

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

## **KEHITYSKESKUSTELUN MERKITYS LIIKETOIMINNALLE**

*”Kehityskeskustelu ei ole pehmotyökalu, joka on vaan tehtävä, vaan se on puhtaasti liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamista edistävä eli yrityksen kannattavuutta ylläpitävä ja parantava liikkeenjohdon työkalupakkiin kuuluva väline.”*

Yrityksen hallinto

Pro gradu -tutkielma

Kevät 2008

Ohjaaja: Marja Eriksson

Mari Suoja

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	SUOJA, MARI
Tutkielman nimi:	Kehityskeskustelun merkitys liiketoiminnalle
Pro gradu –tutkielma:	90 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2008
Avainsanat:	liiketoiminta, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, kehityskeskustelu

---

Henkilöstöjohtaminen on noussut keskeiseksi tekijäksi yrityksen menestyksen kannalta. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrityksen käyttämät henkilöstöjohtamisen menetelmät tukevat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kehityskeskustelun merkitystä liiketoiminnalle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen kehityskeskustelun merkitys on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kehityskeskustelun merkitystä voidaan vahvistaa ja luoda liiketoimintaa tukeva kehityskeskustelumalli.

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, joita toteutin yhteensä 16 kappaletta. Aineistossa kohdeorganisaatio on jaettu neljään organisaatiotasoon: ylin johto, päällikkötaso, työnjohtajat sekä tuotannon henkilöstö, jotta on helpompi tarkastella, onko kehityskeskustelun merkitys samanlainen kaikilla organisaatiotasolla. Kohdeorganisaationa oli eräs kansainvälinen teollisuusalan yritys. Haastatteluiden lisäksi keräsin aineistoa yrityksestä tutustumalla sen eri tehtaiden toimintaan sekä perehtymällä yrityksen historiaan. Tehdaskierroksilla työntekijät esittelivät minulle omia työtehtäviään, joka auttoi minua selvittämään erilaisten työnkuvien ja –luonteiden vaikutuksia kehityskeskusteluun kohdistuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelun merkitys vaihtelee eri organisaatiotasolla. Kehityskeskustelun merkitys jää heikoksi, ellei keskustelujärjestelmän suunnittelussa huomioida eri tasoilla työskentelevien henkilöiden työnkuvaa ja työympäristöä ja sopeuteta järjestelmää vastaamaan eri henkilöstöryhmien tarpeita. Toinen seikka, joka tutkimuksessa tuli selkeästi esille on se, että kehityskeskustelun tavoitteiden ja tarkoituksen tulee olla koko henkilöstön tiedossa, jotta kehityskeskustelut voivat onnistua ja tuottaa tuloksia. Tuloksissa ilmeni myös, että säännöllisesti käydyillä ja onnistuneilla kehityskeskusteluilla voidaan edistää liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, mikäli koko organisaatio, erityisesti johto on sitoutunut kehityskeskusteluihin. Lisäksi organisaatio ja sen toiminta tulee suunnitella niin, että keskusteluissa esille tulleita asioita voidaan toteuttaa myös käytännössä. Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että onnistunut kehityskeskustelu edellyttää huolellista valmistautumista ja kiinnostusta sekä rohkeutta kohdata erilaisia näkökulmia ja mahdollisia ristiriitoja.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	5
