nousi odotetusti esiin monenlaisia mielipiteitä. Empiirisessä osuudessa tuotiin esille sekä yleisimpiä näkemyksiä että eroavia ajatuksia. Haastattelujen perusteella aineistosta laadittiin yhtenäinen kokonaisuus, jota osittain täydensi haastateltavien suorat lainaukset. Lopuksi aineistoon yhdistettiin teoriaa tukemaan laadullista analyysiä. Teoreettinen kirjallisuuskatsaus nivoutui hyvin laadulliseen aineistoon. Teoreettiset ja empiiriset tulokset mukailivat myös suurelta osin toisiaan. Seuraavaksi kuvataan tiivistetysti empiirisen analyysin keskeiset tulokset.

#### *Esimiestaidot vuorovaikutustilanteessa*

Tutkimustulosten perusteella molemminpuolisen vuorovaikutuksen koettiin olevan erittäin merkittävässä asemassa käytäessä kehityskeskusteluja. Jokainen esimies piti kehityskeskustelua hyvänä johtamisen välineenä. Tiimityöskentely on kohdeorganisaatiossa yleinen työskentelytapa. Yleisesti tiimien keskuudessa uskottiin löytyvän luottamuksellista ilmapiiriä. Myös

kehityskeskusteluissa vuorovaikutus oli lähes kaikissa tapauksissa avointa ja luottamuksellista. Luottamuksellisuuden nähtiin muodostuvan siitä, että keskustelussa esiintyvät asiat pidettiin esimiehen ja alaisen välisenä. Esimiehen vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeänä syynä kehityskeskustelutilanteen onnistumiseen.

### *Palautetaidot*

Molemminpuolinen palautteenanto nähtiin merkittävänä osana johtamista ja kehityskeskusteluja. Haastateltavat uskoivat, että myönteinen palaute kannustaa tehokkaaseen työskentelyyn. Negatiivisen palautteen esiintuominen koettiin myös tarpeelliseksi. Osalle esimiehistä tämä kuitenkin tuotti ongelmia. Hankaluutena koettiin negatiivisen palautteen vaikutukset alaisen työskentelyyn, sekä pohdittiin sen muotoilemista rakentavaan muotoon. Yleisesti ottaen palautteenanto esimieheltä alaiselle uskottiin kohdeorganisaatiossa toimivan kohtalaisen hyvin, mutta palautetta voisi antaa alaiselle enemmänkin. Tutkimuksen mukaan esimiehet odottivat palautetta myös alaiselta. Kuitenkaan kaikissa tapauksissa palautetta ei tullut riittävästi. Osa esimiehistä pohti, miten negatiiviseen palautteeseen alaiselta tulisi reagoida. Muutamaa haastateltavaa lukuun ottamatta, alaisen palautteeseen suhtauduttiin ymmärtävästi.

### *Vahvuudet kehityskeskustelussa*

Tutkimuksessa esimiehet pitivät vahvuuksinaan kuuntelutaitoa, ihmisläheisyyttä, reilutta, tasapuolisuutta ja hyvää arjen tuntemusta. Lähes kaikki esimiehistä pitivät itseään vahvana keskustelunkävijänä, mutta jokainen heistä korosti kuuntelutaidon tärkeyttä ja piti itseään hyvänä kuuntelijana. Vain kaksi esimiestä ei kokenut olevansa riittävän hyviä kehityskeskustelussa.

### *Kehityskeskustelun toimivuus*

Kohdeorganisaation kehityskeskusteluvalmennusten jälkeen odotukset sen toimivuudesta olivat korkealla. Tulosten mukaan kuitenkin ilmeni, etteivät kehityskeskustelut toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Suurimmalle osalle keskustelut olivat oikeus ja mahdollisuus, mutta osa henkilökunnasta pitää edelleenkin keskusteluja pakollisena toimenpiteenä. Tämä kuvastui muun muassa siinä, ettei kehityskeskusteluja pidetä tarpeeksi. Usein tätä selitettiin kiireellä, mutta osa vastaajista uskoi kehityskeskustelun säännöllisen järjestämisen olevan vain priorisointikysymys.



