

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

## TULOS- JA KEHITYSKESKUSTELUT

KESKUSTELUJEN HYÖDYLLISYYS TULEVAN KANTA-HÄMEEN  
POLIISILAITOKSEN MIEHISTÖN KOKEMANA

Hallintotiede

pro gradu-tutkielma

Huhtikuu 2008

Ohjaaja: Jari Stenvall

Juha Talka

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	TALKA, JUHA
Tutkielman nimi:	Tulos- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen hyödyllisyys tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistön kokemana
Pro gradu –tutkielma:	94 sivua, 5 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2008
Avainsanat:	tuloskeskustelu, kehityskeskustelu, palkkausjärjestelmä, henkilöstöarviointi, johtaminen, poliisi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ensin perehtyä ilmiöön nimeltä tulos- ja kehityskeskustelu. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyden kokeminen oman ammattitaidon kehittymisen ja oman suoritustason parantamisen kannalta miehistön keskuudessa. Tutkimuksen kohteena oli Riihimäen, Forssan ja Hämeenlinnan poliisilaitokset, joista 1.1.2009 muodostetaan Kanta-Hämeen poliisilaitos. Kyselylomake annettiin kaikille 181 poliisimiehistöön kuuluvalla, joista 87 palautti lomakkeen.

Tämän tutkimuksen mukaan vain muutama koki keskustelut hyödyllisinä oman osaamisensa kehittymisen tai oman työsuorituksensa parantamisen kannalta. Tavoitteita ei myöskään aseteta keskusteluissa eikä tavoitteiden saavuttamista seurata. Vain joka kymmenes oli tyytyväinen nykyiseen arviointitapaan ja alle puolet halusi käydä keskusteluja jatkossakin. Keskustelujen jälkeen vain alle kolmannes tiesi mitä häneltä odotettiin tulevalla tarkastelukaudella.

Toimenpidesuosituksia tämän tutkimuksen perusteella on, että esimiesten on otettava keskustelut vakavasti, mikäli niitä halutaan jatkossakin käydä. Keskusteluissa on pyrittävä sopimaan asioista ja niiden on myös johdettava tuloksiin sekä esimiesten että arvioitavien taholta. Tässä mielessä seurannan merkitys tulee jatkossa korostumaan, sillä se antaa pohjaa arvioinnin suorittamiselle ja varmistaa sovittujen asioiden toteutumisen. Keskusteluihin on myös molempien osapuolten valmistauduttava ja pyrittävä tasavertaiseen, syvälliseen keskusteluun, sillä tämän tutkimuksen perusteella tasavertaiseksi keskustelijoiksi esimiehensä kanssa itsensä kokeneet olivat myös kokeneet keskustelut hyödyllisempinä itsensä kannalta. Joka tapauksessa muutoksen tarve on ilmeinen.

## ABSTRACT

Tampere University            Department of administration, administrative sciences

Author:                            TALKKA, JUHA

Name of the study:            Performance appraisal. How useful are they, experienced by police officers in Kanta-Häme.

Thesis:                            94 pages, 5 attachment pages

Date:                                April 2008

Keywords:                        job assessment, performance appraisal, pay system, personnel assessment, leadership, police

The purpose of this study was first to get to know the phenomenon called performance appraisal. The purpose of the empirical study was to find out how useful the basic employee level feels these performance appraisals to be for the sake of their knowledge development and work performance development. The study was targeted at police stations in Riihimäki, Forssa and Hämeenlinna which will be joined together 1.1.2009 to form a new Kanta-Häme police station. The survey paper was given to all 181 police officers of which 87 returned it.

The main results of the study are: Only a few felt the appraisals to be useful to enhance their knowledge development or improve their work performance. Goals are not set in the discussions and results are neither monitored. Only one in every tenth was satisfied with the performance appraisal system currently in use and less than half wanted to continue these conversations. After the discussion only less than third knew what was expected from the person in the next period of assessment.

What can be recommended due to these results is that the supervisors need to take these conversations seriously if they are to be used in the future. Agreements must be made in the discussions and they must lead to results from the both parties, the supervisor and the appraised point of view. Monitoring has to play more important role in the future because it gives the basis for the assessment and ensures that what is agreed also happens. Both parties must prepare themselves to the discussions and pursue an equal, deep conversation because in light of this study the persons who felt they had been an equal participant in the discussion also felt the discussions more useful for them. The need for change is imminent.

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
SISÄLLYSLUETTELO .....	4
JOHDANTO .....	6
2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	8
2.1 Tutkimustehtävä .....	8
2.2 Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen .....	11
2.3 Tutkimuksen näkökulma .....	13
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	15
3.1 Tulos- ja kehityskeskustelu.....	16
3.2 Keskustelujen osapuolet .....	21
3.3 Keskustelujen tavoitteet .....	22
4. ANALYYTTINEN OSA .....	24
4.1 Tulos- ja kehityskeskustelu.....	26
4.1.1 Prosessi .....	26
4.1.2 Sisältö.....	27
4.2 Keskustelujen osapuolet .....	30
4.2.1 Alainen .....	30
4.2.2 Esimies .....	33
4.2.3 Ryhmä .....	34
4.2.4 Organisaatio .....	36
4.2.5 Monitahoarviointi .....	37
4.3 Keskustelujen todellisia vaikutuksia .....	38
4.4 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat .....	41
4.4.1 Tutkimuksen empiirisen osan toteutus .....	42

4.4.2 Tutkimuksen tausta.....	45
5. TUTKIMUS KANTA-HÄMEEN POLIISILAITOKSISSA .....	47
5.1 Aineiston analyysi .....	47
5.2 Tutkimuksen vastaajat ja kyselyn taustamuuttajat .....	48
6. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	52
6.1 Tulos- ja kehityskeskustelu.....	52
6.1.1 Prosessi .....	52
6.1.2 Sisältö.....	55
6.2 Osapuolet.....	59
6.2.1 Alainen / arvioitava .....	59
6.2.2 Esimies .....	63
6.2.3 Ryhmä .....	66
6.2.4 Organisaatio .....	67
6.2.5 Monitahoarviointi .....	68
6.3 Tavoitteet.....	69
6.3.1 Hyödyllisyys ja toimenpiteet .....	69
6.4 Poliisilaitosten väliset erot .....	76
7. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET.....	76
7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	76
7.2 Johtopäätökset.....	83
7.3 Suositukset.....	85
8. LOPPUSANAT.....	87
9. LÄHTEET .....	90
LIITE.....	94

## JOHDANTO

Valtionhallinto on ottanut viime vuosina käyttöön tulos- ja kehityskeskustelujen käymisen esimiehen ja alaisen välillä osana johtamista, tulosten asettamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Samanlaisia keskusteluja käydään myös yksityisellä sektorilla. Poliisihallinto otti uuden palkkausjärjestelmän (UPJ) käyttöön 1.3.2003 (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 113)

Keskustelujen tavoitteena on parantaa organisaatioiden tuottavuutta ja tuloksellisuutta osaavamman ja motivoituneemman henkilöstön avulla. Keskusteluihin on mahdollista liittää useita johtamisen teorioita. Näitä ovat muun muassa teoriat henkilöstön johtamisesta, osaamisen johtamisesta ja oppimisesta organisaatioissa.

Keskusteluihin ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tapaa. Erilaisia variaatioita keskusteluille muodostaa se, että tulos- ja kehityskeskustelut voidaan käydä joko samalla kertaa tai erikseen. Ne voidaan käydä joko kahdenvälisinä esimiehen ja alaisen kanssa tai niihin voidaan ottaa ryhmäkeskustelu mukaan tai edelleen yhdistellä näitä. Myös tulostavoitteiden asettaminen voi lähteä joko täysin esimiehestä, alaisesta tai niiden asettamiseen voidaan pyrkiä diskurssin avulla. Tulos- ja kehityskeskustelujen käymiselle tärkeän elementin muodostaa sen ymmärtäminen, että mitä tarkoitamme tuloksella tai kehityksellä ja kuka määrittelee ne.

Onko palkka ainoa tapa palkita suorituksista, vai voisiko muitakin tapoja käyttää? Vaikuttaako palkkauselementin liittäminen keskusteluihin? Voiko se johtaa omien virheiden peittelyyn tai rehellisen ja avoimen keskustelun välttelyyn, koska keskustelut vaikuttavat palkkaan? Asetetaanko tavoitteet tarkoituksellisesta liian alas tai helppoihin suoritteisiin? Olisiko mahdollista päästä parempiin tuloksiin, mikäli palkkaus ratkaistaisiin toisella tavalla? Onko aina edes järkevää yrittää maksaa suoriutumisesta töiden erilaisesta luonteesta johtuen? Vähintäänkin mittausvälineistä olisi pystyttävä sopimaan ja niiden olisi tuettava organisaation perustehtävää. Pitääkö henkilökohtaisesta kehittämisestä palkita? Miksi henkilön ylipäätään pitäisi kehittyä?

Vaativatko keskustelut uusia ajatus- ja toimintatapoja ja jos, niin millaisia? Eroavatko julkiset organisaatiot yksityisistä? Onko etiikalla tai yrityksen vastuullisuudella

vaikutusta niihin? Mitkä ovat ne hyödyt joita niiden käyminen tuo tullessaan? Mitkä ovat ne sudenkuopat joita pitää välttää? Merkitsevätkö keskustelut askelta kohti ihmisten johtamista tulosjohtamisen sijaan? Jos näin on, niin pitäisikö organisaatioiden toimintakulttuurin silloin muuttua? Onko kyse enää pelkästään esimiehen johtamisesta vai vaaditaanko alaisilta esimerkiksi alaistaitoja? Riittääkö keskusteluihin tosiaan kerta vuodessa jolloin molemmat keskustelut käydään samalla kertaa? Keskusteluissa pahimmillaan määritellään vuosittainen palkkaprocentti, ei muuta. Hienoista suunnitelmista ja tavoitteista huolimatta keskusteluista on paikoin muodostunut pakkopulla, joka mennään syömään pakotettuna ja paikasta josta aita on matalin.

Kyse on tärkeästä asiasta. Tulos- ja kehityskeskustelujen kautta työyhteisöä on mahdollista johtaa kohti organisaation visiota ja haluttuja tuloksia sekä motivoida ja sitouttaa henkilöstö yhä parempiin suorituksiin. Organisaatiolle on elintärkeää motivoitunut henkilöstö, joka kokee tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja joka työskentelee organisaation haluamalla tavalla. Työssä jaksamisen kannalta oman työn hallinta on vähintään yhtä tärkeää, jolloin vastuu henkilön kehittämisestä on tällöin hänellä itsellään että myös organisaatiolla. Kehittäminen voi merkitä yritykselle eroa selviytymisen tai toiminnan lopettamisen välillä. Sillä on myös mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin.

Keskustelut vaativat kuitenkin molemmiin puoleista osaamista ja valmistautumista, sillä pelkkä rupattelu voi johtaa epätoivottuihin tuloksiin, jopa isoihin riitoihin avoimen keskustelujen nimissä. On siis parempi ottaa keskustelut tosissaan ja koulutautua niihin tai pitäytyä kiinteissä palkkataulukoissa. Tulos- ja kehityskeskustelujen käynnistämisvaihe on kriittisimpiä hetkiä jatkoa ajatellen. Alussa luotavaa toimintakulttuuria on vaikea muuttaa myöhemmin. Mikäli molemmat osapuolet ymmärtävät niiden mahdollisuudet ja hyödyt itselleen, todennäköisyys niiden hyödyistä kasvaa eksponentiaalisesti. Koska organisaatiot ovat irrationaalisia kokonaisuuksia ja niiden kokemat ongelmat monimutkaisia on tällöin tärkeää osaava ja monitaitoinen henkilöstö. Keskustelujen kautta on mahdollista saavuttaa suuriakin asioita tai sotkea oma pesä lopullisesti.

## 2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimustehtävä

Winkin (2007, 196) mukaan kehityskeskusteluja on tutkittu vain vähän Suomessa. Siksi tässä tutkimuksessani ensin perehdyn viimeaikaisiin tutkimuksiin ja alan kirjallisuuteen jotka saattavat valottaa meille uudehkoa asiaa, kehityskeskusteluja. Pysin myös nostamaan esille erilaisia tutkimusongelmia, joihin tiede kaipaa lisää vastauksia. Tieteen ensisijainen päämäärä on todellisuutta koskevan tiedon kartuttaminen (Uusitalo 2001, 54).

Mitä ovat ne elementit, jotka mahdollistaisivat sen, että keskusteluista saataisiin enemmän irti? Miten henkilöstö saataisiin paremmin hyödyntämään kehityskeskustelut, jolloin ne koettaisiin mielekkäämmiksi, joka taas mahdollistaisi niiden paremman hyödyntämisen käytännössä?

Asetan ensimmäiseksi, kirjallisuuden tutkimusongelmakseni seuraavan:

*Mitkä ovat onnistumisen edellytyksiä kehityskeskustelulle?*

Perustelen valintaani sillä, että osaava ja motivoitunut henkilöstö on organisaatiolle ensiarvoisen tärkeää. Kehityskeskustelut parantavat työilmapiiriä, kohottavat työmotivaatiota, edistävät organisaation kehittymistä ja lisäävät kykyä organisaation parempaan hahmottamiseen (Laaksonen 2003, 63).

Kehittämiskeskustelujen parempi hyödyntäminen on omiaan mahdollistamaan henkilöstön suuremman kiinnostuksen niihin. Mikäli henkilö kokee keskustelulla olevan vaikutusta, hän todennäköisemmin panostaa siihen enemmän ja tällöin se myös todennäköisemmin johtaa parempiin tuloksiin sekä hänen ja organisaation kannalta. Kehittymisestä kiinnostunut henkilöstö jaksaa työssä paremmin parantuneen ammattitaidon myötä, on tuottavampi, innovatiivisempi ja motivoituneempi. Vasta tällöin kehityskeskustelut alkavat ajaa tarkoitustaan.

Mikäli organisaatio pystyy tuomaan henkilön elämään lisäarvoa tässä muodossa, on työntekijä todennäköisesti myös sitoutuneempi organisaatiotaan kohtaan. Työvoiman tarjonnan vähetessä on osaavasta työvoimasta kiinnipitäminen ja nykyisen henkilöstön



kehittäminen ensiarvoisen tärkeää. Keskustelujen kautta henkilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, jolloin hän ei koe olevansa vain mekaaninen ratas suuressa koneistossa, joka on vaihdettavissa. Keskustelujen mahdollistama molemmin puoleinen rakentava palaute on kriittisen tärkeää tavoitteiden asettamiselle. Sen avulla henkilöstö voi seurata omaa kehitystään ja asettaa uusia tavoitteita tulevaisuutta ajatellen. (London 2003, 21.)

Rajaan tarkoituksellisesti tuloskeskustelun systematiikan, esimerkiksi vaativuusluokkien määrittämisen, palkkauksen muodostumisen tai tulosmittareiden valinnan tutkimukseni ulkopuolelle. Pidän kuitenkin aihetta siinä määrin mukana kuin on tarpeellista, mutta pääpaino tulee olemaan kehityskeskustelulla ja siihen liittyvällä problematiikalla.

Tulos- ja kehityskeskustelut koostuvat kahdesta osasta, tuloskeskustelusta ja kehityskeskustelusta. Keskustelut muodostuvat itse prosessista, joka koostuu valmistautumisesta, ajasta, paikasta ja siitä ketkä keskustelut käyvät sekä millä tavalla keskustelu käydään. Keskustelu voi olla hyvin vapaata tai sitten siinä voidaan käyttää ennalta laadittua järjestystä orjallisestikin. Osapuolina keskustelussa on pääsääntöisesti esimies ja alainen, mutta ne voidaan käydä myös ryhmässä. Keskustelujen taustalla vaikuttaa koko ajan organisaatio, sen tavoitteet ja tarkoitus. Keskusteluihin voi olla liitettyä henkilökohtainen palkkaus, joka määrittellään keskustelujen yhteydessä. (mm. Ukkonen 1990; National Research Council 1991; Valpola 2000 ja 2003; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004.)

Riitta Viitala (2002) on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä. Viitalan mukaan kehityskeskusteluissa olleet kokivat osaamisen johtamisen tilan merkittävästi paremmaksi kuin muut lähes kaikilla käytössä olleilla muuttujilla. Ristiriita hänen mielestään paljastui siinä, että tästä huolimatta alaiset eivät olleet kovin tyytyväisiä kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kehittymisen kannalta. (Viitala 2002, 203.) Tämä on yksi hänen ehdottamansa jatkotutkimuksen aihe, johon tässä työssäni tartun.

Heini Wink (2007) tutki kehityskeskustelua dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Hänen mukaansa kehityskeskustelut liittyvät kiinteästi suomalaiseen organisaatioelämään, mutta niiden tärkeydestä huolimatta ilmiötä on tieteellisesti

tutkittu varsin vähän Suomessa. Yhtenä mahdollisena syynä tähän hän näkee niiden yksityisen, kahdenkeskisen luonteen jossa on kyse luottamuksellisesta vuorovaikutustilanteesta. (Wink 2007, 196.)

Winkin (2007, 15) mukaan alaiset yleisesti kokevat kehityskeskustelut hyödyttöminä esimiehen manipulointirytyksinä, joista ei ole seurannut mitään hyvää alaisena olemiseen. Bård Kuvaas on tullut tutkimuksessaan (2007, 389) siihen johtopäätökseen, että arviointi on saatettu kokea yrityksenä kontrolloida ja siten uhkana työntekijän autonomialle. Johtamisen kannalta tilanne on tällöin huolestuttava, koska keskustelut kuitenkin ovat vakiintuneet organisaatioiden johtamisjärjestelmiin ja niiden käyttö on levinnyt laajalle.

Johtopäätöksensä omalle tutkimukselleen Wink (2007, 218) ehdottaa tutkimuksen laajentamista tiimin tai ryhmän puheen analysoimiseen ja positiivisen ja negatiivisen puheen vaikutuksia arviointia tiimien työskentelylle. Työssäni sivuan tätä asiaa siten, että otan ryhmäelementin mahdollisuuden mukaan osana yleensä kahdenkeskisiä keskusteluja, sillä keskustelut ovat pääsääntöisesti ainoastaan kahdenkeskisiä.

Wink (2007, 218) myös toteaa, että pelkkä keskustelu ei riitä, vaan tarvitaan dialogia joka synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luo uutta toimintaa. Dialogi vaatii luottamusta. Tämä vaatii esimieheltä ja alaiselta tiettyjä taitoja. Keskustelu, tai oikeammin dialogi edellyttää että molemmat osapuolet noudattavat yhteisiä sääntöjä ja pystyvät keskustelemaan asiapitoisesti, jopa henkilöön menevistä asioista menemättä kuitenkaan henkilökohtaisuuksiin asian negatiivisessa merkityksessä. (Wink 2007.)

Myös kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun yhdistämistä on kritisoitu. Mikäli samassa yhteydessä alaisen pitää keskustella palkasta ja palkkioistaan ja tehdä yhteenveto työsuorituksestaan ja henkilökohtaisista kehitystarpeistaan, hänen voi olla vaikea onnistua kehityskeskustelussa. Tämä edellyttäisi sitä, että tuloskeskustelu ja kehityskeskustelu pidettäisiin erillisinä tapahtumina, koska todennäköisesti tuloskeskustelu on se, josta henkilökohtainen palkkaus johdetaan. (Wilson & Western 2000, 97; Valpola 2003, 140.)

Wilsonin ja Westernin (2000, 98) mukaan kerran vuodessa ei riitä keskustelujen onnistumiselle. Martin ja Bartolin (2003, 119) mukaan arviointi on tehokkaampaa,

mielekkäämpää ja tarkempaa mikäli se suoritetaan useammin kuin kerran vuodessa. Kuvaas (2006, 517) puolestaan on sitä mieltä, että keskusteluja pitää käydä joustavasti, koska erilaisella motivaatiolla varustetut työntekijät saattavat tarvita erilaista johtamista ja sen pitäisi heijastua kehityskeskusteluihin..

## **2.2 Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen**

Tutkimus edellyttää tutkimusongelmaa. Tutkimuksella pitää olla myös tavoite. Tässä tutkimuksessa se merkitsee ensin tutustumista ongelmaan koskevaan kirjallisuuteen ja ongelman täsmennykseen. Keräämällä aineistoa ja analysoimalla sitä on mahdollista tehdä siitä tulkintoja ja suhteuttaa niitä aikaisempaan tutkimustietoon asiasta. Samalla voidaan määritellä ongelmia jatkotutkimuksia varten. (Uusitalo 2001, 51.) Tutkimukseni ensimmäinen tavoite on pyrkiä ymmärtämään ilmiötä, josta käytetään nimitystä tulos- ja kehityskeskustelu. Toinen tavoite on tutkia empiirisesti kyselylomakkeen avulla tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen poliisimiehistön mielipidettä keskusteluista ja keskustelujen kokemista etenkin niiden hyödyllisyyden kannalta.

Tutkimukselle voidaan asettaa teoreettisia tai tieteellisiä, metodologisia ja praktisia tavoitteita. Tieteellinen metodologia koettelee eri menetelmin tuotetun tiedon pätevyyttä ja luonnetta. Metodologia arvioi eri menetelmiin liittyviä periaatteita, käyttötarkoituksia, lähtökohtia ja olettamuksia. Samalla metodologia auttaa erottamaan hyvän ja huonon tutkimuksen toisistaan sekä tutkimuksessa olevan tiedon vahvuudet, heikkoudet ja olennaiset puutteet. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2003, 22.)

Erityyppiset tutkimusongelmat voidaan jakaa teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä. Teoreettinen tutkimus jakautuu analyttiseen ja syntetisoivaan tutkimukseen. Analyttisessä tutkimuksessa ongelma pyritään saamaan hallituksi purkamalla se osiin. Syntetisoiva tutkimus yhdistelee erillisiä havaintoja pyrkien muodostamaan ongelmasta kokonaiskuvaa. (Uusitalo 2001, 61.)

Empiiriset tutkimukset voidaan Uusitalon (2001) mukaan jakaa niiden pääongelman mukaan. Eksploratiivisissa tutkimuksissa on kyse uudesta tai aiemmin tutkimattomasta ilmiöstä, jolloin etsinnälliset tutkimukset eli ongelman alustavat kartoitukset ovat

tarpeen. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena voi olla kuvata jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä, historiallista kehitystä tai muita tunnuspiirteitä. Selittävä tutkimus voi olla kuvailevaa jolloin se vastaa kysymykseen mitä tai miten. Selittävä tutkimus vastaa myös kysymykseen miksi. Kuvailevan ja selittävän tutkimuksen ero on käytännössä pieni. Yhteisenä piirteenä niille on syy- ja seuraussuhteiden, eli kausaalisuussuhteiden selvittäminen. Ennustavat tutkimukset pyrkivät tekemään käyttökelpoisia ennusteita tulevaisuuden tarpeita varten. Konstruktiivinen tutkimus puolestaan on soveltavaa tutkimusta, joka tähtää uuteen menettelyyn tai välineeseen, jolla ratkaistaan jokin ongelma. (Uusitalo 2001, 61-69.)

Kuvauksellinen metodi sopii uusiin tilanteisiin tai ongelmiin, joka tutkijan on tehtävä ymmärrettäväksi. Eksploratiivinen tapa yhdistelee kuvausta ja sen perusteella tehtäviä vaihtoehtoisia selityksiä. Sen avulla tutkija kehittää selitystä oman ymmärryksensä perusteella. Diagnostisen metodin tavoitteena on auttaa tutkijaa löytämään syitä, jotka voisivat selittää hänen kiinnostuksensa kohteena olevaa ilmiötä. Ratkaisujen etsiminen ongelmiin on osa diagnosointia. Selittäminen tarkoittaa yleensä kausaalista selittämistä. Kausaalinen tutkimus puolestaan etsii asioissa olevia syy- ja seuraussuhteita ja löytäessään niitä, tutkii se sitä miten ne ilmenevät. Kausaalisen tutkimuksen avulla on mahdollista testata tutkijan asettamia hypoteeseja, jotka tarkoittavat täsmällisiä olettamuksia huolellisesti määriteltyjen muuttujien välisistä suhteista. Arviointia puolestaan käytetään, kun halutaan saada selville mitä on tehty ja mitä on saatu aikaan. Ennustamista tutkija voi käyttää selvittämään miten ja mihin hänen tutkimuksensa kohde suuntautuu tulevaisuudessa. (Harisalo ym. 2003, 23.)

Hermeneuttinen, eli praktinen tavoite tutkimukselleni on selvä. Tulos- ja kehityskeskustelujen keskeisimpien piirteiden tarkastelu teoreettisesti luo ymmärrystä ja ymmärtäminen puolestaan luo edellytyksiä keskustelujen onnistumiselle käytännön elämässä parantuneen tietämyksen kautta.

Tarkastellessani ensimmäistä tutkimuskysymystäni teen sen ilman rajausta julkisen tai yksityisen organisaation välille. Katson, että kehittyminen ei ole riippuvaista organisaation mallista tai muodosta. Tuloseskusteluille rajaaminen edellisten välillä voisi olla relevantimpaa johtuen mm. erilaisten tulosmittarien valinnasta ja töiden näennäisten erojen vuoksi.

Alun teoreettisen kirjallisuuskatsauksen katson oman tutkimukseni sisältyvän analyttiseen ja teoreettiseen kategoriaan. Pysin työssäni myös yhdistelemään kuvauksellista ja kausaalista selittämisen tiedonintressiä tarkastelemalla kehityskeskusteluja eri suunnilta olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimuksien valossa. Pysin eksploraatiivisesti kuvaamaan erilaisia tapoja miten kehityskeskusteluja käydään nyt, miten niitä voitaisiin käydä ja mitkä ideat olisi syytä ottaa huomioon suunniteltaessa tai kehitettäessä omaa keskusteluprosessia ja keskustelukäytäntöjä. Kehittämissideat pohjautuvat sekä alaisten että esimiesten kokemuksiin keskustelujen hyödyllisyydestä ja toteutuksen onnistumisesta.

Keskusteluihin liittyy myös paljon arkielämän tietoutta ihmisten käyttäytymisestä sekä syy- ja seuraussuhteista, jolloin kausaalinen selittäminen on paikallaan. Kuvauksellisen tiedonintressin kautta kuvailen erilaisia vaihtoehtoja keskusteluille niiden erilaisten muuttujien vaihteluilla. Analyysin edellytys on kehityskeskustelujen purkaminen osiin, joista tarkemmin kolmannessa ja neljännessä kappaleessa.

### **2.3 Tutkimuksen näkökulma**

Seuraavaksi lähestyn kehityskeskusteluja jakamalla sen jatkoa ajatellen olennaisiin osatekijöihin, joiden katson vaikuttavan keskusteluiden onnistumiseen. Kehityskeskusteluja voitaisiin tarkastella monestakin eri näkökulmasta. Näkökulma voisi olla pelkästään alaisen tai esimiehen, jotka keskustelun käyvät tai sitten organisaation, joka tarjoaa areenan ehtoineen keskustelulle.

Tutkimuksessani tarkastelen jokaista tekijää yhdessä. Keskittyminen pelkästään esimerkiksi alaisen näkökulmaan ei antaisi riittävää vastausta tutkimuskysymykseeni kirjallisuuden osalta. Kokonaisuuden ja sen osien tarkasteleminen yhtenäisenä kokonaisuutena saattaa tosin jättää tarkastelun pintapuoliseksi, mutta antaa kuitenkin tarvittavan kokonaiskuvan tulos- ja kehityskeskustelujen ymmärtämiseksi.

Tarkastelemalla kokonaisuutta on mahdollista arvioida keskustelujen vaikutuksia sekä prosessia, jolla se käydään yhteydessä muihin osatekijöihin, kuten keskustelujen osapuoliin.

Keskustelu on mahdollista vasta, mikäli siinä on vähintään kaksi osapuolta, jotka myös osallistuvat keskusteluun omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan, taidoillaan ja omilla tarkoituksillaan. Keskustelu muodostaa myös ajallisen jatkumon, jolla on tietty kesto, aika sekä paikka. Jakamalla nämä omiksi osa-alueiksi, eli erillisiksi näkökulmiksi pystytään tarkastelemaan keskusteluille tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä.

Ensimmäinen tärkeä näkökulma on itse prosessi, jossa keskustelu käydään. Kirjallisuuden perusteella (mm. Valpola 2002; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004; Wink 2007) prosessiin kuuluu mm. seuraavia asioita: keskusteluihin valmistautuminen, niihin kouluttautuminen, niihin käytettävä aika (sekä kerrat vuodessa, että keskustelun pituus) sekä itse keskustelun tapa (orjallisesti ennalta suunniteltu versus spontaani).