1.2	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	6
1.3	OLETUKSET JA RAJAUKSET .....	7
1.4	TUTKIMUKSEN KULKU .....	7
<b>2</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....</b>	<b>8</b>
2.1	KATSAUS HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN.....	8
2.1.1	<i>Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä valossa .....</i>	<i>10</i>
2.2	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PAINOPISTEET .....	11
2.3	HENKILÖSTÖN MERKITYS LIIKETOIMINNALLE.....	12
<b>3</b>	<b>KEHITYSKESKUSTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....</b>	<b>14</b>
3.1	KEHITYSKESKUSTELU OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA .....	14
3.1.1	<i>Mikä on kehityskeskustelu? .....</i>	<i>14</i>
3.1.2	<i>Kehityskeskustelun nykytrendit ja käytännöt.....</i>	<i>16</i>
3.1.3	<i>Tutkimustuloksia kehityskeskustelusta.....</i>	<i>16</i>
3.2	KEHITYSKESKUSTELU OSANA ESIMIESTYÖTÄ .....	18
3.2.1	<i>Kehityskeskustelujen tavoite ja tarkoitus.....</i>	<i>18</i>
3.2.2	<i>Kehityskeskustelun haasteet .....</i>	<i>22</i>
3.2.3	<i>Kehityskeskustelun vahvuudet .....</i>	<i>25</i>
3.3	KEHITYSKESKUSTELUN TOTEUTTAMISPROSESSI .....	26
3.3.1	<i>Kehityskeskusteluun valmistautuminen .....</i>	<i>26</i>
3.3.2	<i>Kehityskeskustelun toteuttaminen.....</i>	<i>27</i>
3.3.3	<i>Kehityskeskustelun dokumentointi ja seuranta.....</i>	<i>32</i>
3.4	ONNISTUNUT KEHITYSKESKUSTELU.....	33
3.5	KEHITYSKESKUSTELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN .....	34
3.6	KIRJALLISUUDEN ARVIOINTIA.....	35
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMETODI.....</b>	<b>36</b>
4.1	KVALITATIIVINEN TAPAUSTUTKIMUS .....	36
4.2	TUTKIMUSTULOSTEN LUOTETTAVUUS JA YLEISTETTÄVYYS .....	36
4.3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
<b>5</b>	<b>KEHITYSKESKUSTELU KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖSSÄ.....</b>	<b>39</b>
5.1	LIIKETOIMINNALLINEN NÄKÖKULMA.....	39
5.2	KEHITYSKESKUSTELU OSANA KOHDEORGANISAATION HENKILÖSTÖJOHTAMISTA .....	40
5.2.1	<i>Henkilöstöstrategia .....</i>	<i>40</i>
5.2.2	<i>Henkilöstöpolitiikka.....</i>	<i>41</i>
5.2.3	<i>Henkilöstön kehittäminen.....</i>	<i>41</i>
5.2.4	<i>Kehityskeskustelu .....</i>	<i>42</i>
5.3	KEHITYSKESKUSTELU ESIMIESTYÖSSÄ .....	43
5.3.1	<i>Kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus.....</i>	<i>43</i>
5.3.2	<i>Kehityskeskustelun haasteet ja ongelmakohdat.....</i>	<i>45</i>
5.3.3	<i>Kehityskeskustelun hyödyt ja vahvuudet.....</i>	<i>50</i>
5.4	KEHITYSKESKUSTELUJEN TOTEUTTAMINEN.....	53
5.4.1	<i>Kehityskeskusteluun valmistautuminen .....</i>	<i>53</i>
5.4.2	<i>Kehityskeskustelun toteuttaminen.....</i>	<i>54</i>
5.4.3	<i>Mitä kehityskeskustelun jälkeen? .....</i>	<i>60</i>
5.4.4	<i>Onnistunut kehityskeskustelu.....</i>	<i>61</i>
5.5	NYKYISEN KEHITYSKESKUSTELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN .....	63
5.5.1	<i>Kehityskeskustelujen tulevaisuus.....</i>	<i>63</i>
5.5.2	<i>Miten kehityskeskustelun avulla voidaan tukea liiketoiminnan tavoitteita?.....</i>	<i>71</i>