### *Kehityskeskustelun hyödyt*

Kehityskeskustelun hyödyt koettiin ilmeisenä, ja hyötyjä voitiin nähdä yrityksen jokaisella tasolla. Yrityksen strategian viestiminen alaisille nousi esille lähes jokaisesta vastauksesta. Yritykselle uskottiin olevan merkittävää, että alaiset tekevät strategian mukaisia tehtäviä. Esimiehet pitivät kehityskeskustelua tärkeänä johtamiskeinona, jolla saadaan sitoutettua alainen ja mahdolliset ongelmat selvitettyä. Kaikille haastateltaville oli myös tärkeää saada pidettyä oma hyvä tiimi talossa. Esimiesten mukaan alainen kokee kehityskeskustelut vaikuttamismahdollisuutena. Tällöin esimiehellä on vastuu esiin tulevien asioiden huomioimisesta ja mahdollisten toimenpiteiden toteutumisesta. Alaisen on myös tärkeä tietää, että oma tekeminen vaikuttaa yrityksen tulokseen, ja jokainen ihminen on tärkeä osa yrityksen strategian toteutuksessa.

### *Kehityskeskustelun sisältö*

Losykin (2002, 8-9) kuvaamat kehityskeskustelun kolme tärkeintä vaihetta, valmistautuminen, tilaisuuden hoitaminen ja kehityssuunnitelma nousevat esiin myös esimiesten haastatteluista. Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittivat kehityskeskusteluprosessin rakentuvan näiden vaiheiden ympärille. Haastateltavat kokivat kehityskeskusteluun valmistautumisen ensiarvoisen tärkeäksi, mutta osa myönsi sen usein jäävän vähäiseksi muiden kiireiden vuoksi. Kehityskeskustelutilanteessa käytiin yleisesti otsikkotason asiat lävitse, mutta keskustelu keskittyi usein asioihin, jotka olivat kulloinkin ajankohtaisia. Yleisimpänä keskustelun aiheena pidettiin alaisen työnkuvaa ja henkilökohtaisia asioita. Kehityssuunnitelman avulla koettiin olevan mahdollista ohjata ihmisiä omassa kouluttautumisessa suuntaan, minkä yritys näkee strategiassaan tärkeäksi linjaukseksi. Käytännössä näin ei kuitenkaan aina käynyt, ja osaamisten hyödyntämiseen kaivattiin yleisesti apukeinoja.

### *Motivaatio*

Kehityskeskustelujen kautta katsottiin voitavan vaikuttaa yksilön motivaatioon. Esimiehet kokivat kehityskeskustelujen olevan motivoinnin väline. Kun esimies kannustaa ja antaa palautetta hyvin tehdystä työstä, vaikuttaa se haastattelujen perusteella motivaatioon. Lisäksi esimiehellä on tarpeen mukaan mahdollista vaikuttaa alaisen työnkuvaan, jolloin motivaatio työhön kasvaa. Tällöin alaiselle muotoutuu selkeä kehitysnäkymä omalle työlle ja uralle.

### *Työhyvinvointi*

Tiivistettynä esimiesten vastauksista ilmeni, että fyysisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin tasapaino koettiin merkityksellisenä. Työhyvinvointi oli jokaisen haastateltavan mielestä yhteydessä kehityskeskusteluihin. Varsinkin kun avoimessa keskustelussa käydään asiat läpi ja puretaan mieltä painavat seikat tai ongelmat. Esimiehet näkevät siis kehityskeskustelut työhyvinvoinnin edistäjänä sekä myös motivoinnin välineenä. Esimiehet yhdistivät työhyvinvointiin myös työilmapiirin. Haastattelujen perusteella kaikki kokivat, että Fastemsilla on hyvä työilmapiiri. Eniten kehityskeskustelun kautta uskottiin mahdollisuuteen saada selville ihmisten vaikeuksia ja ongelmia. Niiden kautta vaikutukset näkyivät esimiesten mielestä työhyvinvoinnissa.