Toinen näkökulma on keskustelun osapuolet. Keskustelut käydään pääsääntöisesti esimiehen ja alaisen välillä. Koska työtä kuitenkin tehdään usein ryhmissä tai työparin kanssa, tutkin myös kirjallisuuden suhtautumista ryhmäkeskustelun mahdollisuuteen. Levyn ja Williamsin (2004, 894) mukaan tätä asiaa on tutkittu vain vähän. Entä pitääkö esimiehen yleensä olla lähin vai pitäisikö keskustelija käydä esimiehen kanssa, jolla on valtaa vaikuttaa asioihin, joka taas merkitsisi keskustelujen parempaa hyödynnettävyyttä ja siten mielekkyyttä? Viitala (2002, 32) sekä Lankinen, Miettinen ja Sippola (2004, 63) ovat todenneet, että tasosta riippumatta lähin esimies kuitenkin vastaa alaistensa ja yksikkönsä oppimisesta. Katson myös organisaation olevan keskustelujen osapuolena. Osapuolena se on visiollaan, strategiallaan, antamallaan koulutuksella, organisaatiokulttuurinsa kautta sekä monella muulla näkymättömällä tavalla, jota emme aina tule edes ajatelleeksi mutta joiden tiedostamisella saattaa olla merkitystä onnistuneelle keskustelulle. Tavoitteet kuitenkin asetetaan viimekädessä organisaation tavoitteita silmälläpitäen. Tärkeää onkin löytää yhteisiä intressejä organisaation ja yksilön välille, jolloin tavoitteet voitaisiin kokea yhteisiksi ja tavoittelun arvoisiksi.

Kolmas ja viimeinen näkökulmani tarkastelee sitä, onko järkevää käydä tulos- ja kehityskeskustelu samalla kertaa vai pitäisikö ne käydä erikseen? Mikä on nykyinen tietämyksemme asiasta? Valpola (2003) sekä Wilson ja Western (2000) ovat kritisoineet keskustelujen yhdistämistä. Voidaanko kahdesta aikaisemmasta kysymyksestä johtaa tähän jotain? Pitäisikö esimerkiksi tuloskeskusteluja käydä ainoastaan ryhmien kanssa

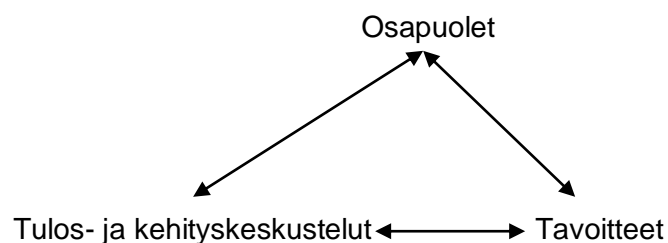
ja kehityskeskusteluja vain kahden kesken? Vai toisinpäin?

Tulos- ja kehityskeskustelu näyttäytyy helposti yksinkertaisena tapahtumana, mutta yllä olevien näkökulmien kautta saamme siihen useita ulottuvuuksia, jotka antavat erilaisia vaihtoehtoja niiden toteutukselle. Niistä voidaan nostaa esille piirteitä jotka saattavat valottaa vastausta pääkysymykseeni tehokkaan, tuloksekkaan ja mielekkään keskustelun piirteistä.

Näiden kolmen erillisen näkökulman katson yhdessä muodostavan edellytyksiä kehityskeskustelujen onnistumiselle. Ketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Jokaisessa osa-alueessa on pyrittävä onnistumaan. Yhtä ainoaa, oikeaa tapaa tuskin on olemassa, mikä takaisi aina parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tarkoitukseni on kiinnittää huomiota asioihin, jotka olisi syytä ottaa huomioon ja jotka saattavat olla merkityksellisiä keskustelujen onnistumiselle.

### 3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Jotta kehityskeskusteluiden tarkastelu analyttisesti onnistuisi, on se purettava pienempiin osiin. Tulen lähestymään aiheen tematiikkaa purkamalla keskustelut pääkäsitteiksi, joita tässä tapauksessa ovat itse keskustelut, keskustelujen rakenne ja sisältö, sen osapuolet, keskustelujen sisältö sekä viimeisenä keskusteluille asetetut, toivotut tavoitteet. Aiheen luonteesta johtuen kappalejako menee osin päällekkäin.



Kuvio 1. Pääkäsitteet

Pääkäsitteeni muodostuvat seuraavasti. Osapuolet ovat ne henkilöt tai tahot, jotka käyvät tai vaikuttavat tulos- ja kehityskeskustelujen kulkuun joko osallistumalla niihin henkilökohtaisesti jollain tavalla tai vaikuttamalla niiden käymiseen tai tulokseen. Keskustelun tavoitteet voidaan jakaa haluttuihin, eli niihin mihin keskusteluilla pyritään sekä todellisiin, jotka voivat olla ennakoimattomia ja käänteisiä haluttujen kanssa. Tulos- ja kehityskeskustelut voidaan jakaa myös kahtia, eli tuloskeskusteluun ja kehityskeskusteluun. Niiden tavoitteet ja tarkoitus eroavat osin toisistaan, mutta itse keskusteluna niiden prosessit ovat hyvin samanlaisia.

Kuitenkin tulos- ja kehityskeskustelua katson tarpeelliseksi käsitellä osittain myös yhdessä, koska osittain kirjallisuudessa näytetään puhuttavan niistä osin päällekkäin sekä englanninkielisessä kirjallisuudessa terminologia (esimerkiksi performance appraisal) tarkoittaa suurilta osin molempia, jolloin eron tekeminen niiden välillä on joskus hieman hankalaa. Nämä termit näyttävät osin sekoittuneen keskusteluja käyvien mielissä, eikä aina osapuoletkaan tiedä kumpaa keskustelua he käyvät.

### **3.1 Tulos- ja kehityskeskustelu**

Katson tarpeelliseksi käsitellä tulos- ja kehityskeskustelun rakennetta ja niiden sisältöä yhdessä, koska niiden erottaminen erillisiksi johtaisi asian epätarkoituksenmukaiseen käsittelyyn.

Ihmissuhteiden koulukunta 1920 - 1930 luvuilla, tärkeimpänä edustajanaan Elton Mayo (1880 - 1949) kiinnitti organisaatioissa huomiota ryhmiin, motivaatioon, työasenteisiin ja esimiesten taitoihin. Ihmisten suorituksiin todettiin vaikuttavan useat sosiaaliset, mm. henkilökohtaiset syyt. Johtaakseen ihmisiä parempiin suorituksiin, piti esimiesten oppia kuuntelemaan ja olemaan kiinnostuneita ihmisistä ja käsittelemään sosiaalisia kysymyksiä. Kehityskeskustelujen alkuna voidaan pitää Peter Druckerin lanseeraamaa management by objectives-järjestelmää (MbO) eli tavoitejohtamisen mallia 1950-luvun lopussa. Yhdysvalloissa ja Britanniassa tällaisia keskusteluja pidetään enemmänkin esimiehen puhutteluina, kun taas Ruotsissa korostetaan keskustelun vastavuoroisuutta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95).



Angloamerikkalaisen kulttuurin keskustelujen suuntauksena on sen sijaan ollut suorituksen arviointi. Näitä keskusteluja on pidetty laajasti yhtenä olennaisena tehokkaan strategisen henkilöstöjohtamisen osana organisaatioissa. (Wink 2007, 51).

Suomessa kehityskeskustelut ovat vakiintuneet 1980-luvulla tavoite- ja tulosjohtamisen kehittämistä joustavampaan ja luovempaan suuntaan. Tavoitteena oli tehokas johtaja, joka kehityskeskusteluilla ja yhteisellä suunnittelulla saa alaiset sitoutumaan (Wink 2007, 33).

Keskeisimpiä motivaation ja sitoutumisen parantamisen keinoja ovat esimiehen ja alaisten väliset säännölliset keskustelut, joissa käydään läpi jo toteutuneita tuloksia ja suunnitellaan tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. Näille keskusteluille on useita erilaisia nimityksiä riippuen yrityskulttuurista ja asioiden painotuksista. Käytettyjä termejä ovat esimerkiksi tavoite- ja tuloskeskustelu, arviointikeskustelu, kehityskeskustelu, suunnittelukeskustelu sekä esimies-alaiskeskustelu. (Wink 2007, 51).

Lämsä ja Hautala (2005, 191) näkevät postmodernissa ajassa innovoinnin, kehittämisen ja uudistumisen välttämättömänä. Oppiminen organisaatioissa on heidän mukaansa muutosta organisaation kyvykkyydessä. Se on myös toimintaa, jossa on kyse sellaisista oppimisen prosesseista, jotka edistävät organisaation kyvykkyyttä suoriutua perustehtävästään ja kehittää sitä.

Lähdesmäki on todennut, että julkisessa hallinnossa työskentelevältä vaaditaan tänä päivänä kykyä sopeutua muutoksiin, saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti ja kehittyä asiantuntijana. Tuloksellisen toiminnan aikaansaaminen edellyttää osaamisen huomioivaa ja tulokset palkitsevaa palkkaustapaa, josta valtionhallinnossa käytetään nimitystä UPJ (uusi palkkausjärjestelmä). (Lähdesmäki 2007, 83).

Kehityskeskustelu on Rönthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 94) mukaan työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua jossa voidaan häiriintymättä puhua nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. Valpola (2002, 9, 22, 42) näkee kehityskeskustelun olevan keino käyttää viestintää esimiesten ja alaisten välillä sekä sen avulla varmistaa, että tieto on kulkenut. Se suuntaa huomiota tulevaisuuteen ja on siten osana johtamista, koska kaikilla on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja kehittämistarpeista. Tuloskeskustelu keskittyy

suorituksen arviointiin, palautteeseen ja työn kehittämiseen. (Valpola 2002.)

Suorituksen arviointia, jotka ovat osa tulos- ja kehityskeskustelua voidaan käyttää Wilsonin ja Westernin (2000, 93) mukaan moneen tarkoitukseen: palkitsemiseen, kurinpitoon, valmentamiseen, neuvontaan, suoritustason parantamiseen, moraalien nostattamiseen, odotusten ja velvollisuuksien täsmentämiseen, kommunikoinnin parantamiseen, johdon valvonnan parantamiseen, kehittymismahdollisuuksien tunnistamiseen, organisaation tavoitteiden selkiyttämiseen ja ylennettävien ihmisten valitsemiseen. On jopa sanottu, että kehityskeskustelu on jokaisen työntekijän oikeus (Järvinen 2001, 43).

Valpola (2000; 2002) näkee kehityskeskustelulla neljä tehtävää. Keskustelu varmistaa, että esimies ja alainen ovat puhuneet toisilleen, virittää organisaatiota kehittyvään ilmapiiriin, antaa alaiselle varman yhteyden esimiehensä luokse ja priorisoi työtehtäviä. Hän myös jakaa sen kolmeen osaan, eli tavoitekeskusteluun, tuloskeskusteluun ja kehittymiskeskusteluun. Tavoitekeskustelussa laaditaan tavoitteet ja määritellään arviointikriteerit. Tuloskeskustelussa annetaan palautetta ja arvioidaan työsuoritusta. Kehittymiskeskustelussa mietitään sekä lyhyen että pitkän aikavälin kehittymistarpeita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 249.)

Tarve työyhteisön palautteelle nousee työn vaatimuksista. Tämän vuoksi se ei voi olla vapaaehtoista, koska tällöin siihen panostaisivat jo muutenkin kehittyneet ja valmiit yksilöt toisten jäädessä paikoilleen. (Ranne 2006, 238-239).

Human resource management (HRM) tarkoittaa suomeksi henkilöstövoimavarojen johtamista, jonka tavoitteena on henkilöstövoimavarojen sääntely, tarvittavan osaamisen varmistaminen ja henkilöstön motivaation ja hyvinvoinnin ylläpito (Viitala 2005, 14). Storey (1992) on jakanut HRM:n kahteen puoleen, kovaan ja pehmeään (Buchanan & Huczynski 2004, 684).

Kova HRM korostaa Storeyn mukaan ihmisten täydellistä hyödyntämistä muodollisella ja laskennallisella tavalla, jolloin ihmiset ovat resursseja siinä missä esim. raaka-aineet ja koneet. Kovan HRM:n voidaan katsoa olevan tuloskeskustelujen pohjana. (Buchanan & Huczynski 2004, 684,700)

Pehmeä HRM korostaa tarvetta kehittää ihmisten potentiaalia ja neuvokkuutta tarkoituksena parantaa sitoutumista ja korkeaa suoritustasoa tavoiteltaessa organisaation yhteisiä tavoitteita. Tämän voidaan ajatella liittyvän kehityskeskusteluiden perustarkoitukseen. Huselid näkee suoran yhteyden HRM käytänteiden ja organisaation taloudellisen suorituksen välillä. (Buchanan ja Huczynski 2004, 684,700.)

Ihmississä olevat henkiset voimavarat on esitetty viime vuosina jopa ainoana kestävästä kilpailuetua tuottavana resurssina. Ehkä teknologian, prosessien ja toimintamallien tehokkuuden tarkastelussa on tultu sen tien päähän, jossa inhimilliset voimavarat muodostuvat etenemisen pullonkaulaksi. Osaamisen johtamisen suurimmaksi ongelmaksi on todettu ihmisten käyttäytymisen muuttamisen vaikeus ja esteeksi organisaation kulttuuri. (Viitala 2002, 9.) Kehityskeskustelu on mielestäni tärkeä keino pyrittäessä vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen ja muuttaa organisaatiokulttuuria suuntaan, joka palvelee tämän hetken tarpeita.

Jatkossa keskeisiä menestystekijöitä tulee olemaan kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla voi tehostaa oppimisprosesseja (Viitala 2002, 13). Kehityskeskustelun kautta esimiehellä ja siten myös organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa alaisensa kehittymisen mahdollisuuksiin, tukea häntä siinä sekä kartoittaa organisaation nykyisen osaamisen tilaa ja täten reagoida tulevaisuuden haasteisiin. Kuka olisikaan parempi kertomaan millaista osaamista organisaatio tulee jatkossa tarvitsemaan kuin henkilö, joka tietää työkenttensä tarpeet, omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehittymistarpeensa?

Keskusteluissa annettava henkilökohtainen palaute on kriittisen tärkeää tavoitteiden asettamiselle. Sen avulla henkilöstö voi seurata omaa kehitystään ja asettaa uusia tavoitteita tulevaisuutta ajatellen. (London 2003, 21.)

Gustafsson ja Jokinen (1997, 141-142) huomauttavat, että keskusteluissa on tarpeen ottaa huomioon sekä keskustelukumppanin odotukset, että esimiehen kehittymisen kannalta tärkeinä pitämiä asiat. Käsittelyjärjestys olisi valittava siten, että se tuntuu johdonmukaiselta ja luontevalta. Kaavamaisina tai tarkan käsikirjoituksen mukaan toteutettuina keskusteluista saattaa muodostua liian piinallisia ja luonnottomia. (Gustafsson & Jokinen 1997.)

Kehityskeskustelu on oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Sen avulla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Samalla varmistetaan, että jokainen suoriutuu mahdollisimman hyvin. Keskustelu on ohjeistettu ja samalla sen toteuttamista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. (Valpola 2002, 13; Kressler 2003, 47.)

Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (1998, 94-98) mukaan kehityskeskustelu on myös säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Koska se on tarkkaan harkittua, valmisteltua ja siinä on tietty sisältö, eroaa se arkipäivän tavallisesta työkeskustelusta. Hän samalla näkee kehityskeskustelun johtoportaan työkaluna, jolla kehitetään organisaatiota, pyritään tehokkuuteen, varmistetaan yhteiset tavoitteet, laitetaan oikeat henkilöt oikeisiin paikkoihin ja seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja. (Rönthy-Östberg & Rosendahl 1998.) Myös Lankinen ym. (2004, 68) erottavat kehityskeskustelun päivittäisestä keskustelusta, koska kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti, roolijaot ja perussäännöt ovat samat kaikille, sille varataan tietty aika jolloin täytyy olla käytettävissä, niihin valmistaudutaan ja katse suunnataan tulevaisuuteen.

Kehityskeskustelut voivat liittyä osaltaan yrityksen palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmään. Tällöin keskustelujen yhteydessä määritellään tavoitteiden lisäksi tulosten saavuttamisesta saatava henkilökohtainen palkkio (Österberg 2005, 106). Hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän avulla organisaatio kykenee viestimään mikä on tärkeää ja tunnuslukujen avulla seuraamaan tavoitteissa onnistumista ja siten palkitsemista (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 25).

Hulkko ym. (2002, 25-31) näkevät tulospalkkion johtamisen ja palkitsemisen välineenä, asenteiden ja ilmapiirin muokkaajana, uusien työntekijöiden houkuttimena, yhteisyyden rakentajana, kilpailuetuna, joustavuuden lisääjänä ja apuvälineenä tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden kartoittamiseen.

Gustafsson ja Jokinen (1997, 139) toteavat tuloskeskustelujen merkityksen olevan tavoitteiden ymmärtämisessä ja hyväksymisessä sekä niihin sitoutumisessa. Samaten palautteen antaminen vaatii toisenlaisen menettelyn kuin kehityskeskustelu ja se on yleensä ryhmäkohtainen.

Lankinen ym. (2004, 73) erottelevat erilaisia keskustelutyyppejä niiden tarkoituksen ja tavoitteen perusteella. Tavoitekeskustelun tarkoitus heidän mukaansa on sovittaa yhteen tavoitteita, tuloskeskustelun arvioida tuloksia sanktioin sekä heikkouksien ja puutteiden korjaaminen. Suoritusarviointikeskustelu keskittyy alaisen suoritukseen eli toiminnan ja tulosten arviointiin. Kehityskeskustelu tarkoitus on antaa mahdollisuuden alaiselle tarpeidensa ilmaisemiseen sekä suunnitelmien ja ehdotusten tekemiseen. Sen tavoite puolestaan on henkilökohtainen mahdollisuus saada vastaus kehitys- ja uratarpeisiinsa sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan tilanteeseensa ja tulevaisuuteensa sekä vuorovaikutuksen jatkuvuuden varmistaminen. (Lankinen ym. 2004.)

Ukkonen (1990, 47) näkee esimies-alaiskeskustelussa kolme eri vaihetta: valmistautumisen, itse keskustelun ja jälkihoidon seurantoineen. Jälkihoito on Ukkosen mielestä vahvasti laiminlyöty osa-alue. Se pitää sisällään sovittujen asioiden toteuttamisen, josta molemmat keskustelun osapuolet ovat vastuussa. (Ukkonen 1990, 47, 120-122).

### **3.2 Keskustelujen osapuolet**

Kehityskeskustelu käydään aina alaisen ja hänen lähimmän esimiehensä välillä. Esimiehellä on henkilöstöpäällikön vastuu ja vastuu sekä yksilön, että ryhmän kehittymisestä. Tämän vuoksi hän ei voi delegoida kehityskeskustelua kenellekään toiselle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 110; Lankinen, Miettinen & Sippola 2004, 63.)

Esimiehen vastuun lisäksi myös alaisen on kannettava vastuuta niin työkavereidensa kuin esimiehensä kehittymisestä. Kyky palautteen vastavuoroiseen jakamiseen kehittyä aste asteelta. (Venninen 2005, 288).

Lecklin (2002, 248) näkee, että kehityskeskustelut tulisi käydä vähintään kerran vuodessa esimiehen kanssa. Siinä voitaisiin samalla päivittää henkilökohtainen osaamisprofiili ja asettaa uudet tavoitetasot. Lecklin myös korostaa työntekijän omaa vastuuta. Tällöin esimiehen tehtävä on varmistaa henkilön ja yrityksen tarpeiden yhdenmukaisuus ja neuvoa ja ohjata työntekijää oikeisiin valintoihin. Parhaat tulokset

hänen mukaansa saavutetaankin, mikäli henkilö on itse aktiivinen oman kehittymisensä suunnittelussa ja pyrkii löytämään yhteisiä hyötyjä hänen itsensä ja yrityksensä kannalta. Samalla keskustelusta muodostuu hedelmällisempi ja konkreettisempi. (Lecklin 2002, 248.) Keskustelu ja sen yhteydessä esiin tuleva palaute nostaa asioita esille, jolloin niihin pystytään puuttumaan ja vaikuttamaan. Alainen on osapuolena ainoastaan, mikäli hänellä on todellinen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa keskustelun kulkuun, muussa tapauksessa hän on vain läsnä.

Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 150) ovat sitä mieltä, että ryhmäkeskustelulla on mahdollista paikantaa ja ratkaista ongelmia nopeasti, samaten keskustella omasta tehtävästä ja yhteistyöstä muiden ryhmien kanssa. Sen tarkoitus on kehittää ryhmää vahvistamalla ryhmätunnetta ja lisäämällä tietoisuutta kokonaisuuksista. Se ei voi kuitenkaan korvata yksilökeskustelua. Valpolan (2000) mielestä ryhmien tai tiimin toimintasuunnitelmiin liittyvässä keskustelussa on mahdollista hakea vastauksia kysymyksiin miten meillä menee ja miten pärjäämme. Ryhmäkeskustelua käytetään, mikäli toiminta on organisoitu tiimeihin ja henkilökohtaista suoritusta on vaikea määritellä. Tällöin keskustelu jaetaan kahteen osaan. Ensimmäisessä keskustellaan ryhmän kanssa tavoitteista, tuloksista ja sovitaan ryhmän kehittämisestä. Toisessa alainen ja esimies keskustelevat kahden kesken alaista koskevista henkilökohtaisista asioista, kuten ammattitaidon kehittämisestä. (Valpola 2000, 138; 2002, 72.)

### **3.3 Keskustelujen tavoitteet**

Suorituksen arvioinnilla on kaksi päätarkoitusta. Ensimmäinen on auttaa päättämään palkasta ja ylennyksistä ja toinen ohjata koulutusta ja kehittymistä. Se edesauttaa myös päivittämään arviointeja valinnoista ja dokumentoimaan henkilöstöpäätöksiä. (Brannick & Levine 2002, 197; Cook & Cripps 2005, 281.)

Organisaation johdon kannalta kehityskeskustelu on väline, jolla pyritään tehokkuuteen, kehitetään organisaatiota, varmistetaan yhteinen suunta ja että oikeat henkilöt ovat oikeilla paikoilla sekä seurataan työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99).

Hyvän työsuorituksen arviointi ei ole helppoa. Suoritusta voidaan arvioida objektiivisesti tuloksen perusteella tai subjektiivisesti perustellun mielipiteen perusteella. Entä kuka arvioi onko työsuoritus ollut hyvää? Arvioitsijat voivat olla eri mieltä keskenään tai esimies ja alainen voivat olla perustellusti eri mieltä asiasta. Vaikka työpaikan sisällä vallitsisi yksimielisyys, voivat asiakkaat olla täysin eri mieltä.

Cookin ja Crippsin (2005) mukaan arvioinnille on kuitenkin olemassa yleisiä kriteereitä, joita sen pitäisi täyttää. Niitä on pätevyys, laillisuus ja reiluus, kustannustehokkuus, hyväksyttävyyys, käytännöllisyys ja monipuolisuus. Kehityskeskusteluissa ilmi tulevien koulutus- ja kehitystarpeisiin on organisaation kyettävä reagoimaan. (Cook & Cripps 2005, 20, 322.)

Osaamisen johtamisen tärkeimpiä edellytyksiä on keskustelun eli diskurssin aikaansaaminen. Osaamisen suunnan määrittelyn selkiyttämistä edesauttaa tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien foorumien luominen (Viitala 2002, 188). Kehityskeskustelut ovat mielestäni tällaisia oikein käytettyinä. Viitala (2002, 139) toteaaakin, että kehityskeskustelut tukevat näkyvästi osaamisen johtamista yhdessä osaamiskartoitusjärjestelmiä ja kehittämisen suunnittelujärjestelmiä.

Uutena näkökulmana johtamiseen on motivaation rinnalle tullut valtuuttaminen tai voimaannuttaminen (empowerment). Se pohjautuu näkemykseen henkilöstön tärkeydestä ihmisten kannustamisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa, koska he ovat tärkeitä tiedon ja innovaatioiden luojina sekä toiminnan laadun kehittäjinä. Valtuuttaminen viittaa tarkoitukselliseen toimintaan, joka viittaa johtajuudessa tarkoitukselliseen toimintaan ihmisten voiman ja vallan lisäämiseksi. Voimaannuttamisen neljä osa-aluetta ovat valinnan vapaus, kompetenssi, merkityksellisyyden tunne ja vaikuttamisen mahdollisuus. Voimaannuttaminen sopii erityisesti orgaanisiin organisaatioihin, mutta mekanistille komentojohtaminen on motivaatio-ongelmien vuoksi edelleen hyvä vaihtoehto. (Baruch 2004, 129; Lämsä & Hautala 2004, 232.)

Osaamispääoman merkityksen kasvaessa tietoyhteiskunnassa, pitäisi myös yritys- ja organisaatioraportoinnissa siirtyä kyseisten voimavarojen ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin (Ahonen 2006, 50). Osaamispääoman osatekijöitä on mahdollista kartoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluilla ja jotta raportissa olisi organisaation

kannalta positiivista tietoa, on sen eteen tehtävä työtä. Joidenkin havaintojen mukaan kehityskeskustelut parantavat työilmapiiriä, kohottavat työmotivaatiota, edistävät organisaation kehittymistä ja lisäävät kykyä organisaation parempaan hahmottamiseen (Laaksonen 2003, 63).

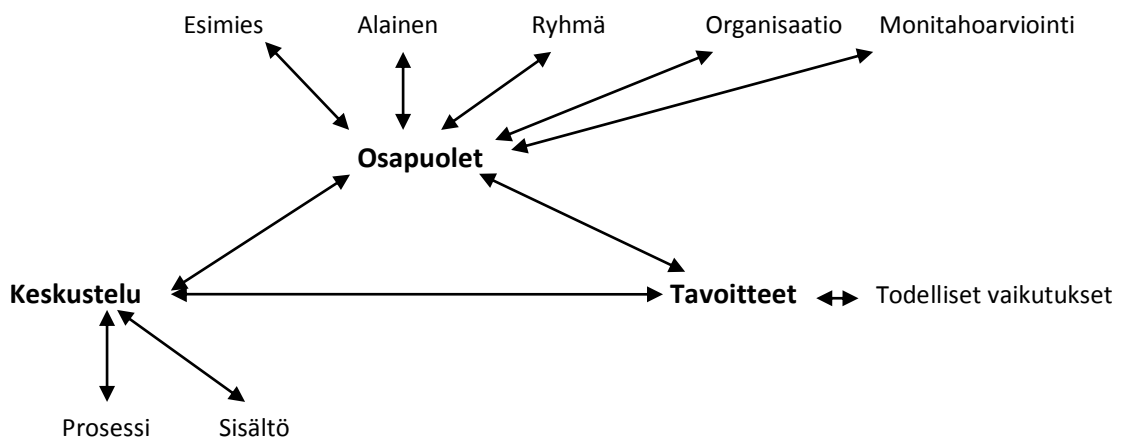
Poikela (2005, 50) pelkää, että osaamiskeskusteluille uhkaa käydä kuten tavoite- ja tuloskeskusteluille, eli ne unohdetaan. Toimivan kehityskeskusteluprosessin edellytys on hänen mielestään luottamuksen rakentaminen, joka tuottaa organisaatiolle arvokasta sosiaalista pääomaa. Tutkimusten mukaan kuitenkin yritysten menestymiseen vaikuttaa jopa 85%:sesti aineeton pääoma, johon lukeutuu mm. johtamistaidollinen osaaminen ja myös kehityskeskustelu (Wink 2007, 56).

Kehityskeskustelun lähtökohtana voi myös pitää diskursiivista rationaalisuutta, jonka mukaan keskustelun lähtökohta on ymmärtäminen. Ymmärtäminen siksi, koska mihin tahansa tilanteeseen on monia päteviä ratkaisuja ja näkökulmia, ei ainoastaan johtajan. Keskusteluun pitäisikin mukaan asennoitua avoimesti, uteliaasti ja tiedonhaluisesti sekä pyrkiä ymmärtämään toisen ihmisen näkemystä hänen tilanteestaan katsellen. (Heikkilä & Heikkilä 2001.)

## **4. ANALYYTTINEN OSA**

Tässä työssä käytetyssä kirjallisuudessa näytti tuloskeskustelu ja kehityskeskustelu lomittuvan keskenään ristiin. Samaten englanninkielessä käytetyt termit, kuten performance appraisal, personnel assessment ja job evaluation saattavat osin tarkoittaa kumpaa tahansa. Tämän vuoksi katson välttämättömäksi käsitellä tuloskeskustelua ja kehityskeskustelua yhdessä erottelematta niitä toisistaan.





Kuvio 2. Pääkäsitteet ja niiden alakäsitteet

Kuvion pääkäsitteet ja niiden alakäsitteet ovat asian käsittelyn kannalta jatkoa kuviolle 1. Tässä pääkäsitteet ovat täsmentyneet alakäsitteillä, jotka ovat tarpeellisia asian ymmärtämisen kannalta.