<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>73</b>
6.1	YHTEENVETO TUTKIMUKSESTA .....	73
6.1.1	<i>Nykyinen kehityskeskustelujärjestelmä</i> .....	74
6.1.2	<i>Tulevaisuuden kehityskeskustelu</i> .....	76
6.2	KEHITYSKESKUSTELU TUKEMAAN LIKETOIMINNAN TAVOITTEITA.....	77
6.3	UUSI KEHITYSKESKUSTELUMALLI.....	79
6.3.1	<i>Tuotannon henkilöstön kehityskeskustelumalli</i> .....	81
6.3.2	<i>Muun henkilöstön kehityskeskustelumalli</i> .....	83
6.4	UUDEN KEHITYSKESKUSTELUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO .....	84
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>87</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yritykset pyrkivät tuottamaan mahdollisimman paljon voittoa eli menestymään. Menestymistä voidaan arvioida sen perusteella kuinka hyvin yritys saavuttaa liiketoiminnalleen asetetut tavoitteet. Näiden tavoitteiden toteuttamisessa on henkilöstöllä merkittävä rooli. Täten yrityksen menestymisen kannalta olennaisia tekijöitä ovat laadullisesti ja määrällisesti oikeanlaiset henkilöstöresurssit, yrityksen koko henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja jatkuva kehittäminen sekä toimiva henkilöstö- ja henkilöjohtaminen.

Henkilöstön merkityksen korostaminen on osa viime vuosikymmenien aikana muodostunutta trendiä, jonka kuluessa henkilöstön rooli on liikkeenjohdon näkökulmasta muuttunut pakollisesta kustannuksesta tärkeäksi resurssiksi. Samalla päävastuu henkilöstöjohtamisesta on siirtynyt henkilöstöosastolta kaikille organisaation tai yrityksen esimiehille. Tämän muutoksen myötä on syntynyt tarve kehittää johtajille ja esimiehille toimivia välineitä, joiden avulla he voivat toteuttaa henkilöstöjohtamisen tehtäviään.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on yksi näistä välineistä, kehityskeskustelu. Kirjallisuudessa kehityskeskustelua pidetään merkittävänä ja välttämättömänä esimiesten työvälineenä. Käytännössä sen toimivuus ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä, jonka johdosta on tärkeää tehdä tutkimuksia, jotka pyrkivät ratkomaan tätä kirjallisuuden ja käytännön kokemusten välistä ristiriitaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan niitä ongelmia, jotka ovat esteenä onnistuneille kehityskeskusteluille. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään kehittämään kehityskeskustelumalli, joka tukee esimiestyötä ja liiketoimintatavoitteiden toteuttamista.

Tutkimus voidaan asettaa osaksi laajempaa keskustelua henkilöstötoiminnon painopisteistä ja roolista yrityksissä. Viimeaikaisten selvitysten perusteella henkilöstötyössä korostetaan monissa yrityksissä osaamisen kehittämistä ja henkilöstön hyvinvointia. Suurimpana henkilöstötyön haasteena pidetään tällä hetkellä liiketoimintalähtöisyyttä sekä lisäarvon tuottamista varsinaiselle liiketoiminnalle. Tämän johdosta on tärkeää tarkastella henkilöstöjohtamisen menetelmiä, kuten

kehityskeskustelua, liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Henkilöstötyötä voidaan tuoda lähemmäksi varsinaista liiketoimintaa huomioimalla henkilöstötyössä ja sen menetelmien kehittämisessä liiketoiminnan tarpeet ja tuottaa niitä vastaavia palveluita. Tutkimustuloksissa ilmeni, että oikealla tavalla toteutetulla kehityskeskustelulla on mahdollisuuksia vastata näihin liiketoiminnan tarpeisiin ja tukea tällä tavoin liiketoimintatavoitteiden saavuttamista.

### ***1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet***

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella, miten kehityskeskustelujärjestelmä saadaan paremmin tukemaan liiketoimintaa ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksessa kartoitetaan tutkimuksen kohdeyrityksen kehityskeskustelujärjestelmän nykytilanne selvittämällä, miten kehityskeskustelut toteutetaan tällä hetkellä, miten niihin valmistaudutaan ja mikä kehityskeskustelun tarkoitus on kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tarkastellaan millaisia näkemyksiä eri henkilöstöryhmillä on kehityskeskustelun hyödyistä sekä niiden käymiseen liittyvistä ongelmista.