### *Tuloksellisuus*

Kaikki haastateltavat uskoivat kehityskeskustelulla olevan jonkinlaisia yhteyksiä tuloksellisuuteen. Yhteys ei kuitenkaan ollut heidän mielestään suora. Vastaukset osoittivat, että kehityskeskusteluilla on edellytyksiä vaikuttaa työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Kun ihminen on motivoitunut, voi hyvin ja on tyytyväinen työnkuvaansa, hän myös hoitaa työtehtävänsä hyvin. Näiden asioiden kautta uskotaan siis pidemmällä tähtäyksellä olevan vaikutuksia yksilön tuloksellisuuteen.

### *Kehityskeskustelun haasteet*

Kehityskeskustelun suurimpina haasteina pidettiin kiireen hallintaa, negatiivisen palautteen antamista ja strategian jalkauttamiseen liittyviä ongelmia. Kiire ilmeni jokaisen esimiehen vastauksesta, ja aikataulujen yhteensovittaminen siirsi usein kehityskeskustelutilaisuutta. Negatiivisen palautteen käsittely tuotti vaikeuksia osalle esimiehistä, ja oli haastavaa myös joillekin alaisille. Haastavana koettiin kritiikin muotoileminen rakentavaan muotoon. Esimiehet myös pohtivat, miten alaisen antamaan negatiiviseen palautteeseen pitäisi reagoida. Strategian jalkauttaminen tuntui vaikealta lähes jokaisesta esimiehestä. Moni esimiehistä ei tiennyt, miten strategiasta olisi pitänyt puhua alaisille. Strategia tuntui esimiesten mielestä olevan työntekijälle kaukainen asia, joka ei kosketa päivittäistä työntekoa. Esimiehet kokivat täten haasteelliseksi löytää strategialle selkokielisiä sanoja, jotta alainen todella ymmärtäisi työnsä merkityksen yrityksen strategialle.

### *Kehitysehdotukset*

Tutkimuksen perusteella ilmeni tarvetta kehityskeskusteluprosessin parannuksiin. Kehityskeskustelun aktivoimiseksi ehdotettiin sen liittämistä tulospalkkiojärjestelmään tai muuhun palkitsemiseen. Myös tehostetulla seurannalla ja painostuksella uskottiin olevan vaikutuksia. Näiden avulla asioita ehkä priorisoitaisiin eri tavalla. Strategian jalkauttamisen ongelmaan esitettiin ratkaisuksi sen pilkkomista alatasen asioiksi esimerkiksi tietyn ryhmän toimesta. Tällöin strategia purettaisiin työntekijöitä lähellä oleviksi asioiksi.

Kehityskeskustelun järjestelmälliselle ohjaamiselle kaivattiin täsmennystä. Tutkimuksesta ilmeni, että prosessin alkuunsaamisen jälkeen olisi hyvä jos henkilöstöosasto myös ylläpitäisi sitä systemaattisesti. Osa esimiehistä myös toivoi, että Fastemsilla järjestettäisiin päivitysvalmennuksia esimerkiksi muutaman vuoden välein.

## VII LOPUKSI

Kehityskeskustelut ovat olleet muutosten pyörteissä Fastemsilla jo muutaman vuoden. Niiden kehittäminen lähti kunnolla liikkeelle suurten koko taloa koskevien valmennuksien myötä alkuvuodesta 2007. Tuolloin hahmotettiin myös kehityskeskustelun runko ja yhtenäistettiin kehityskeskusteluissa käytävät asiat. Helmikuussa 2008 Fastemsilla on otettu käyttöön internetpohjainen kehityskeskustelujärjestelmä, jonka avulla esimies ja alainen käyvät kehityskeskustelun.

Tässä tutkimuksessa pystyttiin tavoitteiden mukaisesti kuvaamaan kehityskeskusteluprosessia ja sen vaikuttavuutta esimiesten kokemustiedon perusteella. Kohdeorganisaation tarpeen mukaan otos rajattiin koskemaan esimiehiä. Tutkimuksen toteuttamiseen valittu otanta oli kuitenkin pieni (kahdeksan esimiestä), joten kyseessä oli kohtalaisen suppea työ. Laadulliselle tutkimukselle kahdeksan esimiehen ryhmä oli kaikesta huolimatta otollinen tutkimuskohde, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolista aineistoa esimiehen näkökulmasta. Täten voidaan perustella, että tutkimuksen tavoitteeseen päästiin. Tutkimuksen kautta myös kohdeorganisaatio saa arvokasta kokemuksellista tietoa kehityskeskusteluprosessin tilasta ja vaikutuksista.