Osapuoliksi ovat nyt täsmentyneet esimies, alainen (eli arvioitava), ryhmä, organisaatio ja monitahoarviointi, joka on useamman henkilön suorittamaa arviointia, muttei kuitenkaan ryhmäkeskustelua. Monitahoarviointia voidaan tässä ehkä pitää keinotekoisena osapuolena, mutta muiden kuin välittömän esimiehen suorittama arviointi on myös arviointia, jolla voi olla vaikutusta arvioitavalle. Itse keskustelu on tarkentunut ajalliseksi prosessiksi, jossa keskustelut käydään ja sisällöksi, eli mistä keskusteluissa puhutaan ja miten. Tavoitteet voivat olla haluttuja ja asetettuja, jotka todellisuudessa joko toteutuvat tai sitten ei.

## 4.1 Tulos- ja kehityskeskustelu

Keskustelut voidaan jakaa kahteen tarkastelukulmaan: prosessiin ja sisältöön. Prosessi on se ajallinen jatkumo, jossa niitä käydään. Sisältö puolestaan tarkastelee itse keskusteluissa tapahtuvaa viestintää. Aiheelle tyypillisesti tässäkin jako menee hieman päällekkäin, mutta helpottaa silti aiheen käsittelyä.

### 4.1.1 Prosessi

Österberg (2005, 106) pitäisi hyvänä käytäntönä pitää keskustelut kaksiosaisena, jolloin ensimmäisellä keskustelulla käytäisiin läpi työn tuloksia, tavoitteita ja niiden saavuttamista sekä palkkaan ja palkitsemiseen liittyvistä asioista. Toinen keskustelu liittyisi työyhteisön ja yksilön kehittymiseen, tehtävänkuvan, roolin, toimintatapojen ja työympäristön analysointiin sekä molemminpuoliseen palautteenantoon ja työilmapiirin parantamiseen. Tämä merkitsisi sitä, että tulos- ja kehityskeskustelu irrotettaisiin erillisiksi kokonaisuuksiksi.

Suomessa ainakin Valpola (2003, 140) ja Kansanen (2004, 137) ovat kritisoineet tulos- ja kehityskeskustelun yhdistämistä. Samaan lopputulokseen ovat päätyneet Wilson ja Western (2000, 98). Toisaalta Mohrman, West ja Lawler (1989, 173) ovat tutkimuksessaan (1986) tulleet siihen tulokseen, että palkkaelementin liittäminen keskusteluihin johtaa siihen, että sekä esimies että alainen ottavat ne enemmän tosissaan ja vaihtavat paremmin tietoa odotuksista ja tuloksista suoritusten suhteen. Tätä mieltä ovat olleet heidän tutkimuksessaan olleet alaiset. Negatiivisena asiana he kuitenkin toteavat, että palkkauksen liittäminen keskusteluihin vie huomion pois urakehityksestä sekä tulevaisuudesta huomion keskittyessä menneen arviointiin. Samaten alaiset välttävät negatiivisten asioiden esilletuloa näyttääkseen paremmilta esimiehensä silmissä. Tavoitteet asetetaan silloin myös tarkoituksellisen alas, jolloin motivaatio tulee kärsimään ja organisaatio ei pysty hyödyntämään potentiaaliaan virheellisen tiedon vuoksi. (Mohrman, West & Lawler 1989.)

Myöskään kerta vuodessa ei riitä (Wilson & Western 2000; Martin & Bartol 2003, 119). Heidän mielestään arvioinnista muodostuu mielekkäämpää, tehokkaampaa ja tarkempaa

mikäli se suoritetaan useammin kuin kerran vuodessa. Rönthy-Östbergin ja Rosendahlin (2004, 101, 132) mielestä keskusteluja tulisi käydä vähintään kaksi kertaa vuodessa. Heidän mielestään kerran vuodessa käytynä keskustelu näyttäytyy omituisena ja epätavallisena.

Brannick ja Levine (2002, 197) ovat kiinnittäneet huomiota, ettei yksi arviointi pysty toteuttamaan keskustelun hallinnollista ja suorituksen parantamisen tavoitteita samalla kertaa. Hallinnollinen tehtävä viittaa palkkioihin ja rangaistuksiin menneestä suorituksesta ja kehittyminen annettavan palautteen pohjalta, jota he nimittävät valmentamiseksi (coaching). Suomessa ainakin Hirvihuhta (2006, 6-8) on käyttänyt tuota englanninkielistä sanaa yleisnimityksenä työhön liittyvälle, lähinnä keskustelulliselle valmentamiselle, joka tähtää yksilön tai ryhmän työsuorituksen parantamiseen. Hirvihuhtan mielestä synonyymeina voisi olla valmentaa tai sparrata. Termistö on hänen mukaansa kuitenkin vielä vakiintumatonta.(Hirvihuhta 2006.)

Käytännön toimintasuunnitelmaksi Rönthy-Östberg ja Rosendahl (2004) ehdottavat, että ensin johto tiedottaisi siirtymisestä kehityskeskustelujen käyttöön. Tällöin niiden tavoite ja tarkoitus tulisivat selväksi. Toisessa vaiheessa koulutettaisiin esimiehet keskustelujen rakenteeseen ja perusteltaisiin sen käyttöönottoa. Alaiset saisivat minikoulutuksen tuolta esimieheltä, jolloin kaikille muodostuisi sama viitekehys niiden sisällöstä. Itse keskustelut käytäisiin ensin kahden kesken esimiehen ja alaisen kanssa, joiden jälkeen käytäisiin ryhmäkeskustelut. Lopuksi seurantakeskusteluissa keskustelut saisivat luonnollisen jatkumon. (Rönthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154-156.)

Keskusteluihin valmistautuminen nopeuttaa ja järkevöittää keskustelua. Valmistautumista helpottaa se, että molemmilla osapuolilla olisi esimerkiksi sama lomake käytössä valmistautumisvaiheessa tai tietoisuus keskustelujen tavoitteista ja keskeisestä sisällöstä. (Valpola 2002, 149.)

#### **4.1.2 Sisältö**

Tarkasteltaessa kehityskeskustelua sosiaalisena kanssakäymisenä, voidaan sitä kuvailla vapaaehtoiseksi, satunnaiseksi, spontaaniksi ja muistinvaraiseksi, jolloin sen tarkoitus on epäselvä ja vaarana on turhautuminen. Mikäli se halutaan nähdä johtamisen

välineenä, on se silloin osana johtamisjärjestelmää, säännöllistä, työ- ja tavoitekeskeistä, suunnitelmallista, dokumentoitua toimintaa, jolla on selkeä tarkoitus ja jolloin se myös koetaan mielekkääksi. Pelkästään kehityskeskustelu järjestelmän rakentaminen pakottaa organisaation pohtimaan esimies-alaisuhteita ja selkiyttämään johtamisjärjestelmäänsä, joka jo sinällään tuo ryhtiä ja selkeyttä organisaation johtamiseen. (Järvinen 2001, 44-50.)

Winkin (2007, 7, 16, 218) mielestä pelkkä keskustelu ei riitä, vaan tarvitaan dialogia. Dialogi synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luo uutta toimintaa ja vaatii molemmiin puoleista luottamusta onnistuakseen. Winkin mukaan kehityskeskusteluissa läsnä oleva dialogi on omiaan synnyttämään yhteistä ymmärrystä, jonka avulla voidaan luoda uusia tapoja ajatella ja siten osallistua innovaatioiden luomiseen, joita työelämä kaipaa. Samalla myönteiset, arvostavat ja rohkaisevat keskustelut ovat omiaan innostamaan ja vahvistamaan ihmisiä. Toisaalta vähättelevät, kielteiset ja kyyniset keskustelut lamaannuttavat ja rajoittavat ihmisiä sekä synnyttävät pelkoa. Muita tyylejä käydä kehityskeskusteluja ovat tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. (Wink 2007)

Dialogin syntyminen edellyttää, että osapuolet ylittävät mukavuuskynnyksen (Valpola 2000, 8) tai mukavuusrajan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 90, 103, 136). Rajan alapuolella puhutaan loogisesti ja järkevästi, rajan yläpuolella puhutaan tunteista, asenteista, arvoista ja ihmissuhteista. Rajan ylittäminen merkitsee samalla kehityskeskustelua, rajan alittaminen pelkästään työkeskustelua. Suomalaisen työ kulttuurin heikkoutena on kuitenkin kommunikoinnin heikkous ja aitoon dialogiin tottumaton työ kulttuuri. (Wink 2007, 51-54.)

Keskustelun avoimuuden kautta on mahdollista puhua osaamisen ongelmista suoraan. Vaikeuksien salaaminen kuluttaa huomattavan määrän henkistä energiaa hukkaan. Vaikeuksien salaaminen ja häpeä voivat ylläpitää stressitilaa, jonka tiedetään ehkäisevän oppimista. (Haapasalo 2006, 33)

Eräs tapa hyödyntää kehityskeskusteluja voisi olla henkilön itsensä suorittama, kriittinen itsearviointi, joka tehtäisiin ennen tulos- ja kehityskeskustelua. Se auttaisi henkilöä tarkastelemaan toimintaansa toisen silmin, jolloin todelliset kehityskohteet ja oman toiminnan tehostaminen tulisivat paremmin esille kuin jonkun toisen sanomana.

Muutenkin näkisin parempana, että keskusteluihin valmistauduttaisiin. Tällä hetkellä ne käydään mielestäni liian pintapuolisesti. Valmistautuminen toisi keskusteluihin kaivattua syvyyttä.

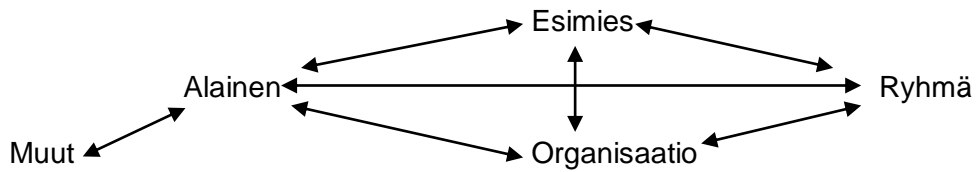
Tulosjohtaminen on tuonut esimiehen ja alaisen väliseen viestintään tehokkuusvaatimuksen. Tehokkaan viestinnän kautta on pyritty selkeään tulosasetteluun, yksilön tavoitteiden määrittelyyn ja yksilön ja organisaation tavoitteiden integrointiin. Samalla pyritään sopimaan tulosten tarkastelun perusta seuraavan kauden suunnittelua varten. (Wink 2007, 50.)

Kuvaas (2006, 517) on puolestaan ottanut mukaan henkilöiden erilaisuuden. Hänen mielestään keskusteluja pitäisi käydä joustavasti, koska työntekijät on varustettu erilaisilla motivaatioilla ja tämän pitäisi heijastua myös keskusteluihin. Toisaalta näkyvästi erilainen kohtelu voi johtaa siihen, että alaiset kokevat että heitä ei kohdella yhdenvertaisesti.

Mohrman ym. (1989, 207) näkevät että organisaation rakenteen ja sen työnjaon pitäisi olla muutettavissa suorituksen arvioinnin tuloksena. Suorituksen arvioinnin, eli käytännössä myös kehityskeskustelujen, pitäisi organisaation kannalta sisältää ylentämissuunnitelman, joka on mielestäni myös katsottava horisontaaliseksi nykypäivän organisaatioissa, palkkausperusteet, koulutus- ja kehityssuunnitelman ja niiden pitäisi vaikuttaa uusien työntekijöiden valintaprosessiin. (Mohrman ym. 1989)

Hautalan (2005, 164) mielestä ideaalipaikka käydä keskusteluja on jokin muu kuin esimiehen huone.

## 4.2 Keskustelujen osapuolet



Kuvio 3. Keskustelujen osapuolet

Keskusteluilla on osapuolensa, joilla jokaisella on oma roolinsa. Tässä yhteydessä alaisesta voisi olla korrektimpaa käyttää termiä arvioitava, koska tämä on hänen roolinsa keskusteluissa. Kuitenkin kirjallisuudessa laajalti käytetty termi on alainen, joten tässäkin työssä tyydyn käyttämään sanaa alainen sekaannuksen välttämiseksi. Kuviossa muut tarkoittaa muiden kuin lähimmän esimiehen suorittamaa monitahoarviointia. Vaikkakin yleisimmät osapuolet keskusteluissa ovat esimies ja alainen, vaikuttaa niihin myös organisaation ohjaus, koulutus ja määräykset, mutta myös muilla organisaation jäsenillä, kuten ryhmällä tai vertaisilla voisi olla paljonkin annettavaa itse keskustelujen hyödyllisyyteen.

### 4.2.1 Alainen

Eräät tutkimustulokset kertovat, että alaisen tai esimiehen persoonallisuudella on merkitystä keskustelujen kannalta. Esimerkiksi Hautalan (2005, 155-160) tutkimuksessa selvisi, että intuitiivisesti ajattelevat alaiset erosivat selkeimmin muista. Tämä ryhmä arvioi esimiehensä positiivisemmin kuin muut. Syynä tähän Hautala esittää, että intuitiivisesti ajattelevat ovat muihin verrattuna itsevarmempia, kriittisempiä, analyttisempiä sekä tarkempia näkemään kokonaisuuksia. Nämä puolestaan johtavat siihen, että keskustelu on avoimempaa, koska he pystyvät antamaan palautetta helpommin ja tarkemmin ja kokevat itsensä tasavertaisemmaksi keskustelijaksi. Hautala määrittelee intuitiivisen henkilön kognitiiviselta tyyliltään henkilöksi, joka korostaa intuitiota enemmän kuin aistejaan. Henkilönä tällainen on kohtelias, suostutteleva ja avulias ja tulevaisuuteen suuntautuva. Hautalan mukaan erilaisien persoonallisuustyyppien tunteminen helpottaa keskustelujen käymistä.

Kuvaas (2006, 513-517; 2007, 391) tuli Norjaan sijoittuvassa tutkimuksessa siihen johtopäätökseen, että standardi keskustelumalli kaikille alaisille ei toimi. Alhaisella motivaatiolla varustetut alaiset tarvitsevat enemmän komentojohtamista, kun taas korkealla motivaatiolla varustetuilla suorituksen arviointi johtaa todennäköisemmin parempaan lopputulokseen, mutta komentojohtaminen huonoon. (Kuvaas 2006.) Tästä johtuen kehityskeskustelu tai tuloskeskustelu pitäisi pyrkiä muokkaamaan alaista vastaavaksi, koska se johtaa todennäköisemmin parempaan lopputulokseen kuin ennalta suunniteltu malli, jota käytetään kaikille. Myös keskustelukokemusten pitäisi olla myönteisiä, jotta sillä olisi positiivista vaikutusta asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kuvaas (2006) toteaa myös, että mikäli keskustelun tarkoitus on kehittyminen, vahvan autonomisen suuntauksen omaavalle organisaatiolle ja yksilölle voi olla parempi, ettei arviointi ole tarkan muodollinen. Tämä johtuu osittain siitä, että hyvin suoriutuvat yksilöt saattavat kokea arvioinnin liikaa aikaa ja energiaa vieväksi ja heille keskustelun sisältö ainakin tulosten asettamisten suhteen on turhaa. (Kuvaas 2006.)

Hershey ja Blanchard (1990) ovat esitelleet tilannejohtamismallin, jossa esimiehen johtamistyyli pitäisi sopeuttaa alaisen osaamistasoon ja motivaatiotasoon. Tällöin alaisen tehtäväkohtainen valmius ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen vaikuttavat siihen millaista johtamistyyliä esimies tälle tarjoaa. Ohjaustyylit vaihtelevat delegeoivan, osallistuvan, myyvän ja ohjaavan välillä. Samanlaista ohjausta voi hyödyntää myös tulos- ja kehityskeskusteluissa. Osaaville ja halukkaille alaisille annetaan vastuu päätöksestä ja sen toteutuksista, alhaisen valmiustason omaaville annetaan tarkkoja ohjeita joita myös valvotaan. Pätevien ihmisten pitäisikin antaa itse vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa, jolloin motivaatiotaso myös säilyy korkeana. (Hershey & Blanchard 1990, 164-184)

Arvioitava henkilö on paras kertomaan työsuorituksestaan ja on siten tärkein informaation lähde suoritustasostaan ja kehittymisalueistaan (Wilson & Western 2000, 97). Alaisella on myös oikeus kuulla esimieheltään, mikäli hän ei ole tehtäviensä tasalla tai hänen toimintaansa ollaan organisaatiossa tyytymättömiä (Järvinen 2001, 46). Kollegojen tuki ammatillisessa kehittämisessä on myös tärkeää, koska esimiehen aika ei riitä jokaisen alaisen riittävään tukemiseen (Venninen 2005, 295.)

Kressler (2003, 120-121) erottaa sisäiset, jatkuvat motivaatiotekijät pinnallisista motivaatiotekijöistä, kuten palkkauksesta. Hänen mielestään haastavat tehtävät, pätevät kollegat, älyllisesti innostava ilmapiiri, mahdollisuus tehdä aloitteita ja omien tavoitteiden asettaminen ovat osoittautuneet huomattavasti tehokkaammiksi kuin vaihteleva palkkaus. Eräänä palkitsemisen muotona hän esittää harvoin käytettyä cafeteria-mallia. Tässä mallissa palkitut työntekijät saavat valita ennalta hinnoitelluista vaihtoehdoista itselleen mielekkään paketin, kukin saamansa palkkion mukaan. Työnantajalta tämä edellyttää vaivannäköä sen toteuttamisessa. (Kressler 2003.)

Mikäli motivaatiotekijät, kuten palkkaus ja tunnustus puuttuvat tai niitä ei hyödynnetä, johtaa se motivaation ja suoritustason laskuun sekä siihen, että työntekijät alkavat kyseenalaistamaan esimerkiksi laadun ja kehityksen merkityksen (Dale 2002, 190). Palkkauksen ei tarvitse olla ainoa tapa palkita hyvistä suorituksista. Muunlaisia tunnustuksia voisi olla esimerkiksi ryhmälle jaettava virkistäytymisraha, ylimääräisen vapaan myöntäminen tai pelkästään julkisen tunnustuksen antaminen. Tärkeää on, että johto huomioi hyvät suoritukset ja palaute annetaan nopeasti (Lecklin 2002, 246).

Onnistunut esimiestyö syntyy alaisen ja esimiehen vuorovaikutuksessa. Alaistaidon merkitys on siinä, että alainen haluaa ja kykenee tukemaan esimiehensä johtamistoimintaa, mutta myös siinä kuinka motivoituneesti ja sitoutuneesti hän suhtautuu omaan työhönsä. Alaistaitoa voi osoittaa kehityskeskusteluissa valmistautumalla niihin huolellisesti, ottamalla vastaan palautetta ja kehittämisehdotuksia sekä antamalla esimiehelle ja kanssatyöntekijöille tunnustusta. (Lähdesmäki 2007, 89.)

Kirjallisuudessa käytetään paljon termiä alainen, mutta itse katsoisin kuitenkin osuvammaksi puhua arvioitavasta, jolloin se toisi esille keskustelun vuorovaikutuksellisen luonteen ilman sisäänrakennettua hierarkkisuutta siitä huolimatta, että niissä sellainen kuitenkin on.



## 4.2.2 Esimies

Esimiehelle ajatuksella toteutettu kehityskeskustelu on mitä parhaimpia mahdollisuuksia toteuttaa valmentajan tai mentorin rooliaan. Hänellä on tilaisuus kuunnella alaistaan, hänen ajatuksiaan, tukea tätä kehittämisessä ja samalla huolehtia, että yksilön tarpeet ja tavoitteet sopivat yhteen organisaation tarpeiden ja tavoitteiden kanssa. (Hakonen ym. 2005, 267.) Järvisen (2001, 46) mukaan esimiehen velvollisuus on kertoa henkilölle, mikäli tämä ei ole tehtäviensä tasalla tai että hänen toimintaansa ollaan tyytymättömiä organisaatiossa.

Viitalan mukaan (2002, 192; myös Lähdesmäki 2007, 85-89) valmentajan rooli oli lähimpänä esimiehen ideaalimallia. Valmentava esimies edistää oppimista omalla esimerkillään, selkiyttämällä oppimisen suuntaa, luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukemalla oppimisprosesseja. Onnistuakseen kehityskeskustelu tarvitsee avoimuutta, jota esimies rakentaa ympäri vuoden parantamalla keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta (Wilson & Western 2000, 97). Lankisen ym. (2004, 63) mielestä vastuun kantaminen alaiensa kehittämisestä on keskeinen osa esimiestyötä ja se varmistetaan käymällä säännöllisin väliajoin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja jokaisen kanssa.

Kehityskeskustelut ovat myös keino esimiehen osoittaa olevansa läsnä, kuunnella alaisensa kantaa asioihin, luoda yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä. Hänen on myös luotettava, että tarvittava osaaminen löytyy organisaatiosta. Hänen tehtävänänsä on houkutella tämä osaaminen esille, hyväksyä ja arvostaa sitä. Kyse on siis myös siitä, että saadaan oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Koivunen 2007, 45.)

Jawahar (2006, 232) toteaa, että esimies, joka on perillä alaisensa työstä ja työsuorituksesta ja kykenee antamaan palautteen rakentavassa hengessä, johtaa kolme kertaa suurempaan tyytyväisyyteen palautteen osalta kuin pelkkä arviointi. Tämä merkitsee Jawaharin mukaan sitä, että organisaatioiden pitäisi kouluttaa esimiehiä olemaan parempia ja tehokkaampia arvioitsijoita. (Jawahar 2006.) Samaa mieltä ovat myös Wilson ja Western (2000, 99) jotka myös korostavat, että keskustelun hengen pitäisi olla arvioitavaa kannustava ja positiivinen.

Couttsin ja Schneiderin (2003, 78) mielestä tehokas arviointi ei voi perustua vain laatuun, eli luotettavuuteen ja paikkansapitävyyteen vaan vähintäänkin yhtä tärkeää on

esimiesten kyky ja halu suorittaa työhön liittyviä arviointeja, antaa tarkoituksellista ja oikein ajoitettua palautetta ja asettaa heidän kanssa yhdessä tavoitteita, jotka ovat merkityksellisiä sekä alaiselle itselleen että organisaatiolle.

### 4.2.3 Ryhmä

Työtä tehdään usein ryhmissä tai pareittain, joten yhteisten tavoitteiden asettaminen on tärkeää, koska oma suoritustaso määräytyy osittain muiden ihmisten kautta. Pak Tee Ng:n (2004, 93) mukaan synergiaa tulisikin löytää ryhmistä, jotka ovat vahvempia kuin osiensa summa. Yhdessä sovituista asioista on helpompi pitää kiinni ja sitoutua muiden kanssa samoihin tavoitteisiin. (Ng 2004.) Viitalan (2002) mukaan oppiminen organisaatioissa tapahtuu pääosin vuorovaikutusprosesseissa, jolloin yksilön oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa yhteisen tekemisen ja ongelmanratkaisun kautta. Näin keskustelut eivät liittyisi ainoastaan tulostavoitteisiin vaan myös toimintatapoihin ja käytäntöihin, joita yhdessä keskustellen voitaisiin parantaa. Tietoisesti voitaisiin näin pyrkiä välttämään vakiintumista ja uusien vaihtoehtojen karttamista sekä ei tyydyttäisi helppoihin toimintamalleihin, jotta välttyttäisiin vaikeiden asioiden tuomalta ahdistukselta (Viitala 2002, 64-65.)

Harvaa työtä tehdään enää yksin, vaan useimmiten ollaan riippuvaisia jonkun toisen työpanoksesta. Yleensä nämä henkilöt ovat läheisessä vuorovaikutuksessa samalla työpaikalla. Ryhmän keskeiset ominaisuudet ovat Huczynskin ja Buchananin (2004) mukaan ne, että siinä on vähintään kaksi henkilöä, jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään sekä se, että heillä on yhteinen identiteetti ja yhteinen tavoite. Ryhmällä voi olla myös rakenne erilaisten roolien muodossa (Lämsä & Hautala 2005, 104). Organisaatioiden suurentuva koko ja monimutkaisuus on lisännyt ryhmien määrää. Ryhmällä katsotaan olevan useita etuja mm. asiantuntijuuden monipuolisen hyödyntämisen, tehokkuuden ja laadun parantumisen yksilön suoritukseen verrattuna. Toisaalta ristiriidat ja kokemukset oikeudenmukaisuudesta saattavat heikentää ryhmän suoritusta huomion kiinnittyessä ryhmän sisäisiin asioihin.

Ryhmien on myös todettu onnistuvan paremmin työn suunnittelussa, ohjauksessa ja ongelmien ratkaisussa kuin esimiesten. Syyksi tähän on esitetty useamman

osallistumista ongelman ratkaisuun ja siitä, että ne ratkaistaan siellä missä toimintakin tapahtuu. Tällöin luovuus ja käytännönläheisyys ohjaavat toimintaa tehokkaammin. Vastuualueen määrittely on kuitenkin edellytyksenä tiimien onnistumiselle (Lecklin 2002, 264).

Ryhmien etuna voidaan nähdä mm. kollektiivisen vastuun tunteen, henkilökohtaisen kehittymisen tukemisen ja itseluottamuksen kasvamisena. Myös päätöksentekoon osallistuminen ja muutokseen sopeutuminen paranevat. (Dale 2002, 454.)

Folletin mielestä yksilön kyvyt voivat tulla esiin vain ryhmässä jossa todellinen minä myös rakentuu (Lämsä 2005, 25). Tämä mielestäni korostaa vuorovaikutuksen ja ryhmien merkitystä organisaatioissa, jolloin voisi olla paikallaan hyödyntää ryhmiä osana tulos- ja kehityskeskustelua.

Suhteellisen uutena ajatuksena ryhmien rinnalle on tullut tiimijattelu. Tiimi on ryhmätoiminnan yksi muoto. Katzenbach ja Smith (1998) määrittelivät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Lämsä ja Hautala 2005, 129). Ryhmän yhteisillä kehityskeskusteluilla yhteisvastuullisuutta pystytään rakentamaan yhteisten tavoitteiden asettamisella ja palkitsemaan tuloksista.

Poikelan (2005, 31) mielestä oppimisen johtamisen keinona kehityskeskustelut ja erityisesti ryhmäkehityskeskustelut ovat keino tuottaa uusi näkökulma organisationaalisen osaamisen tuottamiseen työyhteisössä.

Ryhmän yhdessä käymä keskustelu on mahdollisuus ymmärtää itseään ja muita paremmin. Dialoginen kypsyys on parhaimmillaan molemmiin puoleista luottamusta ja kunnioitusta, avointa kokemusten jakamista ja toinen toisiltaan oppimista. Samalla ihmisellä on mahdollisuus korjata omaa toimintaansa vertailemalla sitä, miten yksilö ymmärtää itsensä ja miltä maailma näyttää toisten kokemana. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 62-67.)

#### 4.2.4 Organisaatio

Yrityksen visio ja strategia määrittävät toiminnan ja oppimisen toivotun suunnan. Johdolla on keskeinen rooli tämän suunnan määrittelyssä. Strategia sisältää ne keinot, joilla päämäärään aiotaan päästä. Strategia luo kehystä päivittäiselle johtamiselle. Visio- ja strategiatyöhön yrityksessä osallistuvat parhaimmillaan kaikki ne henkilöt, joilla on hallussaan strategisesti tärkeää osaamista ja tietoa. Keskustelun tarkoitus on varmistaa, että alaiset kehittyvät organisaation tavoitteiden suuntaan. (Wilson & Western 2000, 97, Viitala 2005, 54.)

Visio ja strategia pitää kuitenkin saattaa kaikkien tietoon, koska kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi tekijä kuin itse strategian ominaisuudet (Kaplan & Norton 2000, 1, 14). Ihmisten johtamisessa on myös tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet ja muutos sekä innovaatiot (Lämsä & Hautala 2005, 207). Tällä tavalla katson organisaation olevan kehityskeskustelujen osapuoli eikä vain foorumi, jossa ne käydään. Myös ryhmä on osapuoli, ja jos ne ei sitä ole, on ne tehtävä osapuoleksi.

Kauppisen (2002, 19-27) mielestä arvot edustavat organisaatiossa etiikkaa, eli sitä mikä on hyvää ja paha. Organisaation normien tulisi olla linjassa arvopohjan kanssa. Arvojohtaminen alkaa toimia vasta kun normien toteutumista mitataan ja arvojen toteutumiselle laaditaan seuraukset. Samalla yksittäisen motivoinnin rinnalle on tullut sitoutuminen eli ihmisen sisäisen kyvyn motivoida itseään eli tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittäminen henkilölähtöisesti. (Kauppinen 2002).

Erilaisten johtamismallien lisäksi kehityskeskusteluja kannattaa tarkastella Yehuda Baruchin (2004, 2) urajohtamisen kautta. Baruchin mukaan individualismista pitäisi siirtyä askel kollektiivisuuden suuntaan. Organisaatioiden pitäisi ottaa johtava rooli urien suunnittelussa ja johtamisessa. Tämän se voi tehdä mahdollistamalla organisaatorakenteen mekanismit sellaisiksi, joita pitkin ihminen voisi navigoida itselleen sopiviin ja itsensä näköisiin tehtäviin johdon kuitenkin pysyessä organisaatiolla. Organisaation ja yksilön välisten tarpeiden yhteensovittaminen on tällöin tärkeässä asemassa. (Baruch 2004.)