Tutkimuksen tavoitteena on palvella käytännön tarpeita tuottamalla tutkimuksen kohdeorganisaatiolle sellainen kehityskeskustelumalli, joka tukee yhtiön liiketoiminnan tavoitteita ja tarpeita nykyistä paremmin.

#### *Tutkimusongelma:*

Miten kehityskeskustelujärjestelmä saadaan paremmin tukemaan liiketoimintatavoitteita?

#### *Alaongelmat:*

- a) Miten kehityskeskustelut toteutetaan organisaation eri tasoilla?
  - Mikä on kehityskeskustelun tarkoitus kohdeorganisaatiossa?
  - Miten kehityskeskusteluihin on valmistauduttu?
  - Miten kehityskeskusteluja on pidetty organisaation eri tasoilla?
- b) Millaisia ongelmakohtia nykyisessä kehityskeskustelujärjestelmässä ilmenee?

Tutkimusaineisto muodostuu yhteensä 16 teemahaastattelusta. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan neljällä eri organisaatiotasolla, jolloin on mahdollista selvittää eri tasojen näkemysten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Tutkimuksessa käytettävät neljä

organisaatiotasoa ovat johto, päällikkötaso, työnjohtajat ja tuotannon henkilöstö. Eri tasojen tarkastelujen perusteella luodaan kuva kehityskeskustelujärjestelmän nykytilasta koko organisaation tasolla.

### ***1.3 Oletukset ja rajaukset***

Tutkimuksessa tarkastellaan kehityskeskustelua liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tässä työssä liiketoiminnan tavoitteilla tarkoitetaan yrityksen visiosta ja strategiasta johdettuja tavoitteita. Strategisia ja operatiivisia tavoitteita ei ole eritelty erikseen, sillä työssä oletetaan, että kehityskeskustelulla on yhteyksiä sekä strategiaan että operatiivisiin tavoitteisiin, eikä niitä täten ole tarkoituksenmukaista tarkemmin eritellä tässä yhteydessä.

### ***1.4 Tutkimuksen kulku***

Tutkimusraportin ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet ja tehdyt rajaukset. Kappaleet 2 ja 3 muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kappale 2 johdattaa lukijan tutkimuksen näkökulmaan eli henkilöstöjohtamiseen osana liikkeenjohtoa. Kappaleessa 3 tarkastellaan kehityskeskustelua kirjallisuus- ja artikkelikatsauksen valossa. Lisäksi kappaleessa esitellään aiheesta aikaisemmin suoritettuja tutkimuksia sekä kansainvälisiä kehityskeskustelukäytäntöjä. Kappale 4 käsittelee tutkimuksen kohdeyrityksen nykyistä kehityskeskustelujärjestelmää ja kappaleessa 5 esitellään tutkimuksen empiirinen osuus eli teemahaastattelujen tulokset. Kappale 6 muodostuu tutkimustulosten yhteenvedosta. Tämän jälkeen, kappaleessa 7, esitetään tutkijan tekemät johtopäätökset sekä niiden pohjalta luotu liiketoimintalähtöinen kehityskeskustelumalli.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 2.1 *Katsaus henkilöstöjohtamiseen*