Tämä tutkimus antaa kohdeorganisaatiolle tietoa kehityskeskustelujen nykytilasta esimiehen näkemyksen perusteella. Tutkimuksen kautta saatiin selvitettyä myös kehityskeskustelun heikkouksia ja edellytyksiä kehittää prosessia entistä paremmaksi. Tulokset osoittivat myös, että kehityskeskustelut eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla, sillä niitä ei pidetty säännöllisesti. Tähän ongelmaan ehdotettiin muun muassa kehityskeskustelun sitomista palkkiojärjestelmään.

Tutkimuksen haastattelujen perusteella ilmeni tarve kehittää kehityskeskustelun linkittämistä osaamisen hallintaan. Osaamista ja kehitystarpeita ei ehkä saada hyödynnettyä tarpeeksi ilman jonkinlaista yhtenäistä järjestelmää, joka keräisi tietoa. Uusi, vuonna 2008 käyttöönotettu aputyökalu tukee hyvin tarpeen toteutusta.

Tämä tutkimus antaa tutkimuskirjallisuudelle yhtenäisen kokonaisuuden, joka ilmenee kehityskeskustelun yhteydestä motivaatioon, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Tässä tutkimuksessa aihetta ei pelkästään rajata koskemaan työntekijän voimavaroja, niin kuin useimmissa tutkimuksissa. Tämä tutkimus ottaa myös kantaa kehityskeskustelun vaikutteista yksilön tuloksellisuuteen, sillä lähtökohtaisesti yritystä ei ole olemassa ilman liiketoiminnallista

näkökulmaa. Tärkeää on kuitenkin kokonaisvaltaisesti huomioida sekä inhimilliset voimavarat että liiketoiminnalliset lähtökohdat. Niiden yhteisvaikutuksella yrityksellä on avaimet menestymiseen.

Uuden toteutetun järjestelmän myötä nähdään, että useisiin esille nousseisiin kehityskohteisiin voidaan saada parannusta. Esimerkiksi keskustelujen ajanmittaus antaa mahdollisuuden pureutua keskeisimpien ”aikasyöppöjen” kehittämiseen. Niin ikään kalenteriaikaan sidottu keskustelukausi pakottaa keskustelut pidettäväksi yleisen painostuksen uhalla.

Jatkotutkimus olisi mielenkiintoista tehdä tietoteknisen kehityskeskustelujärjestelmän vaikutuksista ja sen tuomista muutoksista koko prosessiin. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella, onko se mahdollisesti helpottanut kehityskeskustelun kulkua, vai onko siitä noussut esiin uusia ongelmia. Internetpohjainen järjestelmä muodostaa monenlaisia raportteja, joilla pystytään seuraamaan kehityskeskustelun toimivuutta. Kiinnostavaa olisi myös mitata onko järjestelmä tehostanut kehityskeskustelua ja lisännyt aktiivisuutta. Lisäksi voitaisiin havainnoida, miten osaamista ja kehittymistarpeita sekä muuta tietokantaan tallennettua informaatiota pystytään hyödyntämään. Järjestelmän myötä myös kehityskeskustelun luonne saattaa muuttua, sillä keskustelu on sidottu tietokoneeseen ja internetiin. Järjestelmän pitäisi tehostaa koko prosessia huomattavasti, jolloin tiedon prosessoinnin merkittävyys voisi kasvaa. Kuitenkin tiedon tallentamista järjestelmään saatetaan vierastaa yksityisyyden suojan vuoksi, joten keskustelun avoimuus voi heikentyä. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista täten tutkia, onko järjestelmä paras keino kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Tutkimus olisi otollista toteuttaa määrällisesti esimerkiksi kyselylomakkeella, joka lähetettäisiin koko Fastemsin henkilökunnalle. Vastausten määrä olisi siten oletettavasti suuri. Tällöin olisi mahdollista saada luotettavia ja määrällisesti mitattavia tuloksia järjestelmän tilasta.