Long ja Vickers-Koch (1995) ovat erottaneet ydinosamisen ja ydinkyvykkyyden toisistaan, jolloin henkilöstön tiedot ja taidot summataan strategioihin, eli ne yhdistetään liiketoimintaprosesseihin tuottamaan lisäarvoa jolloin summana saadaan ydinkyvykkyys. Ydinkyvykkyys on se nykyajan kriittinen menestystekijä, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Viitala 2004, 177). Ydinkyvykkyyttä on mahdollisuus kasvattaa onnistuneella kehityskeskustelulla.

Valpolan (2002, 164) mukaan kehityskeskustelujen onnistumisen mahdollisuuksia lisää tieto visiosta ja tavoitteista. Coutts ja Schneider (2003, 77) toteavatkin, että ilman asianmukaisia arviointi- ja palautemekanismeja alaisilta viedään mahdollisuus vakioituun ja puolueettomaan mahdollisuuteen suunnata heidän työpanostuksiaan.

Strategisella tasolla organisaation tarve sopeutua nopeasti dynaamisessa sosiaalisessa, taloudellisessa ja poliittisessa ympäristössä edellyttää että työntekijät jatkuvasti suuntaavat suoritustaan organisaation tavoitteiden suuntaan. Wilson ja Western (2000, 99) kehottavat organisaatioita myös säännöllisesti ja systemaattisesti arvioimaan ja parantamaan tapojaan arvioida suoritusta. Organisaation pitäisi myös keskustella yhteisesti kehityskeskustelun ja kehityksen merkityksestä.

#### **4.2.5 Monitahoarviointi**

Esimies ei ole ainoa, joka voi arvioida suoritusta. Mohrman ym. (1989, 90) toteavat, että mikäli arvioinnin suorittaa mahdollisimman moni asiasta riittävän hyvin perillä oleva, saadaan tarkka kuva todellisuudesta ja puolueellisuus karsiutuu pois. London (2003, 84, 102, 116) nimittää tällaista palautetta monilähteiseksi palautteeksi. Tällöin palautetta antaa Londonin mukaan esimerkiksi alaiset, vertaiset, esimiehet, sisäiset ja ulkoiset asiakkaat tai muut. Tällaista monelta taholta tulevaa palautetta nimitetään myös 360-aste palautteeksi tai monitahoarvioinniksi. Pääsääntöisesti sitä kerätään esimiesten kehittämiseen. Palkitsemisperusteena sitä Londonin mukaan ei voi käyttää. Pääsääntöisesti se kuitenkin parantaa suoritustasoa. (London 2003.) Levyn ym. (2004, 894) toteavat myös, että alaiset kokevat asiakkaiden ja muiden ryhmän jäsenten arvioinnilla olevan suuren vaikutuksen itselleen.

Alaiset, jotka myös itse pääsevät antamaan palautetta kykenevät hyödyntämään heille annetun palautteen paremmin. Heillä on parempi ymmärrys ja arvostus arviointia kohtaan verrattuna alaisiin, jotka eivät pääse antamaan palautetta muille, vaan ainoastaan vastaanottavat sitä. (Jawahar 2006, 231.)

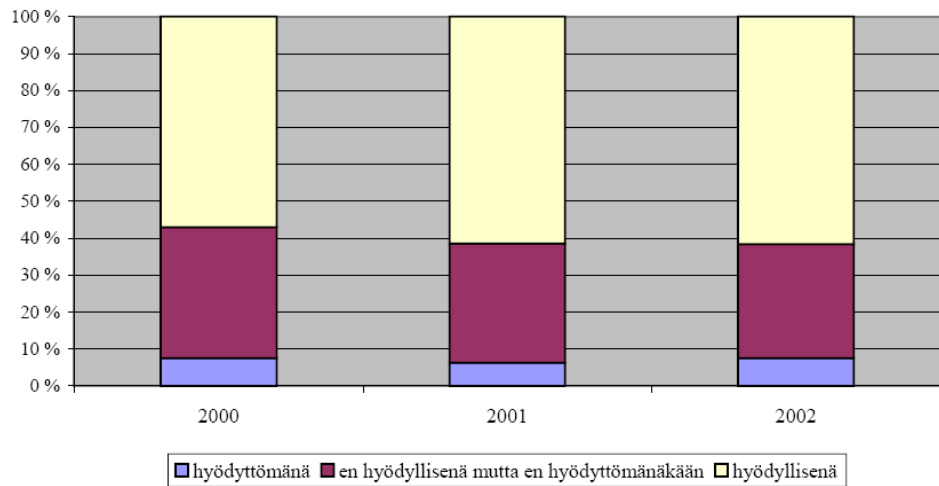
360-astearviointi on Kresslerin (2003, 51) mukaan yksityinen asia, eikä sitä saa käyttää muuhun kuin henkilön omiin tarpeisiin. Tällöin henkilön motivaatiolla ja persoonallisuudella on suuri merkitys. Valpolan (2002, 59) mukaan palaute annetaan kirjallisena ja siinä arvioidaan henkilön todellista käyttäytymistä. Valpolakin on sitä mieltä, että palautteen hyödyntäminen on saajan vastuulla ja että se on henkilökohtainen.

Vertaisiltaan voi myös saada tarkkaa ja perusteltua palautetta asioista, joita ulkopuolinen ei tunne. Ammatillinen kehittyminen myös vaikeuttaa palautteen antamista. Pitemmät työsuhteet ja lisääntyvä toisen tuntemus kuitenkin mahdollistavat luontevan palautteen antamisen, jonka käytölle luo pohjaa hyvä keskinäinen vuorovaikutus ja yhteiset, säännölliset työn tavoitteiden, tekotapojen ja yhteisten pelisääntöjen pohdinta. (Ranne 2006, 145). Tälle mielestäni luo pohjaa ryhmässä käydyt tuloskeskustelut.

### **4.3 Keskustelujen todellisia vaikutuksia**

Viitalan (2002, 203) tutkimuksessa ilmeni, että alaiset eivät ole olleet kovinkaan tyytyväisiä kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kehittymisen kannalta. Hieman toisenlainen tulos on nähtävissä Vantaan kaupungin (2002) henkilöstön mielipidetiedustelusta, johon vastanneiden lukumäärää voidaan pitää suurena. Kysymyksenasettelusta ei tosin ole tietoa, mutta tulosta voidaan pitää suuntaa-antavana.

Olen käynyt keskustelun ja koin sen oman työni ja siinä kehittymisen kannalta



Kuvio 4. Vantaan kaupungin henkilöstön mielipide kehityskeskusteluista. Vuonna 2002 kyselyyn vastasi 6155 ihmistä ja vastausprosentti oli 64 (Savolainen 2004).

Winkin (2007, 15) tutkimuksessa alaiset olivat kokeneet kehityskeskustelut hyödyttöminä manipulointiyrityksinä. Myös Kuvaas (2007, 389) on tullut samanlaiseen johtopäätökseen, että joidenkin alaisten mielestä kyseessä on yritys kontrolloida alaista jolloin henkilö on kokenut autonomiansa olevan vaarassa.

Lindgren (2001, 258) on Ruotsiin sijoittuvassa tutkimuksessaan havainnut, etteivät kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus toteudu käytännössä. Kehityskeskusteluissa ei ilmene suunnitelmallisuutta, tavoitteita ei aseteta ja keskustelu on pinnallista. Pinnan alta ilmenevät voimasuhteet esimiehen ollessa dominoiva osapuoli ja alainen dominoitava. (Lindgren 2001.)

Wilson ja Western (2000, 97-98) huomauttavat, että vaikka monessa paikassa ollaan siirtymässä ottamaan käyttöön suoritusten arviointia, niin esimiesten ja alaisten mielestä hyvin vähän ollaan kuitenkin saavuttamassa sillä. Yhtenä syynä he pitävät sitä, että kerran vuodessa rituaalinomaisena tapana ne eivät täytä tehtäväänsä. Luottamusta ja kunnioitusta osapuolien välille pitää rakentaa ympäri vuoden, jotta avoimuus keskusteluissa on mahdollista. (Wilson & Western 2000.) Jatkuvat arvioinnit voivat Martinin ja Bartolin (2003,119) mukaan johtaa suurempaan ymmärrykseen työstä ja

työsuorituksen parantamisesta, jolloin se on myös tarkempaa, mielekkäämpää ja hyväksyttävämpää.

Suomalaisen kehityskeskustelukulttuurin puutteena sanotaan vieläkin olevan kommunikoinnin heikkous ja aitoon dialogiin tottumaton työkuulttuuri. Keskusteluja myös sävyttää tunne, että keskusteluissa puhuu organisaatio, eivätkä sen ihmiset. (Wink 2007, 51, 216.)

Nykyajan lyhyissä työsuhteissa tai globaaleissa organisaatioissa kehityskeskustelut ovat haaste. Esimiehen ja alaisen välille ei ehdi syntyä luottamuksellista suhdetta, esimies on ehkä fyysisesti muualla ja tavoitettavissa vain viestinten avulla. Määräaikaisten työsuhteiden vuoksi ei ehkä uskaltauduta avoimeen keskusteluun, joka kuitenkin on kehityskeskustelun peruslähtökohta. (Wink 2007, 200.)

DeNisi ja Kluger (1996, 254, 277-278) tutkivat palautteen (feedback intervention) vaikutusta suoritukseen. Heidän mukaansa palaute keskimääräisesti paransi suoritusta, mutta yli kolmanneksessa tapauksista heikensi sitä. Palautteen siirtyminen tehtävästä kohti yksilöä madalsi palautteen tehokkuutta. Heidän mukaansa ihminen kuitenkin haluaa palautetta suorituksestaan, vaikkakaan hän ei olisi edes valmis muuttamaan suoritustasoaan palautteen mukaisesti. Palautteen jatkuvuudesta aiheutuu positiivisia vaikutuksia (DeNisi & Kluger 1996).

Kansteen tutkimuksessa ne suomalaiset sairaanhoitajat (n=361) jotka kävivät kehityskeskusteluja, työstä etäännyminen oli vähäisempää kuin muilla. Vastaajat jotka kokivat ne erittäin hyödylliseksi, emotionaalinen väsymys oli vähäisempää ja työssä onnistumisen tunne vahvempaa. Samalla tavoitteisiin sitoutuminen, palautteen riittävyys ja esimiestyytyväisyys olivat korkeampia. Vastaajista yli puolet pitivät keskusteluita onnistuneina. Kehityskeskustelujen käymisestä löytyi selvä linkki työuupumuksen vähenemiseen. (Kanste 2007, 338-345).

Suomalaisissa yliopistoissa uusi palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät kehityskeskustelut vaativat oikein toteutuakseen huolellisempaa yhteensovittamista hallinnollisten menettelytapojen ja normien kanssa. Suorituksenarviointi ei ota huomioon yliopisto-opettajien työtä ja sen toteuttamisessa on liikaa yritysmäisiä piirteitä, jotka eivät sellaisenaan sovi julkiseen hallintoon. (Henriksson, Peltonen ja Alajoutsijärvi 2007, 40-42).



Bregn (2008, 79-95) on todennut, että tasapuolisuus lisien ja bonusten jakamisen suhteen on vaikeaa julkisella sektorilla ja hänen mielestään onkin noudatettavaa huomattavaa varovaisuutta, mikäli yksilöitä pyritään motivoimaan palkkauksen muodossa julkisella sektorilla.

Arviointijärjestelmä, jossa arvioidaan sekä ryhmää että yksilöä pitäisi Levyn ym. (2004, 894) tasapainottaa siten, ettei kumpaakaan korosteta toisen kustannuksella.

Kehityskeskusteluja koskevan kirjallisuuden perusteella on todettavissa selkeä jatkotutkimuksen tarve selvittää työntekijöiden reaktioita suorituksen arvioinnista annettuun palautteeseen. Muun muassa Wink (2007), Jawahar (2006), Coutts ja Schneider (2004), sekä DeNisi ja Kluger (1996) ovat tulleet siihen tulokseen, että tiedämme asiasta vielä liian vähän. Wilson ja Western (2000, 98) kuitenkin toteavat, että todellista vaihtoehtoa keskusteluille ei ole, joten ne ovat tulleet toistaiseksi jäädäkseen, vaikkakin tyydyttävän järjestelmän kehittäminen sille olisi kuinka vaikeaa tahansa.

Esimerkiksi Lähdesmäen (2007) tutkimuksessa selvitettiin johdon ja esimiesten näkökulmaa palkkausjärjestelmäuudistukseen. Mielestäni olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää selvittää myös suorittavan portaan mielipiteitä, koska ensinnäkin heidän merkityksensä on vähintään yhtä suuri kuin esimiesten ja toiseksi heidän mielipiteensä voi olla täysin päinvastainen.

#### **4.4 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat**

Vuoden 2009 alussa Riihimäen, Forssan ja Hämeenlinnan poliisilaitokset yhdistyvät Kanta-Hämeen poliisilaitokseksi. Jokaisessa näissä poliisilaitoksissa käydään tulos- ja kehityskeskusteluja. Kuitenkin pinnan alla on havaittavissa pientä kritiikkiä niitä kohtaan. Onko kritiikki yleistettävissä tai onko se aiheellista? Mihin tämä mahdollinen kritiikki kohdistuu?

Empiiriseksi tutkimuskysymykseksi asetetaan seuraavan:

*Kokeeko miehistö tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksella tulos- ja kehityskeskustelut hyödyllisenä oman ammattitaitonsa tai työsuorituksensa kannalta?*

Valintaani perustelen sillä, että tulos- ja kehityskeskustelut ovat pysyvää organisaatiotodellisuutta poliisihallinnossa. Keskustelujen kautta määritellään jokaiselle oma työsuoritustaso, joka vaikuttaa suoraan palkkaan. Mutta onko keskusteluista mitään hyötyä? Tätä on mielestäni tärkeää tutkia ja pyrkiä ymmärtämään sitä, että käytetäänkö keskusteluja oikeasti johtamisen välineenä vai ainoastaan ylemmän organisaatiotahon määräyksestä vailla tavoitetta ja tarkoitusta. Viitalan (2002, 203) mukaan alaiset ovat tyytymättömiä keskustelujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kannalta. Mielestäni on tärkeää selvittää pitääkö väite paikkansa myös poliisissa ja tässä tapauksessa tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksessa. Jos väite pitää paikkansa, on järjestelmässä vakava puute, joka vaatii toimenpiteitä.

Empiirinen osuus perustuu asian kuvailemiseen tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistön silmin. Deskriptiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä ja milloin. Tuloksissa on tärkeää niiden yleistettävyyden, tarkkuuden ja luotettavuuden. Tähän tutkimukseen sopii hyvin valitsemani toteutustapa, eli lomaketutkimus. (Heikkilä 2004, 14, Uusitalo 2001, 61-69)

Lomaketutkimuksen valitsin kvalitatiivisen haastattelun sijaan siksi, että halusin saada mahdollisimman monen vastaajan mielipiteen ja näin ensinnäkin ymmärtää keskustelujen kokemista sekä tehdä vertailuja kolmen eri poliisilaitoksen välillä. Haastattelututkimus olisi vaatinut useamman henkilön haastattelua ja vieläpä kolmesta eri poliisilaitoksesta, jolloin työmäärä olisi ensinnäkin kasvanut ja toiseksi uskon, että tällä tavalla saan kattavamman ja vertailukelpoisemman aineiston. Aihetta on samalla tutkittu riittävästi, jotta kvantitatiivinen tutkimus oli mahdollista.

#### **4.4.1 Tutkimuksen empiirisen osan toteutus**

Laadin tässä työssä esiintuodun kirjallisuuden perusteella kyselylomakkeen (LIITE 1). Lomakkeen kysymykset rakentuivat esiintuotujen ongelmien ja näkökulmien mukaan. Tärkeimmät kysymykset keskittyivät siihen, mitkä olivat keskustelujen hyödyllisyyden kokeminen vastaajan ammattitaidon ja työsuorituksen kannalta. Työsuoritusta en halunnut määritellä tarkemmin, vaan jätin sen tulkinnan vastaajalle.

Kyselyn aikana alkoivat myös vuoden 2008 tulos- ja kehityskeskustelut. Tämän vuoksi kyselylomakkeeseen otin erillisen kysymyksen siitä, onko vastaaja jo käynyt vuoden 2008 keskustelut, jotta tämän vaikutusta vastauksiin voitaisiin arvioida.

Kyselylomakkeen testasin etukäteen kahdella poliisihenkilöllä, joista toinen oli päällystää. Kumpikaan testaaajista ei kuulunut vastaajaryhmään. Kolmas testaaaja oli maisteriopintojaan suorittava vaimoni. Itse en vastannut kyselyyni.

Näkökulma lomakekyselyssäni oli alaisen, eli jokaista vastaajaa pyydettiin arvioimaan keskusteluja arvioitavan henkilön näkökulmasta. Näkökulma olisi voinut olla myös esimiesten eli arvioijien. Perustelen valintaani sillä, että työyhteisössä jokainen on alainen jollekin. Poliisilaitoksissa jopa poliisipäällikkö käy omat keskustelunsa läänin kanssa, jolloin jokaista poliisimiestä arvioidaan jonkun ylempänä arvoasteikossa olevan toimesta.

Osa taustamuuttujista on sellaisia, joita ajattelin käyttää vasta sitten, mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja alkaisi erottua aineistosta ja jotka kaipaisivat enemmän selitystä. Tällaisia olivat esimerkiksi johtamiskoulutus poliisihallinnon ulkopuolelta tai vuoden 2008 keskustelujen käyminen.

Hyödyllisyyden lisäksi halusin selvittää ensin sen, onko nykyisten poliisilaitosten välillä eroja asian kokemisen suhteen. Jos eroja paljastuisi, olisi mahdollista selvittää, tekeekö parempia pisteitä saava poliisilaitos asioita toisin kuin muut, jolloin hyviä kokemuksia voitaisiin siirtää muihin poliisilaitoksiin. Muiden taustamuuttujien avulla hyödyllisyyden kokemista on mahdollista verrata mm. virkaiän, virka-aseman, osaston, sukupuolen, johtamiskoulutuksen tai johtamiskokemuksen perusteella.

Samalla halusin selvittää henkilöstön valmiuksia käydä joko ryhmäkeskusteluja tai suorittaa vertaisarviointia joko ryhmänsä muiden jäsenien kanssa tai esimiehistään. Muita selvitettäviä asioita olivat ne, että valmistautuvatko ihmiset keskusteluun, ovatko he saaneet mitään koulutusta tai perehdytystä niihin. Muita tärkeitä kysymyksiä olivat muun muassa, että vaikuttaako luottamus esimieheen tai motivoituneisuus omassa työssä asian kokemiseen? Halutaanko keskusteluja käydä useammin tai että pitäisikö tulos- ja kehityskeskustelut jakaa osiin, kuten kirjallisuudessa jotkut suosittelevat (esim. Wilson & Western 2000; Martin & Bartol 2003; Valpola 2003; Kansanen 2004)?

Työpaikan kannalta tärkeää tietoa hyödyllisyyden lisäksi on tietää, johtavatko keskusteluissa sovitut asiat toimenpiteisiin, asetetaanko niissä seurattavia tavoitteita ylipäätään ja seurataanko niitä. Lopuksi vastaajat saivat kommentoida vapaasti asiaa lomakkeen lopussa.

Kysymykset pohjautuivat tässä työssä esiin tuotuun teoreettiseen ja analyttiseen viitekehykseen keskustelujen jakamisesta osiin, sen tavoitteista ja osapuolista. Vastaajiksi valitsin poliisimiehistön, eli nuoremmat ja vanhemmat konstaapelit sekä ylikonstaapelit, joista iso osa on myös ryhmänsä johtajia. Kansliahenkilökunta, poliisipäällystö ja tutkintasihteerit sekä vartijat rajasin ulkopuolelle, koska halusin mahdollisimman homogeenisen vastaajaryhmän, joita olisi helppo vertailla, jotka ovat enemmistönä lukumääräisesti ja jotka toimivat poliisin perustehtävissä miehistötasolla. Lisäksi nämä muut ryhmät olisivat olleet lukumäärältään pieniä, jolloin vastausprosentin pudotessa yleistysten teko ei olisi ollut mielekäästä ja vastaajien yksilöinti liian helppoa.

Lomakkeen valmistuttua ja tutkimusluvan saatuani laitosten päälliköiltä kyselylomake jaettiin jokaisen henkilökohtaiseen postilokeroon Forssaan, Hämeenlinnaan ja Riihimäelle, jotta vastaaja varmasti saisi sen käsiinsä. Vastauslaatikko sijoitettiin keskelle kahvihuoneen pöytää, jolloin lomake muistuisi mieleen jokainen kerta siellä käydessä. Tämän menettelyn toivoin nostavan vastaajien lukumäärää. Koska kuitenkin työskentelen Riihimäellä, vastausaika ajoittui vuosilomani ajalle, jolloin olin vain muutaman työvuoron töissä ja pyrin olemaan vaikuttamatta vastaajiin, jotta tulos ei vääristyisi Riihimäen osalta. Tällä tavalla pyrin saattamaan poliisilaitokset samaan asemaan vastaajien lähtötilanteen suhteen.

Vastausajaksi annettiin toimitushetkestä noin 2 viikkoa. Viimeisenä päivänä laitoin vielä jokaiselle potentiaaliselle vastaajalle henkilökohtaisen sähköpostin ja muistutin vastaamisen tärkeydestä. Tämän jälkeen odotin vielä viikon, ennen kuin keräsin laatikot pois. Forssassa ja Hämeenlinnassa varsinaisen jakelun suorittivat tutkintasihteerit, jotka myös keräsivät jakeluun liittyvät tiedot (kuten esimerkiksi lukumäärä ja miesten ja naisten osuus).

Vastausaika ajoittui siihen aikaan, jolloin tulos- ja kehityskeskusteluja käytiin. Tämä on mahdollisesti nostanut vastausprosenttia, koska asia oli tuore. Toisaalta vastauksissa

saattaa heijastua negatiivisuus, mikäli kyselyyn on vastattu pettyneenä heti keskustelujen jälkeen.

Tilastollisesti analysoimalla otosta toivoin voivani tehdä yleistyksiä, jotta tulos- ja kehityskeskusteluista tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistön keskuudessa saataisiin realistinen ja tilastollisesti pätevä kuva. Tämän avulla olisi mahdollista tehdä suosituksia, jotka voisivat parantaa keskustelujen laatua ja korostaa niiden merkitystä todellisena johtamisen välineenä.

#### **4.4.2 Tutkimuksen tausta**

Coutts ja Schneider (2004) suorittivat tutkimuksen Kanadan 15:ssä kunnallisessa poliisilaitoksessa konstaapelien ja ylikonstaapelin joukossa (n=393), jossa he arvioivat poliisiorganisaation käytössä olevia suorituksen arviointijärjestelmiä, eli tulos- ja kehityskeskusteluja (performance appraisal systems). He toteavat (2004, 67), että suorituksen arviointi on yksi ongelmallisimpia osa-alueita ihmisten johtamisessa ja lähes jokainen organisaation jäsen on tyytymätön organisaationsa arviointijärjestelmään. Arviointi nähdään pahimmillaan turhana byrokratiana tai tuhoisana esimiehen ja alaisen suhteelle. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet esimerkiksi Wink (2007), Kuvaas (2007) ja Lindgren (2001).

Coutts ja Schneider toteavat (2004, 76), että Kanadassa poliisin arviointijärjestelmät eivät saavuta niille asetettuja tavoitteita. Kirjoittajat pahoittelevat tätä epäonnistumista, koska palautteella ja esimiehen ja alaisen yhdessä asettamilla tavoitteilla on tutkimusten mukaan suuri merkitys. Arviointijärjestelmän epäonnistuminen epäilee alaiselta mahdollisuuden suunnata työpanostaan oikeaan suuntaan. (Coutts & Schneider 2004, 77).

Coutts ja Schneider viittaavat Lathamiin ja Wexleyyn (1981), jotka toteavat, että arviointijärjestelmät mahdollistavat henkilöstön oikean valinnan, koulutukset ja motivaation ylläpidon organisaation tasolla. Strategisella tasolla tarve nopeaan ja tehokkaaseen muutokseen muuttuvassa sosiaalisessa, taloudellisessa ja poliittisessä ympäristössä on mahdollista arviointijärjestelmän kautta, jolloin organisaation tavoitteet on mahdollista välittää eteenpäin. Muuten vaarana on se, että yksilötasolla tehdään

asioita, jotka eivät ole linjassa virallisten tarpeiden kanssa. (Coutts ja Schneider 2004, 77-78.)

Couttsin ja Schneiderin (2004, 78) mukaan kaavakkeet tai asteikot eivät riitä. Heidän mielestään vähintään yhtä tärkeää on johtajien halukkuus ja kyky suorittaa henkilöarviointeja ja antaa palautetta. Kuitenkin koulutuksen puute arviointien antamiseen on merkittävä häirttekijä. Suurena vaarana he myös näkevät, että nykyiset arviointijärjestelmät voivat jopa pitää nykyistä tilannetta yllä, antamatta mahdollisuutta yksittäisille poliisilaitoksille vastata yhteiskunnan haasteisiin

Viitalan (2002, 203) mukaan alaiset eivät ole kovin tyytyväisiä keskustelujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kehittymisen kannalta. Voiko hänen päätelmänsä yleistää? Tämä on tutkimuskysymys, jonka paikkansa pitävyyttä halusin selvittää tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen nykyisillä poliisilaitoksilla. Hyödyllisyys on se avaintekijä, miksi mielestäni keskusteluja ylipäättään kannattaa käydä. Muutenhan ne ovat turhia.

Wink (2007, 218) edellytti keskustelulle dialogia. Myös keskustelujen yhdistämistä on kritisoitu (Wilson & Western 2000, 97; Valpola 2003, 140) ja keskustelujen käymiseen useammin kuin vuodessa on kannustettu (Wilson & Western 2000, 98; Martin & Bartol 2003, 119). Hyödyllisyyden lisäksi oli mielestäni tärkeää tutkia näitä asioita tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksessa, koska ne ovat niitä onnistumisen edellytyksiä, joista keskusteluille voi tulla se hyöty, jota niillä haetaan.

Tieteellistä tutkimusta poliisien arviointijärjestelmistä Suomesta ei ole. Tämänkin vuoksi halusin selvittää jo viisi vuotta käytössä olleen uuden palkkausjärjestelmän vaikutusta poliisin henkilöstöön, lähinnä keskustelujen hyödyllisyyden kokemisen kautta. Mikäli keskusteluja ei koeta hyödyllisinä oman ammattitaidon, kehittymisen tai osaamisen kannalta, on motivaatio niiden käymiseen pieni. Motivaation puuttuessa keskusteluista ei pystytä saamaan niitä hyötyjä, jotka muuten voisivat olla mahdollista.

Tässä tutkimuksessa sivuutan kokonaan palkkauskysymyksen, joka olisi voinut olla hedelmällistä aineiston käsittelyn, vastausprosentin ja keskustelujen kokemisen kannalta. Keskustelut pyörivät nyt vahvasti henkilökohtaisen palkkauksen ympärillä, mutta tutkimuksessani halusin pureutua keskustelujen syvällisempään merkitykseen.

Toisaalta oikeudenmukaisuuden kokeminen, joka saatetaan kokea myös tasavertaisen palkkauksen kautta tai oikeudenmukaisena palkkapotin jakona voi heijastua kokemuksiin keskustelujen hyödyllisyydestä, joka kuitenkin oli tutkimukseni ydin.

Kirjallisuuden yhteydessä tärkeiksi pääkäsitteiksi muodostuivat osapuolet, tavoitteet sekä kaksitahoiset tulos- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen onnistumiselle tärkeää ovat muun muassa luottamus, molemmin puoleinen vuorovaikutus, tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä keskusteluihin saatu koulutus ja niihin valmistautuminen. Keskustelujen olisi myös tärkeää johtaa toimenpiteisiin, sillä muutenhan on vaarana turhautuminen, jonka jälkeen keskusteluista on jatkossa vaikea saada enemmän irti.

Näiden lisäksi halusin tutkimuksessani selvittää valmiuksia käydä ryhmäkeskusteluja ja vertaisarviointia, joko arviointia antavana tai saavana osapuolena.

Näitä mittaamalla toivoin saavani hyvän kuvan keskustelujen nykyisestä tilanteesta tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen alueella. Samalla toivoin saavani selville selittäviä tekijöitä sille, miksi keskustelut koetaan joko toimiviksi tai ei. Näiden vastausten perusteella oli mahdollista tehdä suosituksia keskustelujen hyödyllisyyden parantamiseksi, jotta tulevassa poliisilaitoksessa miehistö olisi tyytyväisempää keskusteluja kohtaan ja jossa ne johtaisivat hyötyihin sekä poliisilaitoksen että sen henkilöstön kannalta.

## **5. TUTKIMUS KANTA-HÄMEEN POLIISILAITOKSISSA**

### **5.1 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysi tapahtui SPSS for Windows 15.0-ohjelmalla. Vastaajajoukkoa kuvaamaan käytin analyysissä frekvenssijakaumia, keskiarvoja, korrelaatioita sekä ristiintaulukointia. T-testiä käytin vertaillessani kahden toisistaan riippumattoman ryhmän testaamiseen toisistaan, mikäli testin ehdot, normaalijakautuneisuus ja varianssien yhtä suuruus, täyttyivät. Mikäli ehdot eivät täyttyneet, eli jos muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita, käytin Kruskal-Wallis testin tai Mann-Whitneyn

U-testiä. Suurin osa lomakkeen väittämistä oli Likert-asteikolla, joten tähän t-testi sopi hyvin (Metsämuuronen 2002; 2001).

Lomakkeen viimeisenä oleva kysymys oli avoin kysymys, johon vastaaja sai kirjoittaa mitä asiasta halusi sanoa. Vastaukset luokittelin aiheen mukaan saadakseni samaan aihepiiriin kuuluvat vastaukset yhteen.

## **5.2 Tutkimuksen vastaajat ja kyselyn taustamuuttujat**

Vastaajia olivat laitosten poliisimiehistön asemassa olevat henkilöt. Lomake jaettiin 181 miehistötason poliisimiehelle (ylikonstaapelit sekä nuoremmat ja vanhemmat konstaapelit), joista vastasi yhteensä 87. Riihimäellä vastanneita oli 33/43 (77%), Forssassa 25/36 (69%) ja Hämeenlinnassa 29/102 (28%). Kokonaisvastausmäärä oli näin 87/181 (48%).

Hämeenlinnan alhaiselle vastausprosentille on vaikea löytää helppoa selitystä. Kysely toteutettiin kaikissa poliisilaitoksissa samalla tavalla, samana aikana ja vastaajat olivat samassa asemassa olevia. Mahdollisia selittäviä tekijöitä voi olla se, että Hämeenlinna on selvästi isompi kuin kaksi muuta poliisilaitosta. Toisaalta vastausprosenttia voi tulkita niin, että asioihin ollaan tyytyväisiä tai sitten kaikki toivo on jo mennyt ja vastaaminenkin koetaan turhaksi. Kuitenkin alueen vastausprosentti 48 on riittävän hyvä yleistysten tekemiseksi koko aluetta koskien.

Naisista vastasi 55.5% ja miehistä 46.7%. Vastaajien keski-ikä oli 41 vuotta ja keskimäärin virkaikää oli 19 vuotta. Rikospoliisista vastasi 53% ja järjestyspoliisista 45%. Nuoremmista konstaapeleista vastasi 11%, vanhemmista konstaapeleista 50% ja ylikonstaapeleista 50%. Nuoremmat konstaapelit ovat joko työharjoittelussa tai kenttäharjoittelussa, eli eivät ole vielä valmistuneet poliisikoulusta ja heidän palkkauksensa perustuu virkaehtosopimukseen, jossa prosenttikeskustelua ei tarvitse käydä, vaan se perustuu taulukkoon. Eli heidän alhaista vastausprosenttiaan selittänee se, että he eivät ole vielä käyneet tulos- ja kehityskeskusteluja, eikä kokemuksia siitä ole. Jos heidät olisi rajattu kyselyn ulkopuolelle, olisi vastausprosentti ollut 50.

Vastaajista 17 ilmoitti olevansa nyt esimiesasemassa. Ylikonstaapeli ei aina ole



ryhmänjohtajan asemassa, vaan voi olla myös ryhmän varajohtajana. Tässä kohdassa on tulkinnan varaa myös siinä, onko vararyhmänjohtajan asemassa oleva katsonut olevansa esimies. Reaalisesti näin on silloin, kun ryhmänjohtaja on esimerkiksi vuosilomalla.

Esimieskoulutusta poliisissa kertoi saaneensa 34 vastaajaa. Johtamiskoulutusta muualla oli saanut 30 vastaajaa. Tätä kysymystä en ollut täsmentänyt, vaan jätin tulkinnan tarkoituksellisesti vastaajalle. Tällaista koulutusta on voinut saada aikaisemmissa opinnoissa, yliopistossa tai esimerkiksi armeijassa. Mielestäni tärkeää oli vastaajan asian kokeminen. Aikaisemmin alipäällystökoulutukseen ei ole sisältynyt esimieskoulutusta, vaan se on koostunut irrallisista, itse valituista kursseista sekä oikeudellisista opinnoista. Nykyään johtamiskoulutus on osana alipäällystöopintoja. Esimiehenä ilmoitti joskus toimineensa 35 henkilöä.

Molemmat keskustelut, eli tulos- ja kehityskeskustelut, aina samalla kertaa ilmoitti käyneensä 75 vastaajaa ja 8 (9.6%) oli käynyt keskustelut erikseen. Vuoden 2008 aikana tulos- ja kehityskeskustelut ilmoitti käyneensä 11 (12.9%) vastaajaa.

TOIMIPAIKKA		RIIHIMAKI	FORSSA	HAMEENL	YHTEENSA
Vastanneet (=N)		33	25	29	87
Sukupuoli	M	30	21	26	77/87 (89%)
	N	3	4	3	10/87 (11%)
Osasto	RP	14	10	16	40/87 (46%)
	JP	19	15	13	47/87 (54%)
län keskiarvo		40	40	44	41 v
Nimike:	NK	1	0	0	1/87 (1%)
	VK	21	18	21	60/87 (69%)
	YK	11	7	8	26/87 (30%)
Virkaiän keskiarvo		17	17	21	19 v
Esimies nyt	Kyllä	7	6	4	17/87 (20%)
	Ei	26	18	25	69/87 (80%)
Esimies joskus	Kyllä	8	13	14	35/87 (41%)
	Ei	25	11	15	51/87 (59%)
Esimieskoulusta poliisihallinnosta	Kyllä	8	14	12	34/87 (39%)
	Ei	25	10	17	52/87 (61%)
Johtamiskoulutusta poliisihallinnon ulkoa	Kyllä	8	11	11	30/87 (35%)
	Ei	25	13	18	56/87 (65%)
Käynyt keskustelut aina kerralla	Kyllä	28	22	25	75/87 (90%)
	Ei	3	2	3	8/87 (10%)
Käynyt 2008 keskustelut	Kyllä	6	4	1	11/87 (13%)
	Ei	26	20	28	74/87 (87%)

Taulukko 1. Kyselylomakkeeseen vastanneet poliisilaitoksittain ja osuudet vastaajista

Poliisilaitos		RIIHIMÄKI	FORSSA	HÄMEENL	YHTEENSÄ
Kokonaisjakelu		33/43 (77%)	25/36 (69%)	29/102 (28%)	87/181 (48%)
Sukupuoli	M	30/40 (75%)	21/31 (68%)	26/94 (28%)	77/165 (47%)
	N	3/3 (100%)	4/5 (80%)	3/8 (38%)	10/16 (62.5%)
Osasto	RP	14/17 (82%)	10/12 (83%)	16/47 (34%)	40/76 (53%)
	JP	19/26 (73%)	15/24 (63%)	13/55 (24%)	47/105 (45%)
Nimike	NK	1/1 (100%)	0/1 (0%)	0/7 (0%)	1/9 (11%)
	VK	21/28 (75%)	18/25 (72%)	21/67 (31%)	60/120 (50%)
	YK	11/14 (79%)	7/10 (70%)	8/28 (29%)	26/52 (50%)

Taulukko 2. Vastausprosentti kyselylomakkeeseen ryhmittäin poliisilaitoksissa

Taulukoiden selitykset:

N=nainen

M=mies

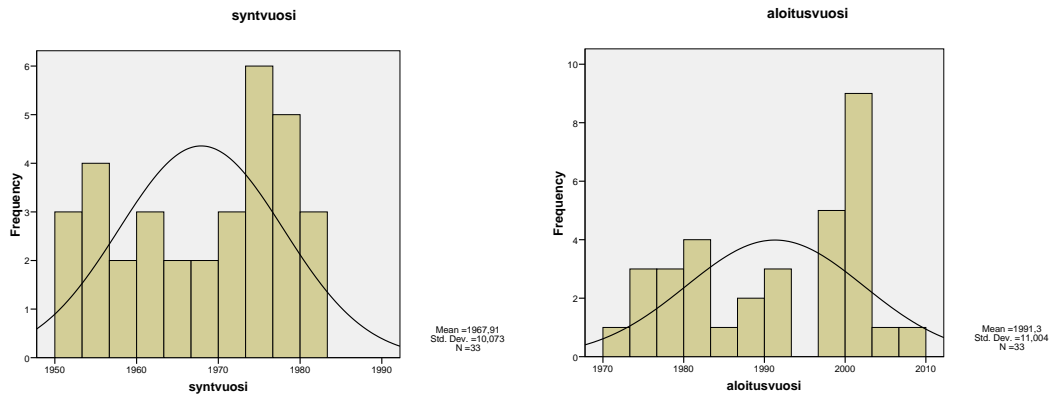
RP=rikospoliisi

JP=järjestyspoliisi

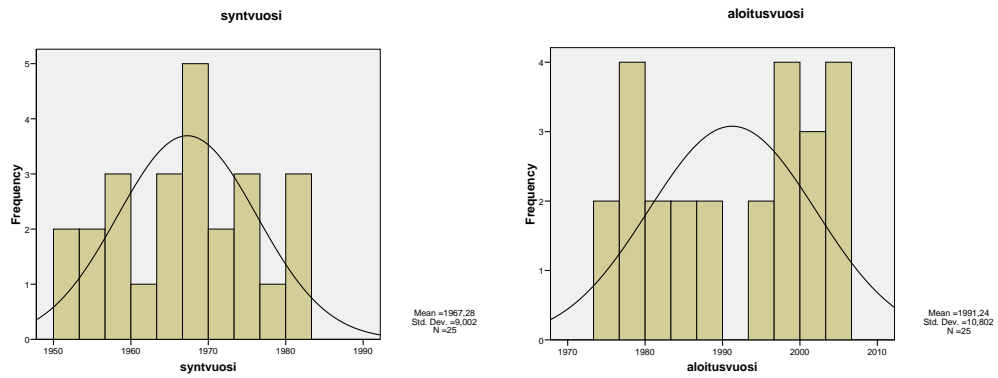
NK=nuorempi konstaapeli

VK=vanhempi konstaapeli

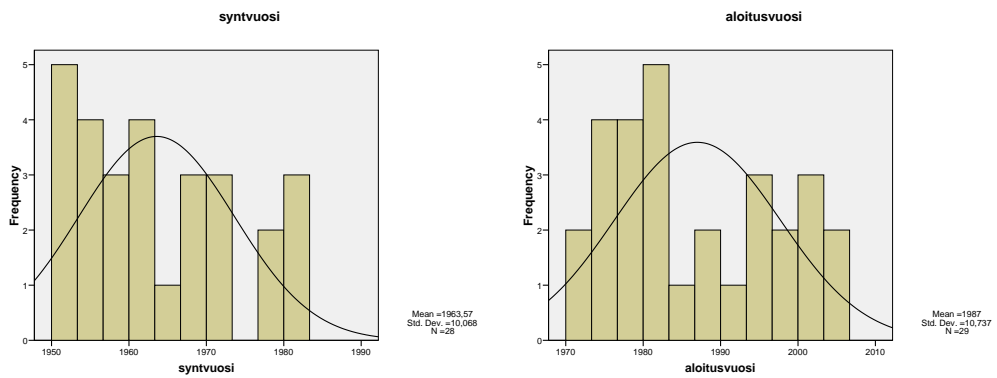
YK=ylikonstaapeli



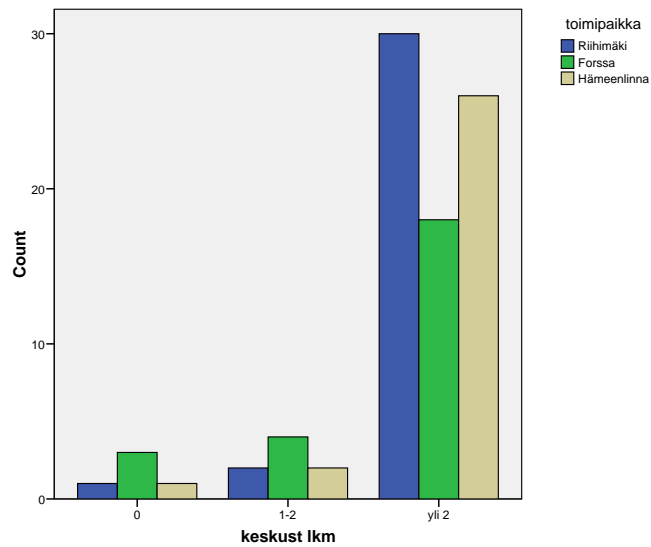
Kuvio 5. Vastaajien ikä ja aloitusvuosi poliisissa Riihimäellä



Kuvio 6. Vastaajien ikä ja aloitusvuosi Forssassa



Kuvio 7. Vastaajien ikä ja aloitusvuosi Hämeenlinnassa



Kuvio 8. Käytyjen keskustelujen lukumäärät

## 6. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Tulos- ja kehityskeskustelu

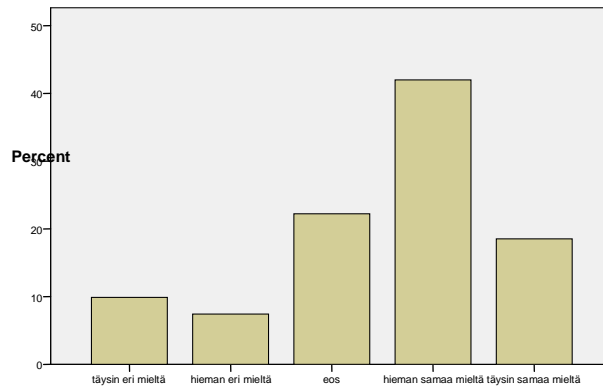
#### 6.1.1 Prosessi

*”Tulos- ja kehityskeskustelut ovat väkisin tehtyjä ja lekan kanssa järjestelmään hakattuja”*  
-ylikonstaapeli Hämeenlinnasta-

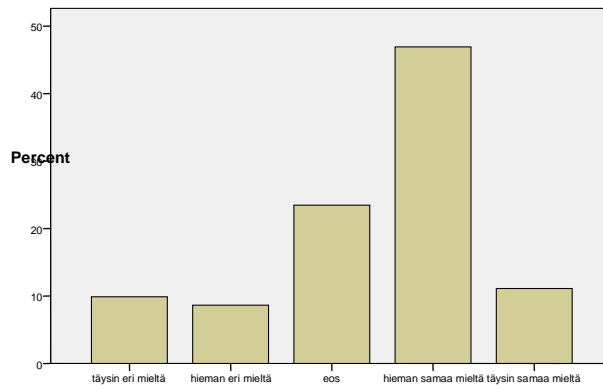
Tutkimuksen avulla halusin selvittää henkilöstön mielipidettä siitä, pitäisikö keskustelut jakaa erikseen tuloskeskusteluun ja kehityskeskusteluun. Vastaajista 54.9 prosenttia ei halunnut käydä keskusteluja erikseen, 14.6 prosenttia halusi. 30.5 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asiaan.

Yhtenä mahdollisuutena on käydä keskustelut myös ryhmien kanssa. Vastaajista 60.5 prosenttia haluaisi käydä tuloskeskustelut ryhmän kanssa yhdessä, 17.3 prosenttia ei. Kehityskeskustelut ryhmän kanssa halusi käydä 58 prosenttia ja 18.5 prosenttia ei. Kuitenkin vain 37 prosenttia vastaajista kokisi tulos- ja kehityskeskustelut

tarkoituksenmukaisempina, jos voisi myös itse arvioida työkavereitaan, 31 prosenttia oli eri mieltä.



Kuvio 9. ”Tuloskeskustelu olisi parempi käydä myös yhdessä ryhmäni kanssa”

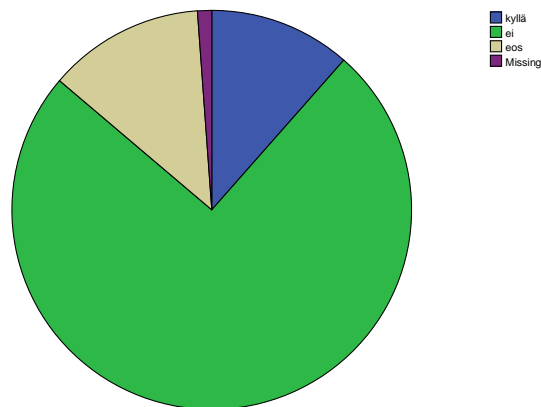


Kuvio 10. ”Kehityskeskustelu olisi mielestäni käytävä osin tai kokonaan myös ryhmäni kanssa yhdessä”

Edellisessä on havaittavissa pieni ristiriita siinä, halutaanko keskustelut käydä yhdessä vai erikseen tai ryhmien kanssa. Vastaajilla oli selvästi parempi halukkuus arvioida omaa esimiestään kuin päästä arvioimaan vertaisiaan. Ylikonstaapelien tai vanhempien ja nuorempien konstaapelien välillä ei ollut tilastollista eroa siinä, halutaanko tuloskeskusteluja ( $p=0.785$ ) tai kehityskeskusteluja ( $p=0.986$ ) käydä ryhmässä.

Myöskään esimiesasemassa nyt olevat eivät kokeneet asiaa eri tavalla (ryhmätuloskeskustelu  $p=0.994$ , ryhmäkehityskeskustelu  $p=0.184$ ). Halukkuus käydä ryhmätuloskeskustelut ja ryhmäkehityskeskustelut korreloivat korkeasti keskenään ( $r=0.683$ ,  $p<0.001$ ), eli vastaajat, jotka halusivat käydä tuloskeskustelut ryhmässä, halusivat myös käydä kehityskeskusteluja ryhmässä.

Toinen selvitettävä asia oli, halutaanko keskusteluja käydä useammin kuin kerran vuodessa. Tämän vastaamiseen voi vaikuttaa myös se, että jos keskusteluja ei haluta käydä lainkaan, niiden käyntikertoja tuskin halutaan lisätä. Henkilöitä, jotka halusivat käydä keskusteluja jatkossa useammin kuin kerran vuodessa, oli 11.6 prosenttia vastaajista kun taas 87.2 prosenttia ei halunnut käydä niitä useammin. Esimiesasemassa nyt olevat ( $p=0.233$ ) tai ylikonstaapelit ( $p=0.279$ ) eivät eronneet tilastollisesti muista vastaajista tässä asiassa.



Kuvio 11. ”Pitäisikö mielestäsi tulos- ja kehityskeskusteluja käydä useammin kuin kerran vuodessa?”

Keskustelujen pohjana käytetään ennalta suunniteltua lomaketta, ilmeisenä tarkoituksenaan se, että kaikki tärkeät asiat tulevat käsitellyksi. Puolet vastaajista (50%) ei osannut ottaa kantaa siihen, onko kaavake hyvä ohjaamaan keskustelua vai ei. 31.7 prosenttia oli sitä mieltä, että ei ole ja 18.3 prosentin mielestä on.

Kyselylomakkeen lopussa oleva avoin kysymys sai eniten mainintoja keskustelujen huonoudesta ( $n=18$ ). Keskusteluja kommentoitiin muun muassa huonona, täysin turhana, ontuvana, hyödyttöminä sekä yleisesti järjestelmässä olevan vikoja. Muutama

vastaaja piti keskustelujärjestelmän ja yleensä tulosjohtamisen olevan sopimattomia poliisihallintoon.

Yhteensä avoimeen kysymykseen oli vastannut 29 vastaajaa (33.3% vastaajista). Ainoastaan neljässä oli mainittu keskusteluista jotain positiivista. Positiivisissa vastauksissa todettiin vain yleisesti keskustelujen olevan hyvä asia. Yksi vastaaja totesi armeijan vertaisarvioinnin olevan hedelmällistä ja toinen keskusteluja hyvänä tilaisuutena keskustella asioista.

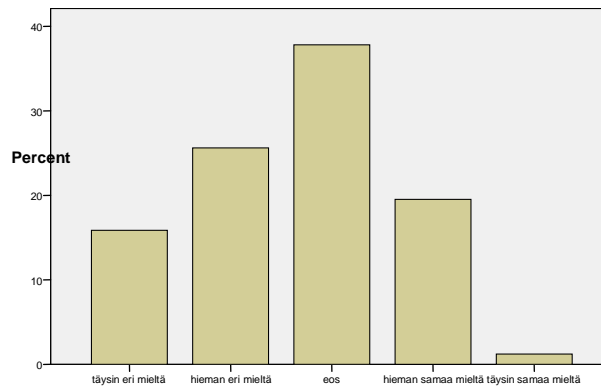
### **6.1.2 Sisältö**

*”Minulle näytettiin paperilla HTS-prosenttini... Kehityskeskustelu oli tämän jälkeen joutavanpäiväistä höpinää noin 10 minuutin ajan, josta 5 minuuttia ihan muista asioista”*

-Mies Forssasta-

Keskustelutilanteelle on tärkeää sen luontevuus ja molemmin puoleinen vuorovaikutus, jossa alainen tuntee saaneensa äänensä kuuluville. Vasta tällöin on dialogi eli todellinen ajatusten vaihto, mahdollista. Yksi keino seurata dialogin syntyä on keskustelun kesto. Kovin lyhyessä ajassa tuskin asioista ehtii puhumaan syvällisesti.

41 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että keskustelut eivät ole parantaneet henkilösuhteita niihin esimiehiin, joiden kanssa he niitä ovat käyneet. Peräti 20.7 prosenttia vastaajista koki asian päinvastoin. Iällä ei ollut merkitystä asian kokemisessa ( $p=0.862$ ).

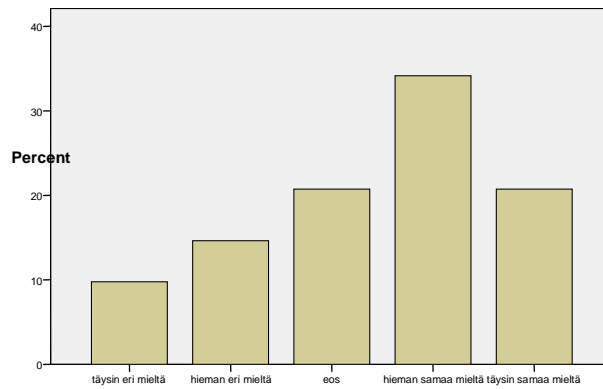


Kuvio 12. ”Keskustelut ovat parantaneet henkilösuhteitani niihin esimiehiini, joiden kanssa olen niitä käynyt”

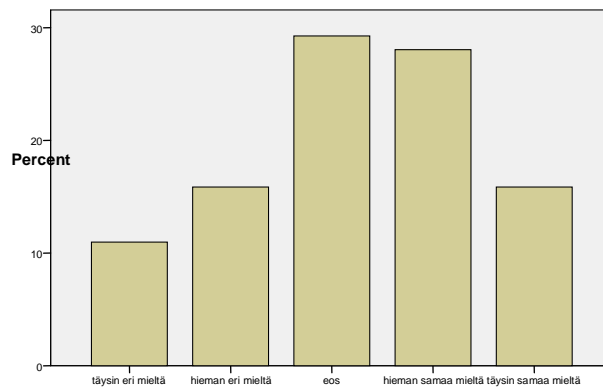
Vastaajat, jotka kokivat että keskustelut ovat vaikuttaneet hänen henkilösuhteisiinsa esimiehensä kanssa, korreloi melko korkeasti keskustelujen vaikutuksen kanssa sekä oman kehittymisen suhteen ( $r=0.592$ ,  $p<0.001$ ) että oman työsuorituksen parantamisen suhteen ( $r=0.575$ ,  $p<0.001$ ), eli tilastollisesti merkitsevä yhteys oli keskustelujen kokeminen hyödyllisenä ja esimiehen ja alaisen välisten henkilösuhteiden muutoksella.

Luontevana keskustelutilanteen koki 54.8 prosenttia, eri mieltä asiasta oli 24.4 prosenttia. Mikäli keskustelu koettiin luontevana, korreloi se erittäin korkeasti vuorovaikutuksen kokemisen kanssa ( $r=0.665$ ,  $p<0.001$ ) eli 43.9 prosenttia vastaajista koki keskustelutilanteessa saaneensa oman äänensä kuuluviin, 26.8 prosenttia ei ollut kokenut keskusteluissa molemmin puoleista vuorovaikutusta. Vuorovaikutus keskustelutilanteessa puolestaan korreloi erittäin korkeasti sen kanssa, kokivatko vastaajat olevansa tasavertaisia keskustelijoita esimiehensä kanssa ( $r=0.602$ ,  $p<0.001$ ). Eli jos vastaaja koki keskusteluissa olevan todellista vuorovaikutusta, koettiin keskustelutilanteessa oltavan esimiehen kanssa tasavertaisia keskustelijoita.





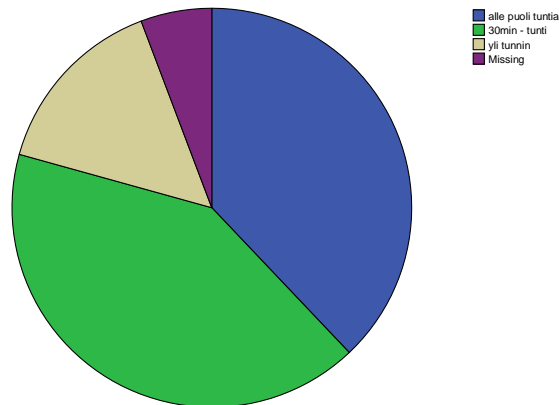
Kuvio 13. ”Olen kokenut keskustelutilanteen luontevana”



Kuvio 14. ”Keskusteluissa on ollut mielestäsi molemmin puoleista vuorovaikutusta, eli olen tuntenut saaneeni ääneni kuulluksi”

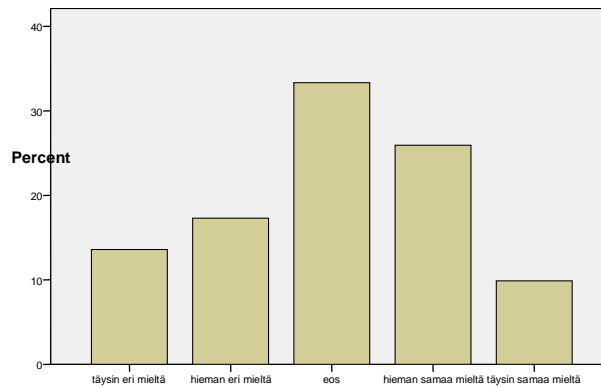
Luottamuksen ja vuorovaikutuksen korrelaatio oli melko korkea ( $r=0.509$ ,  $p<0.001$ ), eli vastaajat, jotka luottivat esimieheensä, kokivat keskustelutilanteen vuorovaikutuksellisempina. 62.2 prosenttia vastaajista kuitenkin koki olevansa tasavertainen keskustelija arvioijan kanssa ja ainoastaan 11 prosenttia oli väittämästä eri mieltä.

Keskustelutilanteet yleensä yli tunnin kestäviksi arvioi ainoastaan 15.9 prosenttia vastaajista. Alle puoli tuntia kestäviksi ne arvioi peräti 40.2 prosenttia. Loput 43.9 prosenttia arvioivat keskustelujensa pituuden puolen tunnin ja tunnin välille. Keskustelun kestolla ei ollut tilastollista merkitsevyyttä keskustelujen hyödyllisyyden kokemiseen ( $p=0.364$ ).



Kuvio 15. ”Tulos- ja kehityskeskustelut ovat arvioni mukaan kestäneet kerrallaan keskimäärin”

Ainoastaan 35.8 prosenttia vastaajista kertoi käyneensä keskustelut siinä tarkoituksessa kuin mitä varten ne heidän mielestään ovat käytössä. 31.3 prosenttia oli väittämästä eri mieltä, kolmannes ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. Esimiesasemalla ( $p=0.151$ ), iällä ( $p=0.413$ ) tai virkanimikkeellä ( $p=0.200$ ) ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa asian kokemisessa. Mikäli keskustelut koettiin käydyin siinä tarkoituksessa kuin mitä varten niitä on tarkoitettu käytävän, korreloi se melko korkeasti oman osaamisen kehittymisen ( $r=0.523$ ,  $p<0.001$ ) ja oman työsuorituksen parantamisen ( $r=0.554$ ,  $p<0.001$ ) kanssa, eli jos keskustelujen käyminen vastaajan käsityksen mukaan tarkoituksessaan oli yhteydessä siihen, miten vastaaja arvioi keskustelujen vaikuttaneen osaamisensa kehittymiseen tai työsuorituksensa parantamiseen.



Kuvio 16. ”Olen mielestäni käynyt esimieheni kanssa tulos- ja kehityskeskustelut siinä tarkoituksessa kuin mitä varten ne mielestäni ovat”

Rahaan liittyviä mainintoja oli avoimessa kysymyksessä 12 kappaletta. Niissä todettiin pääasiassa poliisihallinnon rahan puute, joka estää suorituksista palkitsemisen, päätösvallan rahan jakamiseen olevan keskustelijoiden ulottumattomissa, eli henkilökohtaisen työsuorituksen osa ei ole aidosti esimiehen päätettävissä ja suorituksesta tai kehittymisestä ei palkita. Yksi vastaaja totesi resurssitilanteen haittaavan kouluttautumista.