## LÄHTEET

### *Kirjallisuus:*

- Ahonen, G. & Ojala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. WSOY.
- Antikainen, E. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Väitöstutkimus. Tampere.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Keuruu. Otava
- Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1988. Esimies-alaiskeskustelut. Turku. JTO oppikirja.
- Bjurström, L., Kuusela, J. & Rouhesmaa, H. 1998. Työkyvyttömyyseläkkeiden ja vaihtuvuuden kustannukset. Teoksessa Työolot ja taloudellinen ajattelu. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Työsuojelurahasto. Tampere. Painopaikka Hermes, 58-68.
- Bjurström, L., Kuusela, J. & Rouhesmaa, H. 1998. Työympäristö ja tuottavuus teollisuudessa. Teoksessa Työolot ja taloudellinen ajattelu. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Työsuojelurahasto. Tampere. Painopaikka Hermes. 86-95.
- Brown, M. & Heywood, J. 2005. Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. British Journal of Industrial Relations. 43: 4, 659-679.
- De Dreu. & Carsten, K. W. 2006. Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of Negotiated Agreement. Journal of Personality and Social Psychology. 90:6, 927-943.
- Elo, A-L. & Leppänen, A. 1997. Esimies työkyvyn tukena. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Elovainio, M. 1994. Ryhmät ja tiimit työssä. terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö, kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos, 117-137.
- Feldt, T. & Elo, A-L. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Feldt, Kinnunen, Mauno (toim.) Työ Leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Feldt, Kinnunen, Mauno (toim.) Työ Leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy. 13-35.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. Teoksessa Feldt, Kinnunen, Mauno (toim.) Työ Leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy. 56-73.
- Fletcher, C. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. . Journal of Occupational and Organizational Psychology. 74, 473-487.
- Goleman, D. 2000. Tunneäly työelämässä. Keuruu. Otava.

- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Juva, WS Bookwell.
- Herr, E. L. & Cramer, S. H. 1988. Career Guidance and Counseling Through the Life Span. Systemic Approaches. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusyhtiö Tammi.
- Hovila, S. 2004. Kehityskeskustelut työssä oppimisen keinona: Tietojärjestelmän hyväksikäyttö eräässä kansainvälisessä suuryrityksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Tampere.
- Jaakkola, T. 2002. Esimiesten ja alaisten käsityksiä kehityskeskustelusta vuorovaikutustilanteena. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä.
- Jurvansuu, S., Seitsamo, J. & Tuuli, P. 2000. Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Tuomi, K. (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 15. Helsinki. Työterveyslaitos, 110-141.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki. JTO tutkimuksia sarja 2.
- Kalimo, R. 1994. Terveystyöpaikalla: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö, kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos. 86-99.
- Keto, M. 2005. Motivoiko kehityskeskustelu?: case Tampereen teknillinen yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. johtaminen ja organisointi. Pro gradu -tutkielma. Turku.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä. Gummerus.
- Kressler, H. W. 2003. Motivate and reward. Performance appraisal and incentive systems for business success. New York. Palgrave MacMillan.
- Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. International Journal of Human Resource Management. 17:3, 504-522.
- Kuvaas, B. 2007 Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. Personnel Review 36:3, 378-397.
- Losyk, B. 2002. How to Conduct a Performance Appraisal. Public Management. 84:3, 8.