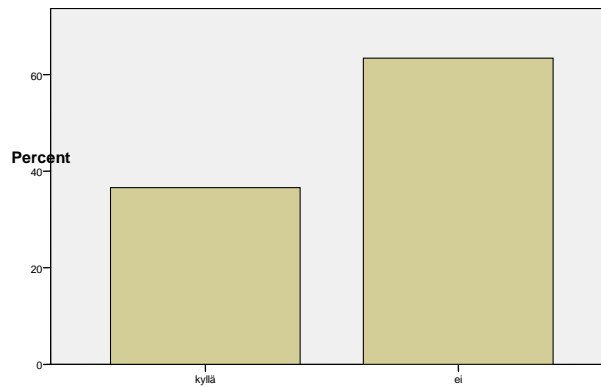
## 6.2 Osapuolet

### 6.2.1 Alainen / arvioitava

*”...vaikka kehityskeskustelussa on todettu, että työt on tehty hyvin ja saa kiitosta, se ei näy palkassa. Järjestelmä itsessään ei tunnu reilulta ja motivoivalta. Se täytyy löytyä muualta.”*

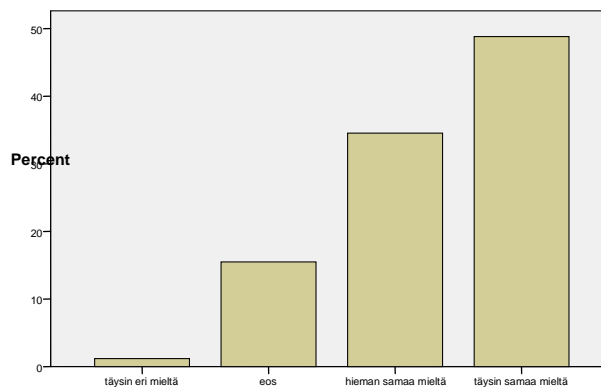
-nainen Hämeenlinnasta-

Ainoastaan 36.6 prosenttia vastaajista ilmoitti yleensä valmistautuvansa keskusteluihin. Jatkossakin keskusteluja halusi käydä vain 34.9 prosenttia, 53.5 prosenttia ei. Syntymävuodella ( $p=0.684$ ), virkanimikkeellä ( $p=0.369$ ), sukupuolella ( $p=0.690$ ) tai esimiesasemalla ( $p=0.551$ ) ei ole merkitystä asian kokemisessa.



Kuvio 17. ”Oletko yleensä valmistautunut keskusteluihin?”

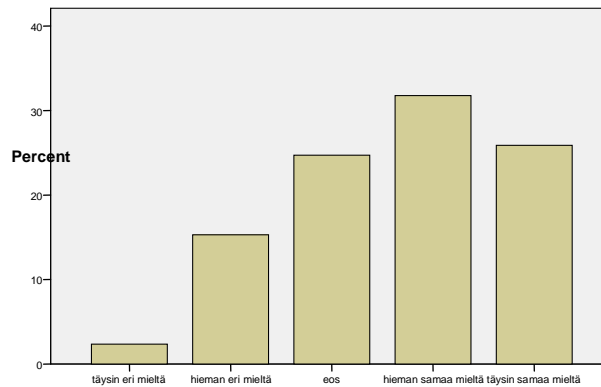
Alaiselle on tärkeää saada palautetta työstään ja suurin osa haluaa myös vastaanottaa kriittistäkin palautetta. Vastaajista peräti 83.3 prosenttia halusi tällaista palautetta suorituksestaan. Esimiesasemassa nyt olevat olivat hieman halukkaampia saamaan palautetta ylipäätään omasta suorituksestaan ( $p=0.085$ ).



Kuvio 18. ”Haluan saada kriittistäkin palautetta itsestäni keskusteluissa”

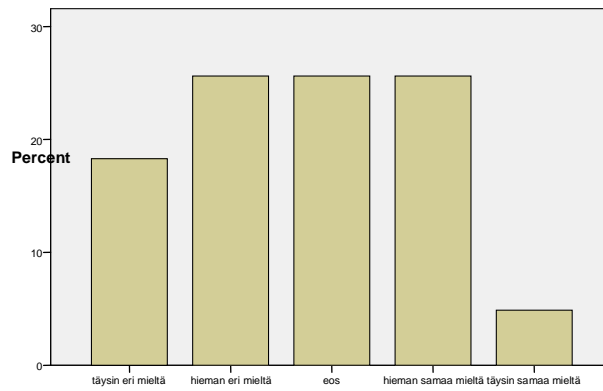
Keskusteluihin saattavat vaikuttaa alaisen motivaatiotaso yleensä työhön, suhtautumisensa keskusteluihin tai henkilösuhteet keskustelun suorittavaan esimieheen. 57.7 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa motivoituneita työssään, 17.6 prosenttia ei ollut. Tilastollisesti melkein merkitsevä ero ja samalla myös tärkeä ero oli rikospoliisin

ja järjestyspoliisin välillä motivaatiossa työhön ( $p=0.055$ ). Rikospoliisista kysymykseen siitä, onko vastaaja motivoitunut omassa työssään vastasi melko tai täysin samaa mieltä 46.6 prosenttia rikospoliiseista, mutta järjestyspoliiseista 69.5 prosenttia vastaajista. Samalla nyt esimiesasemassa vastaavat luvut olivat esimiehille 76.5 prosenttia ja ei esimiehille 52.9 prosenttia ( $p=0.082$ ).

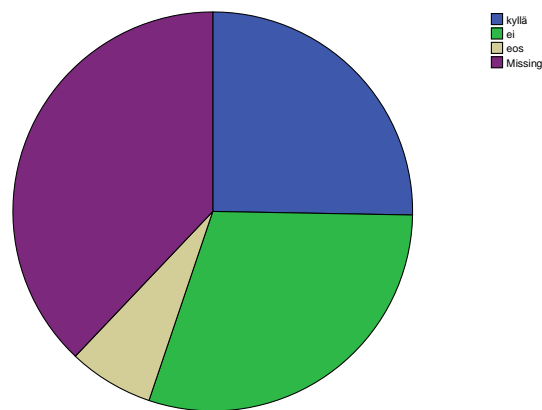


Kuvio 19. ”Olen motivoitunut työssäni”

Jotta keskusteluilla on merkitystä, pitäisi niiden johtaa muutokseen toiminnassa, jos ja kun siihen on tarvetta. Keskusteluissa alaiselle pitäisi asettaa selkeitä tavoitteita, joita myös seurataan. Niille kenelle esimies oli asettanut tavoitteita, 40.7 prosenttia ilmoitti niiden vaikuttaneen omaan toimintaansa. 48.1 prosenttia vastaajista, joille tavoitteita oli asetettu, kokivat, ettei niillä ollut vaikutusta omaan toimintaansa. Motivaatio käydä keskusteluja jatkossakin sekä tavoitteiden asettaminen keskusteluissa korreloivat melko korkeasti keskenään ( $r=0.427$ ,  $p<0.001$ ); jos keskusteluissa asetettiin tavoitteita arvioitavalle, oli vastaaja myös motivoituneempi käymään keskusteluja jatkossakin.

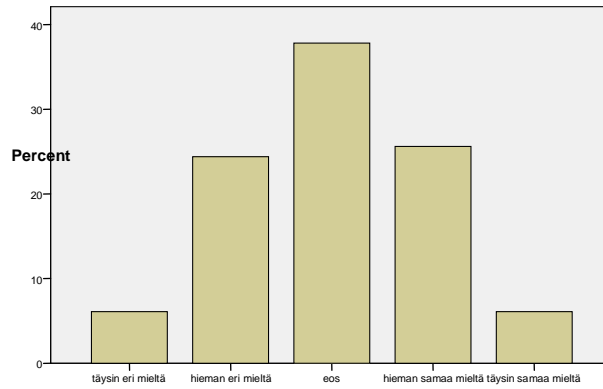


Kuvio 20. ”Tulos- ja kehityskeskusteluissa minulle on asetettu tavoitteita tulevaisuutta varten”



Kuvio 21. ”Jos kyllä, niin onko tavoitteiden asettamisella ollut vaikutusta omaan toimintaasi?”

31.7 prosenttia vastaajista ilmoitti tietävänsä keskustelujen jälkeen mitä häneltä odotetaan jatkossa esimiehen taholta, korrelaatio halukkuuteen käydä keskusteluja jatkossakin melko korkea ( $r=0.529$ ,  $p<0.001$ ). Vastaajista 30.5 prosenttia ei tiennyt mitä häneltä odotetaan jatkossa esimiehen taholta keskustelujen jälkeen.



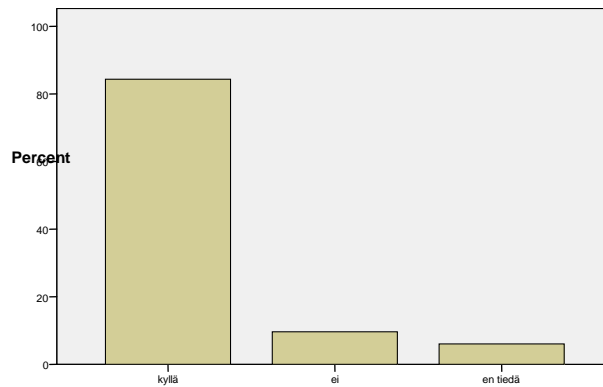
Kuvio 22. ”Tiedän keskustelujen jälkeen mitä minulta odotetaan jatkossa”

## 6.2.2 Esimies

*”Olen ollut ”alaisena” keskusteluissa ainakin neljän esimiehen kanssa ja tyylejä on niin monta, kuin on miehiäkin. Siitä johtuen vaatimuksetkaan eivät ole aivan johdonmukaisia”*

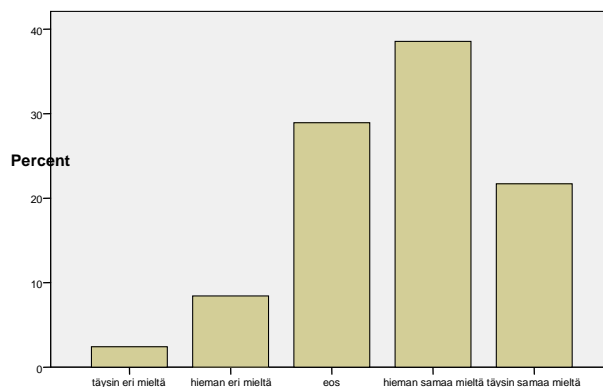
-Mies Hämeenlinnasta-

Keskustelut pitäisi käydä lähimmän esimiehen kanssa, mutta kokevatko alaiset käyvänsä sen oikean esimiehen kanssa, jolla oikeasti olisi mahdollisuus vaikuttaa keskustelussa esiin tuleviin asioihin? Kyselyyn vastanneista 84.3 prosenttia kävi mielestään oikeassa asemassa olevan esimiehen kanssa keskustelunsa, eri mieltä väittämästä oli 9.6 prosenttia.



Kuvio 23. ”Käytkö keskustelija mielestäsi oikean henkilön kanssa (henkilön asema työyhteisössä)?”

Alaisen on myös luotettava esimieheensä, jotta keskustelulla on edellytykset onnistua. Kyselyssä 60.3 prosenttia ilmoitti luottavansa esimieheensä, 10.8 prosenttia ei. Keskustelutilanteen luontevuus ja keskinäinen luottamus korreloivat melko korkeasti keskenään: mitä luontevampana keskustelutilanne koettiin, sitä korkeampaa myös alaisen ja esimiehen luottamus oli. ( $r=0.519$ ,  $p<0.001$ ).

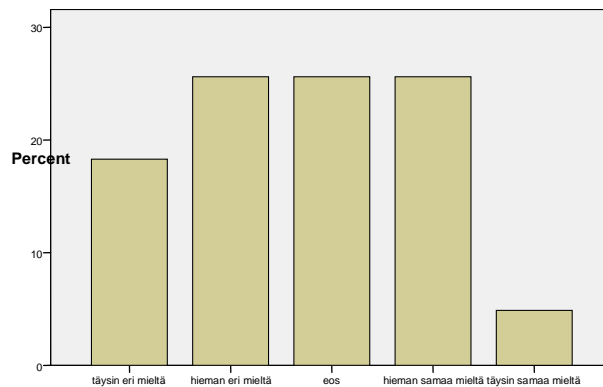


Kuvio 24. ”Luotan tulos- ja kehityskeskustelun suorittavaan esimieheeni?”



Keskusteluissa pitäisi pyrkiä oikeaan vuorovaikutukseen, dialogiin jolloin keskustelut yleensä myös venähtävät. Kuitenkin 40.2 prosenttia keskusteluista kesti alle puoli tuntia. Keskustelun pituus oli yhteydessä vuorovaikutuksen kokemiseen ( $p=0.041$ ), eli lyhyellä keskustelulla ei vuorovaikutukseen päästy. Vuorovaikutus ja keskustelun luontevana kokeminen korreloivat korkeasti keskenään ( $r=0.665$ ,  $p<0.001$ ): mikäli keskusteluissa koettiin olevan vuorovaikutusta, koettiin myös keskustelutilanne luontevammaksi.

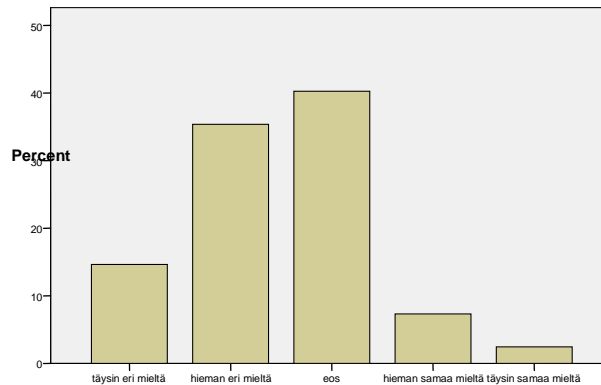
Keskusteluissa on asetettava tavoitteita ja niitä on myös seurattava. Ainoastaan 30.5 prosenttia ilmoitti, että esimies on asettanut tavoitteita vastaajalle ja näistäkin 48.1 prosenttia ilmoitti, että sillä ei ole ollut merkitystä omaan toimintaansa. Tällöinhän tilanne on käytännössä sellainen, että 100:sta henkilöstä 30:lle asetetaan tavoitteita ja näistä 15 toteaa, ettei sillä ole merkitystä omalle toiminnalleen. Eli 15 henkilöä 100:sta tekee tavoitteellista työtä ja muut jotain muuta.



Kuvio 25. ”Tulos- ja kehityskeskusteluissa minulle on asetettu tavoitteita tulevaisuutta varten”

9.7 prosenttia vastaajista koki, että esimies myös seuraa keskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista. 50 prosenttia oli sitä mieltä, että tavoitteiden saavuttamista ei seurata. Niille vastaajille, joille tavoitteita oli asetettu ( $n=25$ ), vain pieni osa ( $n=6$ ) ilmoitti esimiehensä myös seuraavan näiden tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden asettaminen ja motivaatio käydä keskusteluja jatkossakin korreloivat melko korkeasti

keskenään ( $r=0.427$ ,  $p<0.001$ ): mikäli keskusteluissa asetetaan tavoitteita, myös motivaatio käydä keskusteluja myös jatkossa on parempaa.



Kuvio 26. ”Esimieheni on seurannut tulos- ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden edistymistä”

Esimieheen kohdistuvat seitsemän kommenttia avoimessa kysymyksessä liittyivät siihen, että esimies vaihtui liian usein sekä siihen, etteivät esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet miellyttäneet tai että liian pienen vastualueen esimies ei saisi käydä keskusteluja lainkaan. Esimiesten pitäisi myös käydä yhdessä tuloksia läpi.

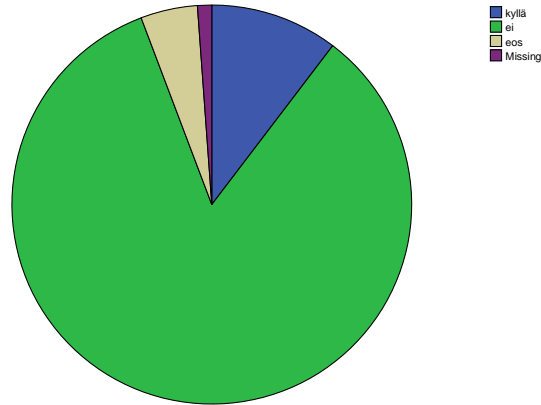
### 6.2.3 Ryhmä

Ryhmäkeskustelun idea on siinä, että siinä pystytään yhdessä asettamaan tavoitteita, joiden taakse voisi olla helpompi sitoutua. 60.5 prosenttia vastaajista haluaisikin käydä tuloskeskustelun yhdessä ryhmän kanssa, 17.3 prosenttia ei. Kehityskeskustelun ryhmän kanssa haluaisi käydä 58 prosenttia, 18.5 prosenttia ei.

Vastaajista 40.5 prosenttia haluaisi, että muutkin ryhmän jäsenet arvioisivat vastaajan suoritusta. 34.5 prosenttia ei halua tällaista arviointia. Tuloskeskustelun ja kehityskeskustelun käyminen ryhmissä korreloivat korkeasti keskenään ( $r=0.683$ ,  $p<0.001$ ), eli vastaajat, jotka halusivat käydä tuloskeskusteluja ryhmissä, halusivat käydä myös kehityskeskusteluja ryhmissä.

## 6.2.4 Organisaatio

*”Esimiesten pitäisi myös yhdessä käydä läpi alaisten huolet ja parannusvaatimukset, että miten työyhteisön hyvinvointia ja työoloja parannetaan”* -ylikonstaapeli Riihimäeltä-



Kuvio 27. Kysymys ”Oletko saanut koulutusta, perehdytystä tms. keskusteluihin?”

Organisaation tehtävä olisi antaa keskusteluihin koulutusta tai perehdytystä. Tämän jälkeen henkilöstö tietäisi miksi keskusteluja käydään, jolloin niiden tavoite ja tarkoitus olisi tiedossa ja motivaatio käydä keskusteluja olisi parempi. Vastaajista 84.9 prosenttia ilmoitti, ettei ollut saanut koulutusta tai perehdytystä keskusteluihin liittyen ja perehdytystä oli saanut 10.5 prosenttia. Vain 56.5 prosenttia tiesi, miksi keskusteluja käydään, 21.2 prosenttia ei. Kolme neljästä ylikonstaapeleista (73.1%) ilmoitti tietävänsä, miksi keskusteluja käydään, mutta vain 49.1% konstaapeleista ( $p=0.022$ ).

*”...keskusteluihin voisi löytyä motivaatiota jos niillä olisi jokin merkitys.”*

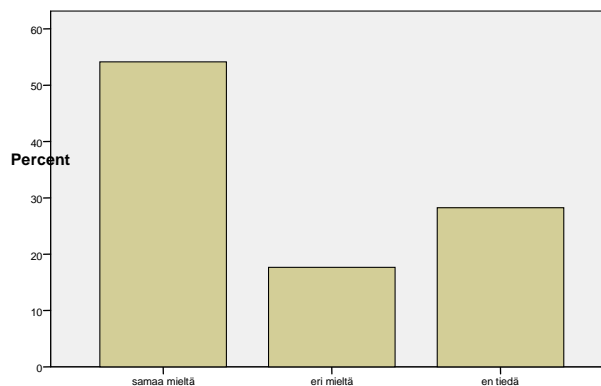
–mies Hämeenlinnasta-

## 6.2.5 Monitahoarviointi

Monitahoarvioinnin avulla henkilön on mahdollista saada palautetta muilta työkavereiltaan omasta suoriutumisestaan. Palaute annetaan yleensä kirjallisesti, henkilön omaa käyttöä ja harkintaa varten. Vastaajista halukkuus muiden työkavereiden ja esimiesten suorittamaan arviointiin oli 40.5 prosentilla, 34.5 prosenttia vastaajista tätä ei halunnut. Varsinkin esimiesasemassa olevat halusivat ryhmänsä ja muiden esimiestensä arvioivan heitä (esimiesasemassa olevien  $m=3.88$ , muiden  $m=2.84$ ,  $p=0.002$ ).

36.9 prosenttia vastaajista näkisi tulos- ja kehityskeskustelut tarkoituksenmukaisempina, jos he voisivat itse arvioida työkavereitaan ja näistä 62.5 prosenttia haluaisi tehdä sen yhdessä ryhmänsä kanssa. Vastaajista 31 prosenttia näin ei halunnut tehdä, 32.1 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa asiaan.

Vastaajista 54.1 prosenttia haluaisi arvioida esimiestään, jolloin he kokisivat keskustelut tarkoituksenmukaisemmiksi. Näin halunneista 49 prosenttia sen toivoisi tapahtuvan henkilökohtaisesta tai paperilla ja 46.8 prosenttia ryhmänsä kanssa jollain tavalla. Esimiesasemassa nyt olevat olivat valmiimpia arvioimaan myös omaa esimiestään ( $p=0.040$ )



Kuvio 28. ”Tulos- ja kehityskeskustelut voisivat olla tarkoituksenmukaisempia, jos myös itse voisin arvioida esimiestäni”

Halukkuus muiden arvioimiseen ja halu arvioida omaa esimiestään korreloivat melko korkeasti keskenään ( $r=0.594$ ,  $p<0.001$ ). Eli vastaajat, jotka halusivat arvioida myös työtovereitaan, halusivat myös arvioida omaa esimiestään.

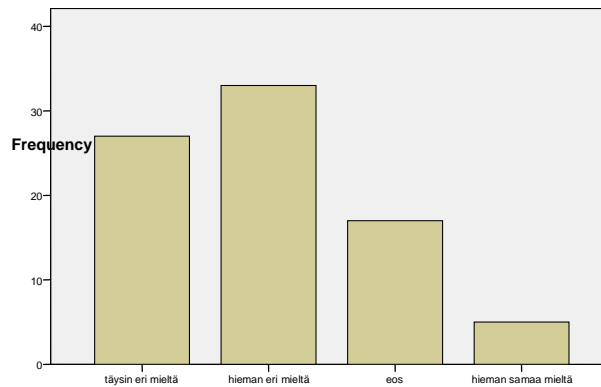
## 6.3 Tavoitteet

### 6.3.1 Hyödyllisyys ja toimenpiteet

*”Mielestäni keskustelut ovat aivan turhaa löpinää, joilla ei ole mitään merkitystä. Paperit täytetään kerran vuodessa kun niin on pakko tehdä”* -mies Hämeenlinnasta-

Keskustelujen olennaisin tarkoitus on se, että ne johtavat johonkin. Tällä tutkimuksella halusin selvittää, ovatko ne johtaneet arvioitavien mielestä toimenpiteisiin tai tuloksiin koulutuksen, oman kehittymisen tai oman suorituksen kannalta. Tämä arviointi perustui henkilöiden itsensä asian kokemiseen objektiivisten mittareiden sijaan, koska niiden avulla tällainen arviointi olisi mielestäni käytännössä mahdotonta useiden vaikuttavien muuttujien vuoksi. Yksi mittari on myös se, kokevatko arvioitavat keskustelujen johtaneen toimenpiteisiin, vaikka ne eivät olisi johtaneet hyödyllisyyteen.

Väittämään: ”Olen kokenut tulos- ja kehityskeskustelut erittäin hyödyllisenä oman osaamiseni kehittymisen kannalta” vastaajista osittain samaa mieltä oli vain 6.1 prosenttia ( $k.a.=2$ ,  $md=2$ ,  $m=2$ ,  $hajonta=0,889$ ). Yksikään vastaaja ei ollut väittämään täysin samaa mieltä. Eri mieltä keskustelujen hyödyllisyydestä oli 73.2 prosenttia, joista 32.9 prosenttia täysin eri mieltä.



Kuvio 29. ”Keskustelujen hyödyllisyys oman osaamisen kehittymisen kannalta”

Koska edellä mainittuun väittämään yksikään vastaaja ei ollut väittämästä täysin samaa mieltä, muodostin vastaajista kaksi ryhmää; 1. hieman samaa mieltä (n=5) sekä 2. hieman eri mieltä ja täysin eri mieltä (n=60). Ensimmäiseen ryhmään kuuluvien voidaan tulkita olevan tyytyväisiä keskustelujen hyödyllisyyteen, toisten tyytymättömiä. Vastaajat, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään asiaan, jätettiin tästä pois.

Vastaajat jotka ilmoittivat olevansa tyytyväisiä (n=5) keskustelujen hyödyllisyyteen oman osaamisensa kehittymisen kannalta, olivat myös kokeneet olevansa tasavertaisia keskustelijoita esimiehensä kanssa ( $p=0.001$ ,  $m=4.8$ ), toisin kuin osaamisensa kehittymiseen tyytymättömät (n=60,  $m=3.57$ ). Hyödyllisyyteen vaikutti myös se, tiesikö vastaaja miksi keskusteluja käydään ( $p<0.001$ )

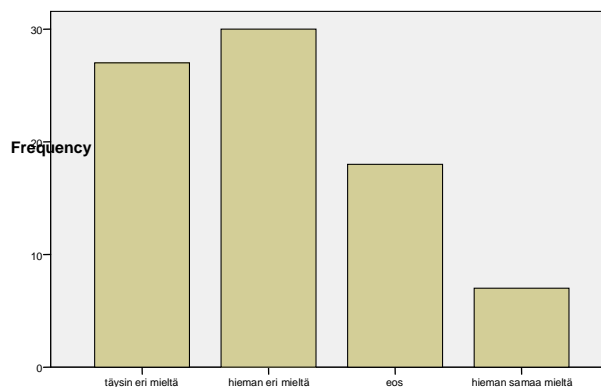
Erittäin korkea korrelaatio oli hyödyllisyyden kokeminen osaamisen kehittymisen ja työsuorituksen parantamisen kesken ( $r=0.830$ ,  $p<0.001$ ), eli vastaukset kysymyksiin olivat yhteneväisiä osaamisen kehittymisen ja oman työsuorituksen parantamisen osalta. Korkea korrelaatio sillä oli halukkuuteen käydä keskusteluja jatkossakin ( $r=0.630$ ,  $p<0.001$ ), eli vastaajat, jotka kokivat, etteivät keskustelut olleet erittäin hyödyllisiä oman osaamisensa kehittymisen kannalta, eivät myöskään olleet halukkaita käymään keskusteluja jatkossa.

Keskustelujen kokeminen erittäin hyödyllisenä oman osaamisen kehittymisen kanssa korreloi melko korkeasti myös henkilösuhteiden parantumisen keskustelujen yhteydessä kanssa ( $r=0.592$ ,  $p<0.001$ ) ja keskustelujen vaikutukseen vastaajan kehittämiseen esimiesten taholta keskustelujen jälkeen ( $r=0.541$ ,  $p<0.001$ ).

Oman osaamisen kehittyminen oli myös yhteydessä siihen, tiesikö vastaaja keskustelujen tarkoituksen ( $r=0.523$ ,  $p<0.001$ ), oliko hänellä motivaatiota käydä keskusteluja jatkossakin ( $r=0.472$ ,  $p<0.001$ ) ja siihen, oliko vastaaja pyrkinyt parantamaan omaa suoritustaan keskustelujen jälkeen ( $r=0.462$ ,  $p<0.001$ ).

Sukupuolella ( $p=0.790$ ), osastolla ( $p=0.643$ ) tai esimiesasemalla ( $p=0.539$ ) ei ollut tilastollista merkitystä siihen, kokiko vastaaja keskusteluilla olevan merkitystä oman osaamisensa kehittymisen tai suorituksensa parantamisen suhteen.

Väittämään: ”Olen kokenut tulos- ja kehityskeskustelut erittäin hyödyllisenä oman työsuoritukseni parantamisen kannalta” vastaajista osittain samaa mieltä oli vain 8.5 prosenttia (k.a.=2.06, md=2, m=2, vaihtelu=0,947). Yksikään vastaaja ei ollut tähänkään väittämään täysin samaa mieltä. Hieman eri mieltä oli 36.6 prosenttia ja täysin eri mieltä oli 32.9 prosenttia vastaajista.



Kuvio 30. ”Keskustelujen hyödyllisyys oman työsuorituksenparantamisen kannalta”

Koska edellä mainittuun väittämään ei tässäkään kysymyksessä yksikään vastaaja ollut väittämästä täysin samaa mieltä, muodostin vastaajista kaksi ryhmää; 1. hieman samaa mieltä (n=7) sekä 2. hieman eri mieltä ja täysin eri mieltä (n=57). Ensimmäiseen ryhmään kuuluvien voidaan tulkita olevan tyytyväisiä keskustelujen hyödyllisyyteen oman työsuorituksensa parantamisen kannalta, toisten tyytymättömiä. Vastaajat, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään asiaan, jätettiin tästä pois.