- Lindström, K. 1994. Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström K. (toim.) Terve työyhteisö, kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki. Työterveyslaitos.13-28.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 6. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki. Tammer-Paino.
- Löfström, E. 2005. Intuition and analysis at work. The role of cognitive style in experiences of work contexts. Helsingin yliopisto. Väitöstutkimus. Kasvatustieteen laitos. Helsinki.
- Mansikka-aho, U. 1998. Työntekijän hyvinvointi lisää tuottavuutta. Teoksessa Työolot ja taloudellinen ajattelu. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Työsuojelurahasto. Tampere. Painopaikka Hermes. 10-16.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Tampere.
- Milkovich, G. T. Wigdor A, K.1991. Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay. Washington, D.C. National Academy Press.
- Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöstutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Neuvonen, A. 2003. Suorituksen johtaminen kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tapaustutkimus Stora Enson Anjalan tehtaalla. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Helsinki.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki. WSOYpro.
- Nykysuomen tietosanakirja 3. Yleistieto A-M. 1993. Porvoo.
- Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Tampere.
- Pitkänen, E. 1984. Julkisten liikelaitosten toiminnan tuloksellisuus. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 1984, No. 1. 81-106.
- Ruotsalainen, S. 1997. Työelämän kehittämisen haasteita hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Teoksessa Alasoini, T, Kasvio, A Kyllönen, M. Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki. Oy Edita Ab. 42-44.
- Salminen, A. 2002. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki. Hallinnon kehittämiskeskus Edita.



- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu. Otava.
- Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Tampere.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Tuuli, P. 2000. Uupumusasteinen väsymys, organisaatioon sitoutuminen ja työelämän laatu. Teoksessa Tuomi, K. (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 15. Helsinki. Työterveyslaitos. 40-58.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva. WS Bookwell.
- Välilähde, R. 2000. Dialogin toteutuminen kehityskeskustelussa. Tapaustutkimus Oulun yliopiston kolmessa yksikössä. Oulun yliopisto. Käyttäytymistieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma. Oulu.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto. Tampere.

*Muut lähteet:*

- Fastems Oy Ab:n verkkosivut 2008. A.  
[www.fastems.com/index.php?PAGE=16&NODE\\_ID=142&LANG=2](http://www.fastems.com/index.php?PAGE=16&NODE_ID=142&LANG=2) (10.3.2008)
- Fastems Oy Ab:n verkkosivut 2008. B.  
[www.fastems.com/index.php?PAGE=18&NODE\\_ID=144&LANG=2](http://www.fastems.com/index.php?PAGE=18&NODE_ID=144&LANG=2) (10.3.2008)
- Itkonen, M. 2005. Pää ei kestä työelämässä. *Savon Sanomat*. 11.7.2005.
- Lindberg, M. 2002 Stressi kaksinkertaistaa riskin kuolla sydäntauteihin. *Helsingin Sanomat*. 18.10.2002.
- Pölkki, M. 2003. Tutkimus: Huono työilmapiiri vie usein sairauslomalle. *Helsingin Sanomat*. 14.3.2003.
- Rakentava tavoite- ja kehityskeskustelu 2006. Fastems Oy Ab:n kehityskeskusteluprosessin kirjallinen ohjeistus.
- Työssä pitää olla iloa kiireenkin keskellä. *Aamulehti*, 8.11.2006.

## **LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO**

### **Taustakysymykset:**

Miten kauan olet ollut Fastemsilla töissä / toiminut nykyisissä tehtävissäsi?

Montako alaista sinulla on tällä hetkellä?

Montako kertaa olet järjestänyt kehityskeskustelun alaisillesi työhistoriasi aikana?

Miten esimiehiä on valmennettu kehityskeskusteluihin?

### **Haastattelun teemat:**

#### **I. Esimiestaidot ja vuorovaikutus**

- 1. Vuorovaikutus kehityskeskustelussa**
- 2. Vahvuutesi kehityskeskustelussa**
- 3. Molemminpuolinen palaute**

#### **II. Kehityskeskusteluprosessi**

- 1. Kehityskeskustelun sisältö**
- 2. Kehityskeskusteluprosessin toimivuus**
- 3. Kehityskeskustelun hyödyt ja vaikutukset**

#### **III. Motivaatio**

- 1. Motivaation yhteys kehityskeskusteluun**

#### **IV. Työhyvinvointi**

- 1. Työhyvinvoinnin muodostuminen**
- 2. Kehityskeskustelun edellytykset työhyvinvoinnille**

#### **V. Haasteet ja kehitysmahdollisuudet**