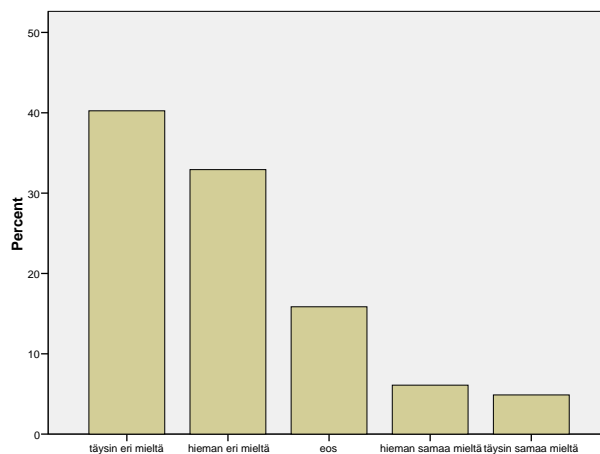
Vastaajat jotka ilmoittivat olevansa tyytyväisiä (n=7) keskustelujen hyödyllisyyteen oman työsuorituksen parantamisen kannalta, olivat myös kokeneet olevansa tasavertaisia keskustelijoita esimiehensä kanssa (p=0.004, m=4.29), toisin kuin osaamisensa kehittymiseen tyytymättömät (n=57, m=3.49). Hyödyllisyyteen vaikutti myös se, tiesikö vastaaja miksi keskusteluja käydään (p=0.013). Myös motivoituneisuudella työssä oli tilastollisesti merkitsevyyttä (p=0.025) ja sillä, että esimies seuraa sovittujen asioiden edistymistä (p<0.001).

Korkea korrelaatio oli halukkuuteen käydä keskusteluja jatkossakin (r=0.630, p<0.001), eli vastaajat jotka eivät kokeneet keskusteluja hyödylliseksi oman suorituksensa parantamisen kannalta, eivät myöskään olleet innokkaita käymään keskusteluja jatkossa.

Melko korkea korrelaatio hyödyllisyyteen oman työsuorituksen parantamisen kannalta kanssa oli keskustelujen vaikutuksella henkilösuhteisiin esimiehen kanssa (r=0.575, p<0.001), tietämykseen keskustelujen tarkoituksesta (r=0.554, p<0.001), vaikutuksella vastaajan suoritukseen keskustelujen jälkeen (r=0.533, p<0.001), pyrkimykseen parantaa omaa suoritustaan keskusteluista saadun palautteen johdosta (r=0.528, p<0.001), vaikutukseen siihen, ovatko keskustelut johtaneet vastaajan kehitykseen esimiesten toimesta (r=0.513, p<0.001), vuorovaikutuksen kokemiseen keskustelutilanteessa (r=0.512, p<0.001) ja tietämiseen siitä, mitä vastaajalta odotetaan jatkossa (r=0.501, p<0.001).

Ainoastaan 11 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväinen keskustelujen nykyiseen muotoon, eikä haluaisi muuttaa niitä.





Kuvio 31. ”En haluaisi muuttaa keskusteluja lainkaan, koska olen tyytyväinen niiden nykyiseen muotoon”

Väittämään: ”Esiin tuomani asiat koulutukseni suhteen ovat mielestäni johtaneet toimenpiteisiin esimiesten taholta.” samaa mieltä vastaajista oli 13.5 prosenttia, 57.3 prosenttia oli eri mieltä. Samaan kysymykseen kehittymisen kannalta hieman samaa mieltä oli 13.4 prosenttia, 58.5 prosenttia oli eri mieltä. Yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä.

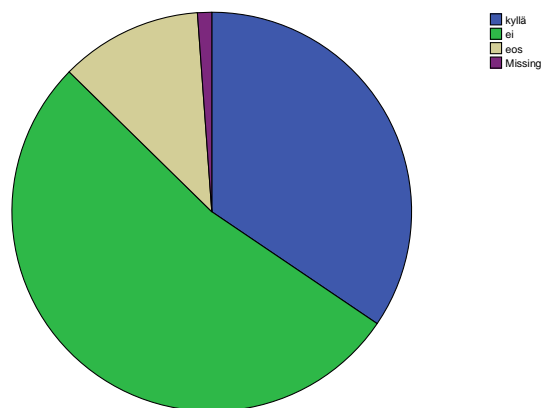
Keskustelujen vaikutus koulutukseen ja kehitykseen korreloivat erittäin korkeasti ( $r=0.811$ ,  $p<0.001$ ), eli vastaajat, jotka kokivat, että keskustelut eivät ole johtaneet toimenpiteisiin esimiesten taholta vastaajan koulutuksen suhteen ( $m=2.3$ , hajonta 1.108), ei se ollut myöskään johtanut toimenpiteisiin kehittymisen suhteen ( $m=2.22$ , hajonta 1.054).

Keskustelujen vaikutus siihen, ovatko ne johtaneet toimenpiteisiin esimiesten taholta vastaajan koulutuksen suhteen ja siihen, ovatko esimiehet pyrkineet vaikuttamaan vastaajan suoritustasoon keskustelujen perusteella, korreloivat melko korkeasti ( $r=0.525$ ,  $p<0.001$ ) keskenään.

Samaan kysymykseen oman suoritustason kannalta, koki keskustelujen johtaneen toimenpiteisiin esimiesten taholta 23.2 prosenttia. 50 prosenttia oli sitä mieltä, etteivät ne olleet johtaneet toimenpiteisiin.. Keskustelujen vaikutus vastaajan kehittymiseen ja suoritustasoon vaikuttamiseen esimiesten taholta korreloivat korkeasti ( $r=0.644$ ,  $p<0.001$ ) keskenään. Melko korkea korrelaatio oli keskustelujen vaikutuksella vastaajan

suorituksen muuttamiseen esimiesten toimesta keskustelujen perusteella ja tietämyksellä siitä, mitä jatkossa odotettiin keskustelujen jälkeen ( $r=0.476$ ,  $p<0.001$ ).

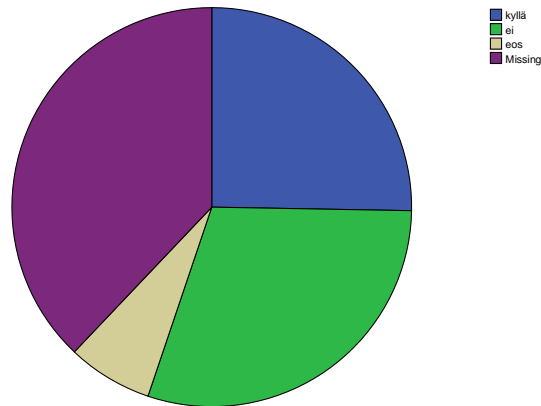
26.5 prosenttia vastaajista haluaisi käydä keskusteluja jatkossakin, 44.6 prosenttia ei haluaisi. Melko korkeat korrelaatiot haluun käydä keskusteluja jatkossakin oli motivaatioon käydä keskusteluja jatkossa ( $r=0.564$ ,  $p<0.001$ ), tietämykseen mitä jatkossa odotetaan keskustelujen jälkeen ( $r=0.529$ ,  $p<0.001$ ), pyrkimykseen parantaa omaa suoritustaan ( $r=0.481$ ,  $p<0.001$ ) ja tietämyksellä keskustelujen tarkoituksesta ( $r=0.462$ ,  $p<0.001$ ), eli vastaajat olivat halukkaita käymään keskusteluja jatkossa, mikäli he keskustelujen jälkeen tiesivät mitä esimies heiltä odottaa, jos he haluavat parantaa omaa suoritustaan tai jos he tiesivät, miksi tulos- ja kehityskeskusteluja käydään. Vastaajat, jotka eivät olleet motivoituneita työssään, eivät myöskään olleet motivoituneita käymään keskusteluja jatkossa ( $p=0.031$ ).



Kuvio 32. ”Oletko motivoitunut käymään tulos- ja kehityskeskusteluja jatkossa?”

Niille, joille esimies oli asettanut tavoitteita, 40.7 prosenttia kertoi sen johtaneen omalta osaltaan toimenpiteisiin. 48.1 prosenttia koki, ettei tavoitteiden asettamisella ole vaikutusta omaan suoritukseensa. Tavoitteiden asettaminen esimiehen taholta ja pyrkimys parantaa omaa suoritustaan korreloivat melko korkeasti keskenään ( $r=0.497$ ,  $p<0.001$ ), eli mikäli esimies asetti tavoitteita keskusteluissa vastaajalle, oli se yhteydessä siihen, että vastaaja pyrki parantamaan suoritustaan.

Esimieheltä saadun palautteen perusteella havaittuja puutteitaan oli pyrkinyt parantamaan 43.9 prosenttia, 15.9 prosenttia vastaajista näin ei ollut tehnyt.



Kuvio 33. ”Jos kyllä, niin onko tavoitteiden asettamisella ollut vaikutusta toimintaasi?”

Keskustelujen konkreettisen tuloksen puute huolestutti avoimessa kysymyksessä 9 vastaajaa. Vastauksista ilmeni, että keskusteluja ei kontrolloida myöhemmin, keskusteluilla ei ole vaikutusta henkilön töihin ja päällystö jyrää ryhmänjohtajien antamat palkkaprocentit. Yksi piti järjestelmää hyvänä asiana, mutta sitä ei nyt hyödynnetä oikein. Keskusteluja ei myös yhden vastaajan mukaan käydä kaikkien kanssa siinä laajuudessa kuin ne olisi tarkoitus käydä.

*”Ko keskustelut voisivat olla toimivia jos kaikilla tasoilla viitsittäisiin ja vaadittaisiin keskustelut käytäviksi asiaan kuuluvalla hartaudella” -mies Forssasta-*

## 6.4 Poliisilaitosten väliset erot

Poliisilaitosten kesken eroja ei löytynyt hyödyllisyyden kokemiseen osaamisen kehittymisen tai suorituksen parantamisen suhteen. Muutenkaan tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt poliisilaitosten välillä. Jatkon kannalta tämä on hyvä asia, koska poliisilaitokset ovat samalla viivalla keskenään ja yhteinen kehittämistoiminta uudessa poliisilaitoksessa on mahdollista.

## 7. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

### 7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

*- Keskustelujen yhdistämisestä ja keskustelujen määrän lisäämisestä*

Tulos- ja kehityskeskustelujen yhdistämistä on kritisoitu (mm. Valpola 2003; Kansanen 2004; Österberg 2005). Tämän tutkimuksen perusteella tulos- ja kehityskeskusteluja ei haluta käydä erillisinä ( $m=2.38$ ). Toisaalta kokemuksia asiasta ei ole tämän aineiston perusteella kuin kahdeksalla vastaajalla ja pääosin keskustelut koettiin hyödyttöminä ( $m=2$  ja  $m=2.06$ ).

Riittääkö tulos- ja kehityskeskustelun käyminen kerran vuodessa? Joidenkin lähteiden mukaan (mm. Wilson & Western 2000; Martin & Bartol 2003; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004) kerta ei riitä. Tässä tutkimuksessa vastaajien enemmistö 74.7% suhtautui negatiivisesti keskustelukertojen lisäämiseen, ainoastaan 10 vastaajaa halusi käydä keskustelut useammin, jota myös keskustelujen jakaminen kahtia tarkoittaisi.

Tutkimuksen osoittaessa, että keskusteluja ei koeta hyödyllisenä, on ymmärrettävää, että keskusteluja ei haluta käydä useammin tai jakaa tuloskeskusteluun ja kehityskeskusteluun, olkoonkin että jakaminen osiin merkitsee samalla myös niiden

käyntikertojen lisäämistä. Kirjallisuuden perusteella kuitenkin keskustelujen toimivuus voi kuitenkin riippua myös siitä, että niitä käydään liian harvoin. Tätä taustaa vasten kokeilu esimerkiksi joillain henkilöstöryhmillä voisi tuoda asiaan uutta valoa.

*- Valmistautumisesta ja keskusteluihin perehdytyksestä*

Valmistautuminen järkevöittää ja nopeuttaa keskustelua (Valpola 2002). Keskustelun tavoite ja tarkoitus myös tulevat henkilöstölle selville, mikäli sen käyttöönoton yhteydessä on riittävästä tiedotusta ja perehdytystä keskusteluihin liittyen (Valpola 2002; Rönthy-Östberg & Rosendahl 2004). Tässä tutkimuksessa suurin osa vastaajista ei kuitenkaan ollut saanut koulutusta tai perehdytystä keskusteluihin liittyen, sillä ainoastaan yhdeksän ilmoitti saaneensa koulutusta ja 73 ei ollut saanut. Samalla vain yli puolet, 56.5% ilmoitti tietävänsä miksi keskusteluja käydään. Organisaatioiden olisi koulutettava esimiehiään olemaan parempia esimiehiä, sillä paremmin ja tehokkaammin annettu palaute johtaa suurempaan tyytyväisyyteen (Jawahar 2006).

Valmistautumisen merkitystä ei ole ehkä täysin ymmärretty kummankaan osapuolen taholta tai sitten tässäkin asiassa hyödyttömyyden kokeminen vähentää myös yritteliäisyyden määrää. Organisaation voidaan myös katsoa jossain määrin katsoa epäonnistuneen tavoitteessaan välittää tietoa henkilöstölle keskustelujen tavoitteista ja tarkoituksesta, saati sen oikeanlaisesta toteutustavasta. Viisi vuotta käytössä olleena voisi kuvitella jo useamman tietävän, miksi keskusteluja ylipäätään käydään.

*- Vuorovaikutuksesta*

Avoimuus ja dialogi mahdollistavat pintaa syvällisemmän keskustelun, joka on edellytys tuloksekkaalle ja mielekkäälle keskustelulle (mm. Wink 2007; Haapasalo 2006; Rönthy-Östberg & Rosendahl 2000; Valpola 2000). Dialogin tunnusmerkkejä on todellinen vuorovaikutus, joka edellyttää myös luottamusta esimiehen ja alaisen, eli arvioijan ja arvioitavan välillä.

Tässä tutkimuksessa keskustelun koki luontevana vain 54.8 prosenttia vastaajista ja vuorovaikutuksellisenä 43.9 prosenttia vastaajista. Esimieheensä ilmoitti luottavansa

60.3 prosenttia vastaajista ja vain 10.8 prosenttia oli eri mieltä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ehkä todelliseen dialogiin ei päästä vaikka edellytykset luottamuksen suhteen siihen ovat olemassa. Dialogin kautta olisi kuitenkin mahdollista päästä tilanteeseen, että osapuolet huomaisivat keskusteluilla olevan merkitystä ja siten niiden johtaminen parempaan hyödyllisyyden kokemiseen olisi mahdollista

Luottamuksen suhteen tilanne on hyvä, sillä se on tärkeimpiä edellytyksiä onnistuneelle keskustelulle. Kuitenkin vain alle puolet ilmoitti saaneensa oman äänensä kuuluviin keskusteluissa, joka osoittaa esimiehen dominoivan keskustelua joko tarkoituksellisesti tai tahattomasti. Asiaan olisi esimiesten kiinnitettävä huomiota. Edelleen vain yli puolet koki keskustelutilanteen luontevana, joka merkitsee sitä, että keskustelut ilmenevät jäykkinä ja muodollisina, virallisina tilanteina. Tällaisessa tilanteessa esimiehen olisi pyrittävä luomaan keskustelun tunnelma sellaiseksi, että keskusteluissa puhuu kaksi henkilöä eikä organisaatio jäsentensä kautta.

Vain 16% keskusteluista kesti yli tunnin ja lähes puolet alle puoli tuntia. Väkisin on vaikea saada ketään puhumaan, mutta alle puolessa tunnissa syvälinen keskustelu ei vain taida olla mahdollista.

#### *- Tulosten asettamisesta*

Tulosjohtaminen, jonka osana myös tuloskeskustelu on, mahdollistaa tavoitteiden asettamisen tukemaan yksikön tavoitteiden integrointia (Wink 2007). Tärkeimpiä tutkimustuloksia tässä tutkimuksessa oli se, että esimiehet eivät aseta tavoitteita eivätkä seuraa niiden saavuttamista. Ainostaan 30.5% prosenttia vastaajista totesi, että esimies on asettanut tavoitteita keskustelujen yhteydessä tulevaisuutta varten. 9.7 prosenttia vastaajista totesi esimiehen seuraavan sovittujen asioiden edistymistä. Kehityskeskustelujen tarkoitushan oli varmistaa, että jokaisen kanssa on sovittu tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä (mm. Rönthy-Östberg 1998; Valpola 2002; Kressler 2003)

Tulosjohtamisen ja ylipäättään onnistuneen esimiestyön kannalta tulos on surkea. Poliisia ei voine pitää niin erityisenä ammattilaisorganisaationa, jossa tavoitteiden asettaminen ei ole mahdollista. Poliisityössä sopivien mittarien löytäminen on vaikeaa

ja tuloksen mittaaminen muutenkin hankalaa, mutta tavoitteetonta toimintaa ei voitane pitää järkevänä toiminnalle yleensä ja tässä yhteydessä se myös vesittää tulos- ja kehityskeskustelujen tarkoituksen. Tässä suhteessa ryhmänjohtajien olisi hyvä mennä itseensä ennen järjestelmän kärkevää arvostelua, sillä heillä on mahdollisuus tässä asiassa vaikuttaa niiden onnistumiseen, mielekkyyteen ja hyödyllisyyteen.

Jatkossa keskusteluissa on pyrittävä sopimaan yhteisistä tavoitteista ja esimiehen on joissain rajoissa myös tarkkailtava niiden saavuttamista. Tällä on merkitystä sikäli, että arvioitava huomaa esimiehensä asettavan vaatimuksia, mutta myös seuraavan niiden saavuttamista. Asia on myös toisinpäin, eli mikäli esimiehelle tulee keskustelujen yhteydessä velvoitteita alaistaan kohtaan, on ne pyrittävä täyttämään. Tällä tavalla keskusteluihin saadaan vaikuttavaa vuorovaikutusta ja keskustelut saavat merkityksen, joka koetaan hyödyllisyytenä.

#### *- Arvioitavien ja esimiesten valmiuksista*

Arvioitavan motivaatiotaso yleensä töissä ja keskusteluihin valmistautuminen parantavat mahdollisuutta siihen, että keskustelut ovat tuloksellisia (Dale 2002; Lähdesmäki 2007). Myös esimiehen valmius ja halu antaa palautetta on tärkeää (Coumts & Schneider 2003). Tässä aineistossa 36.6 prosenttia vastaajista ilmoitti valmistautuvansa yleensä keskusteluihin ja saman verran (34.9%) oli motivoituneita käymään keskusteluja jatkossakin. 57.7 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa motivoituneita työssään, mutta 17.7 prosenttia ei ole. Valmistautuvien määrää voi pitää huonona keskustelujen onnistumisen ja hyödyllisyyden kannalta. Mikäli useammat valmistautuisivat, olisivat myös valmiudet keskustelujen alkaessa tavoitteelliseen ja tarkoituksenmukaiseen keskusteluun paremmat.

Suurin osa myös halusi kriittistäkin palautetta omasta suorituksestaan. Kysymys on myös siitä, saavatko he sitä toivomuksistaan huolimatta. Moni esimies voi kartella ristiriitoja, koska ryhmät ovat yleensä kiinteitä ja pieniä. Kuitenkin avoimesti annettu, perustellusti kriittinen palaute voi parantaa edellytyksiä ottaa palautetta vastaan jatkossakin, mutta sillä voi olla myös vaaransa. Rakentavassa hengessä annettu palaute johti kolme kertaa suurempaan tyytyväisyyteen kuin pelkkä arviointi (Jawahar 2006).

Esimiehen on tunnettava alaisensa ja pyrittävä antamaan palaute sen mukaan. Alaisella on myös oikeus kuulla esimieheltään, mikäli hän ei ole tehtäviensä tasolla tai että hänen toimintaansa ollaan tyytymättömiä (Järvinen 2001).

*- Ryhmäkeskusteluista ja vertaisarvioinneista*

Oppimista tapahtuu myös vuorovaikutusprosesseissa muiden kanssa ryhmissä, jossa tapahtuu oppimisen lisäksi minän rakentumista, henkilökohtaista kasvua, vastuullisuutta ja joissa toisten taidot täydentävät toisiaan tavoitteena yhteiset päämäärät ja suoritustavoitteet (Katzenbach & Smith 1998; Dale 2002; Lecklin 2002; Viitala 2002; Lämsä 2005). Ryhmäkehityskeskustelun avulla on mahdollista ymmärtää itseään ja tuottaa organisatorista oppimista (mm. Heikkilä & Heikkilä 2001; Poikela 2005). Alaiset, jotka pääsevät itse antamaan palautetta, kykenevät myös hyödyntämään itse saamansa palautteen paremmin (Jawahar 2006).

Tässä tutkimuksessa selvä enemmistö vastaajista haluaisi käydä tuloskeskustelut ryhmissä, eli 58 prosenttia vastaajista ja kehityskeskustelut 56 prosenttia. Ryhmäkeskusteluja tutkitaan ja kokeillaan parhaillaan liikkuvan poliisin kehityshankkeessa yhdessä poliisiammattikorkeakoulun kanssa. Valmiudet niiden käymiseen alueella ovat olemassa, joten asiaa olisi syytä harkita vakavasti myös Kanta-Hämeen alueella. Kuitenkin toiminta tapahtuu ryhmissä ja turvallisuusosastolla myös parityönä, jolloin yhteisten tavoitteiden asettaminen on mielekästä.

Vertaisarvioinnin avulla arvioitava saisi palautetta muiltakin esimiehiltään ja vertaisiltaan. Tämä tieto olisi arvioidun omaan käyttöön ja saatua tietoa hän voisi käyttää oman harkintansa mukaan. (Valpola 2002; Kressler 2003; London 2003; Levy ym. 2004; Jawahar 2007).

Tutkimuksessani vastaajien mielipide siitä, haluaako vastaaja arvioida myös muita työtovereita, hajosi vastausten suhteen tasan. Kuitenkin suurin osa, eli 54 prosenttia halusi arvioida omaa esimiestään. Esimiehet olivat myös valmiita vastaanottamaan palautetta alaisiltaan.

Vuorovaikutuksen kannalta tällä on se merkitys, että esimiehen legitimizeetti asettaa



vaatimuksia ja tavoitteita on suurempi, mikäli myös alainen voi asettaa toivomuksia omalle esimiehelleen. Alaiset voivat olla jopa pätevämpiä antamaan palautetta omalle esimiehelleen kuin tämän oma esimies. Ainakin palautetta tulisi useammalta taholta ja kokonaiskuva voisi olla totuudenmukaisempi.

#### *- Keskustelujen vaikutuksista*

Joidenkin tutkimusten mukaan henkilöstö kokee keskustelut hyödyllisinä (Savolainen 2004; Kanste 2007). Toisaalta toisissa tutkimuksissa on ilmennyt, että alaiset eivät ole tyytyväisiä keskustelujen hyödyllisyyteen oman ammattitaitonsa kannalta (Viitala 2002), ne koetaan yrityksinä manipuloida (mm. Kuvaas 2007; Wink 2007), niiden tarkoitus ei toteudu käytännössä (Wilson & Western 2000; Lindgren 2001) tai että niillä voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia (DeNisi & Kluger 1996).

Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan pitää sitä, että tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistö ei koe tulos- ja kehityskeskusteluja lainkaan hyödyllisenä oman osaamisensa kehittymisen kannalta eikä myöskään oman työsuorituksensa parantamisensa kannalta. Motivaatio keskustelujen käymiseen ei ole korkealla. Esimiehet ovat myös epäonnistuneet asettamaan tavoitteita arvioitavilleen. Alle puolet oli enää valmiita käymään keskusteluja jatkossakin ja vain 11% ilmoitti olevansa tyytyväisiä nykyiseen keskustelujärjestelmään.

Tutkimustulosta analysoitaessa on kuitenkin pidettävä mielessä kysymykseni hyödyllisyydestä (liite 1, kysymykset 1 ja 2) jotka kohdistuivat keskustelujen kokemiseen erittäin hyödyllisenä. Kuitenkin negatiivisesti vastanneiden osuus oli murskaava, jolloin kysymyksenasettelu selittää korkeintaan osan hyödyttömyyden kokemisesta.

#### *- Tutkimukseni puutteita ja jatkotutkimuksen tarpeita*

Tutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista ei ollut saanut koulutusta tai perehdytystä tulos- ja kehityskeskusteluihin. Tätä taustaa vasten jää hieman arvoitukseksi se, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen termit tuloskeskustelu, kehityskeskustelu

tai millainen mielikuva heillä on ollut esimerkiksi vertaisarvioinneista tai ryhmäkeskusteluista. Pyrin kuitenkin tekemään lomakkeen kysymykset sellaisiksi, että asia ymmärrettäisiin mahdollisimman paljon samalla tavalla.

Kyselylomakkeessani en kysynyt lainkaan sitä, onko henkilö käynyt tulos- ja kehityskeskusteluja ryhmissä poliisihallinnossa, koska tiesin että poliisihallinnossa niitä ei ole aikaisemmin käyty. Lomakkeeni valmistumisen jälkeen sain kuulla, että Hämeenlinnassa oli tarkoitus siirtyä ryhmäkeskusteluihin ja kyselyni ajoittui aikaan, jolloin keskustelut olivat juuri käynnistymässä. Tässä suhteessa oli hyvä, että ainoastaan yksi Hämeenlinnalainen ilmoitti käyneensä vuoden 2008 keskustelut. Mikäli nämä ryhmäkeskustelut ovat toteutuneet, olisi hyödyllistä suorittaa uusintakysely vuoden tai parin päästä tulosten muutosten selvittämiseksi, sillä tämän tutkimuksen pohjalta se olisi nyt mahdollista.

Kyselylomakkeessa ilmeni puute myös siinä, että kaksi vastaajaa oli kirjoittanut vapaaseen vastaukseen, että keskusteluja ei tarvitsisi käydä joka vuosi. Toinen vastaajista olisi tyytyväinen kerran kolmessa tai viidessä vuodessa käytäviin keskusteluihin. Yksi kysymys olisi ollut hyvä olla siitä, kuinka harvoin keskusteluja halutaan käydä tai mikä olisi hyvä ajallinen väli keskustelujen käymiseen.

Kyselyni kohdistui ainoastaan poliisimiehistöön, jättäen poliisipäällystön, vartijat, tutkintasihteerit ja toimistosihteerit tutkimuksen ulkopuolelle. Olisiko heidän näkemyksensä eronnut nyt vastanneista? Kuitenkin he ovat myös tärkeä osa poliisilaitosten kokonaisuudessa, jossa jokaisella osastolla on vaikutuksensa toisiin.

Tämän tutkimuksen perusteella ei voi tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä koko poliisihallintoa silmällä pitäen. Vastausprosentti tutkimuksessa oli 48% ja vastanneita 87 poliisimiehistön määrän ollessa kokonaisuudessaan yli 7000. Lisäksi kihlakuntia on tähän asti ollut 90, joista jokaisessa on muodostunut omat tapansa ja käytäntönsä keskusteluihin liittyen. Kuitenkin tutkimustulokset antavat suuntaa, koska ylhäältä ohjattuna linjaorganisaationa poliisihallinto on hyvinkin homogeeninen ja erot jäänevät kuitenkin pieniksi. Tutkimuksen esiin tuomien ongelmien tiedostaminen on jo osa ongelmien ratkaisua.

Tutkimuksessa ilmeni myös eroja työmotivaatiossa rikospoliisin (46.6%) ja

järjestyspoliisin (69.5%) välillä. Havainto on tärkeä, koska eroa voidaan pitää suurena, vaikkakin aineisto on pieni, mutta kuitenkin edustava. Asiaa ei voi tämän tutkimuksen perusteella selittää, mutta organisaatiolle tieto on tärkeä ja vaatisi siten jatkotutkimuksia.

## 7.2 Johtopäätökset

*”Ei ole kovin onnistunut järjestelmä”*

-nainen Forssasta-

Tutkimuskysymykseen: ”kokeeko miehistö tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksella tulos- ja kehityskeskustelut hyödyllisenä oman ammattitaitonsa tai työsuorituksensa kannalta” voidaan vastata että eivät koe. Ainoastaan 6.1 prosenttia vastaajista piti tulos- ja kehityskeskusteluja hyödyllisenä oman kehittymisensä kannalta ja peräti 73.2 prosenttia hyödyttöminä, eli kolme vastaajaa neljästä. Oman työsuorituksensa kannalta hyödyllisenä tulos- ja kehityskeskusteluja piti 8.5 prosenttia ja 69.5 hyödyttöminä.

Havainto on tärkeä. Jos kolme vastaajaa neljästä kokee keskustelujen olevan hyödyttömiä, en näe järkevänä jatkaa keskusteluja nykyisellään. Muutenkin positiivisesti suhtautuvien osuus oli yllättävän pieni. Toisaalta täytyy muistaa tutkimuslomakkeen kärjistetty kysymys, joka kuului: ”..erittäin hyödyllisenä..”. Kysymyksenasettelu ei voi kuitenkaan mielestäni selittää kokonaan vahvaa hyödyllisyyden kokemattomuutta, koska negatiivisesta vastanneiden osuus oli huomattavan suuri. Myöskään vastaajaryhmissä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja asian kokemisessa.

Nykyiset keskustelut sellaisenaan haluaisi säilyttää vastaajista ainoastaan 11 prosenttia. Kirjallisuudessa esitetty kanta keskustelujen käymiseen useammin kuin kerran vuodessa suhtautui kielteisesti 87.2 prosenttia. Toisaalta tämän voisi tulkita myös niin, että kun keskustelut koetaan hyödyttömiksi, niitä tuskin halutaan käydä myöskään useammin. Toisaalta niiden hyöty voisi tulla juuri siinä, että keskusteluja käytäisiin useammin, tavoitteita asetettaisiin ja seurattaisiin nykyistä useammin.

Selittäviä tekijöitä tämän tutkimuksen perusteella keskustelujen hyödyttömyydelle on useita. 84.1 prosenttia keskusteluista on kestänyt alle tunnin ja 40.2 prosenttia alle puoli tuntia. Alle puolessa tunnissa syvälinen keskustelu ei taida olla mahdollista. Kuitenkin 83.3 prosenttia vastaajista ilmoitti haluavansa kriittistäkin palautetta omasta työstään. Mikäli tällaista palautetta annettaisiin, voisi keskustelu olla hedelmällisempää ja siten myös kestää pitempään. Toisaalta pelkkä pitkä keskustelu ei voi olla arvo sinänsä, vaan sen sisältö. 43.9 prosenttia vastaajista ilmoitti pyrkineensä parantamaan suoritustaan palautteen johdosta, joten palautteen lisääminen voisi johtaa positiivisiin tuloksiin.

Vastaajista vain kolmannes (35.8%) oli sitä mieltä, että hän oli käynyt keskustelut siinä tarkoituksessa kuin ne on otettu käyttöön. Tämä lienee myös yksi syy sille, miksi keskustelut koetaan yleisesti hyödyttömiksi. Odotukset ja todellisuus eivät arvioitavien mielessä kohtaa.

Samalla vain myös kolmannes (36.6%) valmistautuu keskusteluihin. Uskon, että paremmalla valmistautumisella molemmat osapuolet olisivat valmiimpia keskustelemaan asioista, joita he ovat etukäteen pohtineet ja joihin heillä on perusteltu mielipide. Muuten keskustelu saattaa jäädä pinnalliseksi ja tavoitteiden asettaminen yleisklausuulien varaan, kuten parannetaan ja lisätään ilman todellista vaikutusta toimintaan.

Merkittäväksi havainnoksi muodostui se, että vain 30.5% vastaajista ilmoitti, että esimies on asettanut hänelle tavoitteita jatkoa varten keskustelussa. Tämähän on keskustelujen ydinaluetta! Keskusteluissa pitäisi sopia yhteisistä tavoitteista, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Niistäkin vastaajista joille tavoitteita oli asetettu, 48.1 prosenttia totesi, että sillä ei ole ollut vaikutusta omaan toimintaan. Selittäväksi tekijäksi muodostunee se, että vain joka kymmenes (9.7%) ilmoitti kokevansa esimiehensä myös seurannut tulos- ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden edistymistä.

Koulutuksen puute keskustelujen käymiseen saattaa myös heijastua niiden hyödyllisyyteen. Jopa 84.9 prosenttia vastaajista ilmoitti, että ei ole saanut koulutusta niihin. Samalla viidennes (21.2%) ilmoitti, ettei edes tiedä miksi keskusteluja käydään.

Yhtenä vaihtoehtona tilanteen parantamiselle voisi olla ryhmäkeskustelut, jotka parhaiten sopivat keskustelujen tulospuoleen. Vastaajista 60.5 prosenttia haluaisi käydä

näitä keskusteluja ryhmässä. Myös kehityskeskustelu voisi joissain tapauksissa olla tehokkaampaa, mikäli ryhmässä tiedostettaisiin jäsenten vahvuudet ja heikkoudet, jolloin osapuolet voisivat tehostaa toisensa oppimista hyödyntämällä omia vahvuuksiaan. Vertaisarviointia halusi neljännes (40.5%) ja esimiestään halusi arvioida yli puolet (54.1%). Yhtenä mahdollisuutena voisi tällöin olla antaa vertaisarviointia vain niille, jotka sitä haluavat. Näin siksi, että arvioinnin tulokset on tarkoitettu vain henkilön omaan käyttöön ja valmius vastaanottaa palautetta merkinnee valmiutta myös huomioida palautteen merkitys omassa toiminnassa. Samalla keskustelun yhteydessä esimies voisi pyytää palautetta omasta toiminnastaan omalta alaiseltaan, jolloin myös keskustelun henki muodostuu tasapuolisemmaksi, koska molemmat ovat arvioitavia.

Kanta-Hämeen poliisilaitoksen tulos eroaa myös merkittävästi vastaavista tutkimuksista Vantaan kaupungissa ja sairaanhoitajien keskuudessa. Ehkä niissä voisi olla jotain opittavaa?

### **7.3 Suositukset**

Muutoksen tarve on ilmeinen. Ensinnäkin ryhmäkeskusteluille olisi annettava mahdollisuus, koska valmiudet siihen on olemassa enemmistön ollessa niiden kannalla. Samalla arvioitaville olisi annettava mahdollisuus arvioida omaa esimiestään.

Koulutusta ja perehdytystä keskustelujen käymisen syihin ja sen oikeaoppiseen suoritukseen on lisättävä, varsinkin esimiesportaalla. Keskustelujen olemuksen parempi ymmärtäminen ja motivaatio niiden käymiseen esimiehen taholla on omiaan ohjaamaan myös arvioitavan valmiuksia suoriutua keskusteluista kunnialla.

Keskusteluihin on myös saatava syvyyttä. Esimiehet on saatava oikeasti keskusteluttamaan arvioitavina olevia henkilöitä. Keskustelussa arvioitaville on asetettava selkeitä tavoitteita ja seurattava tavoitteiden saavuttamista. Samalla myös palautteen antamista on lisättävä, eikä konflikteja tulisi pelätä. Arkojen asioiden välttely ja tyytyminen heikkoon suoritustasoon asettaa työyhteisön kehittymättömyyden ja alisuorituksen tilaan, josta helposti tulee normi.

Tavoitteiden seurannan avulla palautteen antaminen helpottuu. Mikäli esimies seuraa

työn tuloksia ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista, tietää hän jotain alaisensa todellisesta suoritustasosta ja hän pystyy antamaan tarkoituksenmukaisempaa palautetta, joka perustuu faktatietoon, eikä siihen, miltä asiat näyttävät.

Huomiota on tulosten saavuttamisen lisäksi kiinnitettävä muun muassa motivaatiotasoon työssä, jaksamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Osaamista ja siten myös työssä jaksamista on tuettava. Esimies, joka tuntee alaisensa, tietää tämän heikkoudet ja siten pystyy vahvistamaan niitä. Tuntemista edesauttaa molemmin puoleinen luottamus ja pinnan alle menevä keskustelu. Arviointia helpottaa myös tietämys alaisen suoritustasosta, jonka perusteella esimies pystyy antamaan rakentavaa palautetta. Jawaharin (2006) mukaan rakentavassa hengessä annettu palaute johti kolme kertaa suurempaan tyytyväisyyteen kuin pelkkä palaute. Yritys päästä helpolla keskusteluista saattaa johtaa ongelmiin myöhemmin muilla työn osa-alueilla.

Esimiehinä olevilla oli tutkimusten tulosten perusteella selvä halu vastaanottaa palautetta alaisiltaan. Yksi keino tähän on monitahoarviointi alaisen kanssa keskustelun lisäksi. Poliisihallinnossa asiaa kokeillaan tällä hetkellä liikkuvan poliisin kehittämishankkeessa, jonka tuloksia voisi hyödyntää Kanta-Hämeen poliisilaitoksellakin. Avainasemassa tässä ovat esimiehet itse, jotka voivat pyytää ja hakea palautetta itselleen.

Alaisilla vastaavaa halua saada palautetta muilta vertaisiltaan ei ollut, joten on mahdollista että arvioinnin tulokset jäisivät myös hyödyntämättä. Esimiehet, eli tässä tapauksessa ryhmänjohtajat yleensä myös toimivat pääosin ryhmänsä kanssa, mutta kuitenkin heidät arvioi oma esimies, eli komisario, joka ei kuitenkaan ole arjen rutiineissa yleensä mukana. Tällöin arvioinnista ei muodostu koko toiminnan kattavaa, kehittävää palautetta antavaa.

Keskusteluihin on valmistauduttava. Esimiesten pitäisi varata keskustelulle aika ajoissa yhdessä arvioitavan kanssa ja pohtia yhdessä etukäteen keskustelun teemoja. Tällöin molempien valmiudet puhua samoista asioista kasvaisi ja keskustelusta tulisi hedelmällisempää, jolloin myös ne voitaisiin kokea hyödyllisempinä.

Tärkeimpänä suosituksenani on se, että esimiehet sitoutuisivat hyödyntämään keskusteluja. Keskustelujen on johdettava johonkin ja yhdessä sovituista asioista on

pidettävä kiinni. Arvioitavan henkilön esiintuomat ongelmat ja kehittymisen kohteet on otettava vakavasti. Keskustelujen johtaminen havaittaviin tuloksiin parantaa niiden käyttöä jatkossa ja siten luo pohjaa niiden tuloksellisuudelle ja motivaatiolle hyödyntää niitä johtamisen välineenä ja työkaluna oman työsuorituksen ja taitojen parantamiselle. Tässä tutkimuksessa ilmeni, etteivät alaiset koe keskustelujen johtavan mihinkään esimiestensä taholta.

Yhtä oikeaa tai optimaalista mallia tulos- ja kehityskeskustelujen käymiseen ei ole. Jokaisella työyhteisöllä on mahdollista tehdä niistä näköisensä. Tärkeintä kuitenkin on, että sen tavoite ja tarkoitus ovat kaikille selville ja ne otetaan tosissaan sekä osapuolten, että organisaation toimesta. Mikäli järjestelmässä havaitaan puutteita, on niitä pyrittävä paikkaamaan. Organisaation johdolla on oltava korva herkällä alaistensa mielipiteelle keskustelujen onnistumisista ja mielekkyydestä sekä heidän on seurattava keskustelujen hyödyllisyyttä.

## **8. LOPPUSANAT**

Palkkaus uudistukset ja kehityskeskustelut ovat käytössä useassa virastossa, organisaatiossa ja yrityksessä. Miksi emme siis yrittäisi kehittää niistä toimivampia, tehokkaampia ja hyväksyttävämpiä? Harva järjestelmä on optimissaan tai ei tarvitse kehittämistä käyttöönoton jälkeen. Järjestelmien pitää muuttua ajan ja ihmisten mukana. Jotta keskustelujen hyödyntäminen tai parantaminen on edes mahdollista, on pyrittävä ymmärtämään missä niistä on kyse ja mitkä asiat vaikuttavat niissä onnistumisiin.

Tässä työssäni olen keskittynyt keskustelujen kannalta oleellisten osatekijöiden selvittämiseen ja niiden problematiikkaan perehtymiseen. Tarkoituksellisesti olen kuitenkin rajannut ulos palkkausperusteiden määrittämisen, palkkauksen muodostumisen osatekijät sekä muut palkkaan liittyvät asiat, olkoonkin että palkkaus on juuri se asia, mistä tulos- ja kehityskeskustelut, eli UPJ tunnetaan. Olen myös katsonut paremmaksi jättää esittelemättä mitään yleistä mallia siitä, miten keskustelut pitäisi järjestää. Olen lähinnä pyrkinyt luomaan käsitystä siitä foorumista, jossa keskustelut käydään sekä yleispäteviä ohjeita, jotka olisi syytä ottaa huomioon.

On vaikeaa saada ihmistä motivoitumaan keskustelusta, mikäli hän kokee palkkauksen perusteiden olevan vääriä tai työhön sopimattomia. Tämän vuoksi näkisin, että palkkausjärjestelmiä muutettaessa ei ohjeistus voi tulla ylhäältä alas, vaan henkilöstön on saatava olla mukana suunnitteluvaiheesta lähtien. Mikään ei myöskään estä laittamasta jo nykyisiä järjestelmiä remonttiin. Ehkä se voisi olla jopa hyvä herätys ja kehityskeskustelujen uudelleenviritys mikäli henkilöstö suuntaisi ajatuksensa omaan palkkaukseensa ja kehitykseensä sekä keinoihin, joilla niihin voisi vaikuttaa. Nykyisten järjestelmien keinotekoinen hengissä pitäminen ei liene kenenkään etu.

Työssäni olen myös pyrkinyt rakentamaan ymmärrystä keskusteluista, koska uskon kirjallisuuden perusteella että yhtä oikeaa tapaa ei ole eikä koskaan tule. Jokaisella organisaatiolla on ainutlaatuinen koostumus ympäristössään, jolloin organisaatioiden on mielestäni itse pyrittävä rakentamaan toimiva kokonaisuus, jotta tulos tai kehitys on mahdollista organisaation ja sen jäsenten haluamalla ja tarvitsemalla tavalla. Esimerkiksi valtionhallinnossa käytetyn kaavapohjan, jota esimies täyttää keskustelun aikana tekee keskustelusta jo lähtökohdiltaan liian virallisen, jolloin molemmat osapuolet kokevat olonsa vaivautuneeksi. Varsinkin, kun keskustelu saattaa tauota minuuteiksi esimiehen hakatessa kaksisormijärjestelmällä alaisen sanoja paperille.

Parempi voisi olla, että esimies ja alainen olisivat valmistautuneet ennalta jonkinlaisen teemarungon varassa ja asiat kirjattaisiin vaikka jälkikäteen, jolloin molemmat voisivat vielä tarkistaa keskustelun pääpiirteet ja varmistaa yksimielisyyden siitä, että asiat on kirjattu oikein.

Varsinkin amerikkalaisessa kirjallisuudessa pääpainopisteenä suorituksen arvioinnilla tuntuu olevan ylentämisperusteiden selvittäminen. Henkilöstön kehittäminen nähdään mahdollisuutena vertikaaliseen etenemiseen organisaatiossa. Kuitenkin horisontaalinen liikkuvuus ja oman työn vahvempi hallinta on mielestäni vähintäänkin yhtä tärkeää. Jos keskusteluiden ainoa merkitys olisi ylentäminen, olisi niitä turha käydä ihmisten kanssa, joilla ei ole urahaaveita ylöspäin. Isolla osalla ei ole edes mahdollisuutta yletä esimerkiksi virkajärjestelmästä johtuen. Horisontaalinen liikkuvuus tuo organisaatioon varmasti syvempää ja tärkeämpää osaamista kuin harvan liikkuminen vertikaalisessa suunnassa.



Lopuksi on tärkeää tiedostaa, että keskustelu on pyrittävä pitämään riittävän yksinkertaisena toteuttaa. Mikäli mikään asia vaatii suurta ajallista ja tiedollista panostamista saattaa siitä tulla liian raskas taakka organisaatiolle kantaa. Ollakseen toimiva, on keskusteluprosessin oltava toteutettavissa reaalissa organisaatioissa. Keskustelujen ja tavoitteiden asettamisen lomassa pitäisi ehtiä tehdä töitäkin. Kuitenkin minimivaatimuksena keskusteluille voidaan asettaa se, että niistä olisi konkreettista hyötyä jokaiselle osapuolelle: organisaatiolle, esimiehelle ja arvioitavalle henkilölle itselleen. Ihminen on saatava innostumaan tekemisistään ja kehittymään niissä.

## 9. LÄHTEET

- Ahonen, G. 2006. Henkilöstöraporteista osaamispääomaraportteihin. Teoksessa strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Gummerus kirjapaino oy.
- Baruch, Y. 2004. Managing careers. Theory and practice. Essex, England: Pearson education limited.
- Brannick, M. & Levine, E. 2002. Job analysis. Methods, research and applications for human resource management in the new millennium. Unites States of America: Sage publications inc.
- Bregm, K. 2008. Management of the new pay systems in the public sector- some implications of insights gained from experiments. International Review of Administrative sciences 74 (1), 79-95.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. Organizational behaviour. An introductory text. Fifth edition. Harlow: Pearson Education ltd. pp.
- Cook, M. & Cripps, B. 2005. Psychological assessment in the workplace. West Sussex, England: John Wiley & sons.
- Coutts, L. & Schneider, F. 2004. Police officer performance appraisal systems. How good are they? Policing: An international Journal of Police strategies & management 27(1), 67-81.
- Dale, B. 2003. Managing quality. 3rd. edition. Oxford: Blackwell
- Easterby-Smith, M. 1997. Disciplines of organizational learning: contributions and critics. Human relations 50 (9), 1085-1113.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Haapasalo, S. 2006. Erilainen oppijuus haasteena ja voimavarana. Aikuiskasvatus 26 (1), 32-39.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2003. Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Toinen painos. Tampereen yliopisto: Juvenes Print.
- Hautala, T. 2005. Personality and transformational leadership. Perspectives of subordinates and leaders. Business administration 61 management and organization. Acta Wasaensia 145. Universitas Wasaensis.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi, avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.

- Henriksson, L., Peltonen, T. & Alajoutsijärvi, K. 2007. Kehityskeskustelujen lanseeraaminen yliopistoissa: tapaustutkimus kulttuurisista logiikoista akateemisessa työyhteisössä. *Hallinnon tutkimus* 26 (4):30-43.
- Hershey, P. & Blanchard, K. 1990. *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla.* Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching.. Valmenna ja sparraa menestykseen.* Keuruu: Otava .
- Hulkko, K. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Palva, A. 2002. *Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen.* Juva: WS Bookwell Oy.
- Jawahar, I. 2006. Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of labor research.* Vol. XXVII. Nro2.
- Järvinen, P. 2001. *Onnistu esimiehenä.* Juva: WS Bookwell Oy.
- Kansanen, O. 2004. *Esimies valmentaja. Yhteistyöllä tuloksiin.* Helsinki: WSOY.
- Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. *Hoitotiede*, 19 (6), 338-348.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio.* Jyväskylä: Gummerus
- Kauppinen, T. 2002. *Arvojohtaminen.* Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kluger, A. & DeNisi, A. 1996. The effects of feedback interventions on Performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin* 119 (2), 254-284.
- Koivunen, N. 2007. Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon tutkimus* 26 (2), 33-46.
- Kressler, H. 2003. *Motivate and reward. Performance appraisal and incentive systems for business success.* Alkuperäisteoksesta Leistungsbeurteilung und anreizsysteme kääntänyt Simon Pierce. Great Britain: Creative Print & Design.
- Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The 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.
- Laaksonen, H. 2003. Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineenä? *Hallinnon tutkimus* 22 (1): 55-67.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. *Palkkausjärjestelmien kehittäminen.* Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta.* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2002. *Laatu yrityksen menestystekijänä.* Jyväskylä: Gummerus oy.

- Levy, P. & Williams, J. 2004. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of management* 30 (6), 881-905.
- Lindgren, M. 2001. Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet. Lund, Sweden: Institutionen för nordiska språk.
- London, M. 2003. *Job feedback*. 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Lähdesmäki, K. 2007. Esimiehistä valmentajia? Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. *Hallinnon tutkimus* 26 (1), 83-91.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Martin, D. & Bartol, K. 2003. Factors influencing expatriate performance appraisal system success: an organizational perspective. *Journal of international management* 9, 115-132.
- Metsämuuronen, J. 2001. SPSS aloittelevan tutkijan käsissä. *Metodologia-sarja* 5. Viro.
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet. *Metodologia-sarja* 2. Sri Lanka: Sridevi Printers
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mohrman, A., Resnick-West, S. & Lawler III, E. 1989. *Designing performance appraisal systems. Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
- National research council. 1991. *Pay for performance. Evaluating performance appraisal and merit pay*. Washington D.C: National academy press.
- Ng, P. 2004. The learning organization and the innovative organization. *Human systems management* 23, 93-100.
- Poikela, E. 2005. *Luottamusta luova kehityskeskustelu*. Teoksessa: *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy, Juvenes print.
- Ranne, J. 2006. *Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja*. Helsinki: Hakapaino
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. *Keskustelu kehittää*. Juva: WSOY.
- Savolainen, P. Tulos- ja kehityskeskustelu: käyttämätön mahdollisuus. <[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/Savolainen2.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Savolainen2.pdf)> 24.9.2007
- Uusitalo, H. 2001. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WS Bookwell Oy: Juva
- Valpola, A. 2000. *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WSOY.

- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Venninen, T. 2005. Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua. *Aikuiskasvatus*. 2005: 25(4), 288-297.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Wilson, J.& Western, S. 2000. Performance appraisal: on obstacle to training and development? *Career development international* 6 (2), 93-99.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhikäytäntöinä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

## **LIITE**

Liite 1. Kyselylomake (alkuperäisestä pienennetyllä fontilla ja rivivälillä)

## Kyselylomake poliisihallinnon tulos- ja kehityskeskusteluista

Moi. Olen Juha Talka ja olen Riihimäellä vanhempana konstaapelina tutkinnassa. Teen tällä hetkellä graduani Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitokselle. Graduni aiheena on tulos- ja kehityskeskustelut, niiden toimivuus sekä hyödyllisyys niitä käyvien kokemana. Kysely tehdään Riihimäen, Forssan ja Hämeenlinnan poliisilaitoksilla ja niihin vastaavat poliisihenkilöt; nuoremmat ja vanhemmat konstaapelit sekä ylikonstaapelit.

Kyselystä saatujen tulosten analysointeineen toivoisin olevan selvillä viimeistään kesän loppuun mennessä. Kyselyn tulos ilmoitetaan laitosten poliisipäälliköille, jotka käyttävät saamaansa tietoa parhaaksi katsomallaan tavalla. Kyselyyn on nykyisten päälliköiden lupa.

Kyselylomakkeen kautta ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Lomakkeita käsittelen vain minä ja analysoinnin jälkeen ne hävitetään. Kyselyn tulokset julkaistaan ryhmissä siten, ettei niistäkään yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan, eli voit vastata luottamuksellisesti. Vastajien lukumäärä lienee parhaassa tapauksessa noin 200. Palautettuja lomakkeita ei luovuteta kenellekään pyynnöistä tai määräyksistä huolimatta.

Toivon mahdollisimman monen vastaavan. Kyselyyn vastaamalla Sinulla voi olla mahdollisuus vaikuttaa itseäsi koskevaan asiaan! Jo se, ettei ole sanottavaa, on viesti sinänsä, joten palauta lomake.

Mahdolliset tiedustelut ja kysymykset mielellään osoitteeseen [juha.talka@uta.fi](mailto:juha.talka@uta.fi), jota luen päivittäin.

Lomakkeen voit palauttaa kahvihuoneen sinetöityyn pahvilaatikkoon, joko kirjekuoressa tai sellaisenaan. Pidä sivut kuitenkin nidottuna.

**Vastausaika on helmikuun 22 päivä asti.**

Kiitos osallistumisestasi!

Ohjeita vastaamiseen:

Vastaa vain poliisihallinnon ja esimiestesi kanssa käytyjen keskustelujen kokemusten perusteella. Jos olet käynyt vastaavia keskusteluja muualla, voit kommentoida niitä vapaasti viimeisessä kysymyksessä. Vastaa vain oman (ei esim. alaistesi) suoritustasosi tai kehityksesi perusteella. Mikäli vastaustila loppuu, jatka kääntöpuolelle.

Huomaa, että tulos- ja kehityskeskusteluista kysellään myös erikseen, joten lue kysymys tarkkaan!

Jos haluat vaihtaa vastaustasi, voit sutata väärän vastauksen yli.

Vastaa ympyröimällä mielestäsi oikea tai lähinnä oikeaa oleva vaihtoehto

Taustatiedot:

1. Sukupuolesi
  1. Mies
  2. Nainen
  
2. Toimipaikkasi
  1. Riihimäki
  2. Forssa
  3. Hämeenlinna
  
3. Osastosi (valitse mielestäsi sopivin, palvelupäivystyksen voit katsoa rikospoliisiksi)
  1. rikospoliisi
  2. järjestyspoliisi
  
4. Syntymävuotesi \_\_\_\_\_
  
5. Virkanimike
  1. nuorempi konstaapeli
  2. vanhempi konstaapeli
  3. ylikonstaapeli
  
6. Minä vuonna olet aloittanut poliisissa (työharjoittelun voi laskea mukaan) \_\_\_\_\_
  
7. Esimiehesi kanssa käytyjen tulos- ja kehityskeskustelujen keskustelujen lkm yhteensä
  1. 0
  2. 1-2
  3. yli 2
  
8. Oletko esimiestehtävissä nyt eli käytkö keskusteluja esimiehenä
  1. kyllä
  2. ei
  
9. Oletko saanut esimieskoulutuksen (apt tai vastaava) poliisissa?
  1. kyllä
  2. ei
  
10. Oletko saanut johtamiskoulutusta
  1. kyllä
  2. en
  
11. Oletko toiminut joskus esimiehenä (eli vähintään ryhmänjohtajana)?
  1. kyllä
  2. ei
  
12. Oletko käynyt tulos- ja kehityskeskustelut aina samalla kertaa?
  1. kyllä
  2. ei
  
13. Oletko käynyt tänä vuonna (2008)tulos- ja kehityskeskustelut
  1. kyllä
  2. en



Kysymykset: Rengasta sopivin vaihtoehto

1. Olen kokenut tulos- ja kehityskeskustelut erittäin hyödyllisenä oman osaamiseni kehittymisen kannalta  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
2. Olen kokenut tulos- ja kehityskeskustelut erittäin hyödyllisenä oman työsuoritukseni parantamisen kannalta  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
3. Keskustelut ovat parantaneet henkilösuhteitani niihin esimiehiini, joiden kanssa olen niitä käynyt  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
4. En haluaisi muuttaa keskusteluja lainkaan, koska olen tyytyväinen niiden nykyiseen muotoon  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
5. Tulostalkin olisi parempi käydä myös yhdessä ryhmäni kanssa  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
6. Kehityskeskustelut olisi mielestäni käytävä osin tai kokonaan myös ryhmäni kanssa yhdessä  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
7. Mielestäni tulos- ja kehityskeskustelu pitäisi käydä erillisinä kertoina?  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
8. Haluan että muutkin esimieheni ja ryhmäni jäsenet arvioisivat suorituksiani?  
täysin eri mieltä 1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
9. Oletko yleensä valmistautunut keskusteluihin?
  1. kyllä
  2. en
10. Oletko saanut koulutusta, perehdytystä tms. keskusteluihin?
  1. kyllä
  2. ei
  3. en tiedä
11. Olen kokenut keskustelutilanteen luontevana  
täysin eri mieltä 1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
12. Keskusteluissa on ollut mielestäsi molemmin puoleista vuorovaikutusta, eli olen tuntenut saaneeni ääneni kuuluksi?  
täysin eri mieltä 1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
13. Tiedän miksi keskusteluja käydään  
täysin eri mieltä                    1   2   3   4   5                    täysin samaa mieltä
14. Oletko motivoitunut käymään tulos- ja kehityskeskusteluja jatkossa?
  1. kyllä
  2. en
  3. en tiedä

15. Pitäisikö mielestäsi tulos- ja kehityskeskusteluja käydä useammin kuin kerran vuodessa?
1. kyllä
  2. ei
  3. en tiedä
- 15b. Jos kyllä, niin kuinka usein?
1. 2 kertaa vuodessa
  2. 3 kertaa vuodessa
  3. useammin
16. Tulos- ja kehityskeskusteluissa esiin tuomani asiat koulutukseni suhteen ovat mielestäni johtaneet toimenpiteisiin esimiesten taholta?
- täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
17. Tulos- ja kehityskeskusteluissa esiin tuomani asiat kehittymiseni suhteen ovat mielestäni johtaneet toimenpiteisiin esimiesten taholta?
- täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
18. Tulos- ja kehityskeskusteluissa esiin tuomani asiat suoritusastani suhteen ovat mielestäni johtaneet toimenpiteisiin esimiesten tasolta?
- täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
19. Haluan että tulos- ja kehityskeskusteluja käydään jatkossakin
- täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
20. Tulos- ja kehityskeskusteluissa minulle on asetettu tavoitteita tulevaisuutta varten
- täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 täysin samaa mieltä
- 20b. Jos kyllä, niin onko tavoitteiden asettamisella ollut vaikutusta omaan toimintaasi
1. kyllä
  2. ei
  3. en tiedä
21. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat arvioni mukaan yleensä kestäneet kerrallaan keskimäärin
1. alle puoli tuntia
  2. 30min – tunti
  3. yli tunnin
22. Tulos- ja kehityskeskustelut voisivat olla tarkoituksenmukaisempia, jos myös itse voisin arvioida työkavereitani
1. samaa mieltä
  2. eri mieltä
  3. en tiedä
- 22b. Jos samaa mieltä, niin miten (voit valita useamman)
1. paperilla
  2. henkilökohtaisesti
  3. yhdessä ryhmäni kanssa
23. Tulos- ja kehityskeskustelut voisivat olla tarkoituksenmukaisempia, jos myös itse voisin arvioida esimiestäni
1. samaa mieltä
  2. eri mieltä
  3. en tiedä