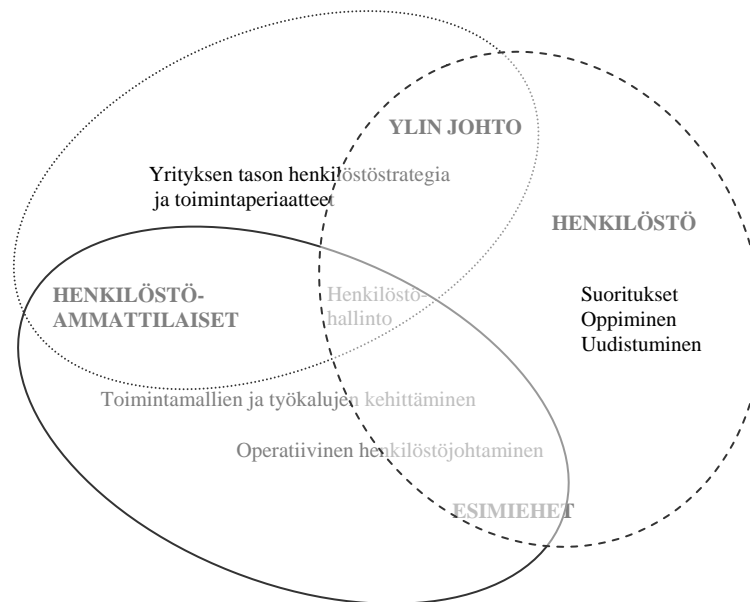
Henkilöstövoimavarojen johtaminen on USA:sta peräisin oleva termi ja lähestymistapa ihmisten johtamiseen, joka syntyi kansainvälisen kilpailun lisääntymisen paineissa. (Pilbeam & Corbridge 2002, 16-17.) Perinteisen henkilöstöhallinnon rinnalle syntyi 1980-luvun loppupuolella henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Storey 2001, 4; Mabey, Salaman & Storey 1998, 1). Toisinaan puhutaan myös henkilöstöressurssien tai inhimillisten voimavarojen johtamisesta (Palmu 2003, 157). Henkilöstöressurssien johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että ihmiset ja henkilöstö ovat avainasemassa yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa. Tämä taas perustuu siihen, että ihmisten osaaminen ja sitoutuminen määrittelevät organisaation menestymisen, jonka johdosta henkilöstövoimavarojen johtamisella katsotaan nykyään olevan myös strategista merkitystä. (Mabey ym. 1998, 1.)

Henkilöstöressurssien johtaminen on vuosien varrella noussut yhä useammin tutkimusten kohteeksi ja nykyään aiheesta on runsaasti kirjallisuutta (Storey 2001, 4). Henkilöstöressurssien johtamisen rooliin ja sisältöön liittyy edelleen monia ristiriitaisuuksia. Erityisesti sen merkityksestä, käytännöistä ja eettisestä asemasta kiistellään alan kirjallisuudessa. (Storey 2001, 4; Storey 1992, 23). Armstrong (1999, 31) selittää tätä ristiriitaisuutta sillä, että henkilöstötoiminnan asema ja rooli yrityksissä on usein epäselvä sekä HR- henkilöstölle että linjajohdolle.

Henkilöstön roolin korostumisella on ollut monenlaisia vaikutuksia. Heinosen ja Järvisen (1997, 11) mukaan vaikutus näkyy siten, että yritysten toiminnan suunnittelussa pyritään entistä paremmin ja monipuolisemmin huomioimaan työntekijöiden omat tarpeet sekä panostamaan henkilöstön kehittämiseen. Vanhala (2002, 324) tuo esille, että henkilöstövoimavara- ajattelu on johtanut henkilöstötyön hajauttamiseen, joka yleistyi huomattavasti 1990-luvulla. Storeyn (1992, 26-27) mukaan henkilöstöjohtamista ja sen puitteissa tapahtuvaa päätöksentekoa ei tulisi jättää ainoastaan henkilöstöosaston huoleksi, vaan sen tulisi kuulua jokaisen organisaation esimiehen ja johtajan työnkuvaan, sillä he ovat avainasemassa henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Vastuu henkilöstöjohtamisesta jakautuukin nykyään HR-



asiantuntijoille ja linjajohdolle (Storey 1992, 189). Henkilöstön roolin muuttumisen seurauksena henkilöstöjohtaminen tuli yhä suuremmaksi osaksi linja- ja yleisjohdon tehtäviä. (Storey 1992, 196; Mabey ym. 1998, 1.)



**Kuvio 1. Henkilöstövoimavarojen johtamisen työnjako (Viitala 2007, 267).**

Roolin muutokset ovat vaikuttaneet myös uuden linja- ja yleisjohdon rekrytointiin. Muuttunut työnkuva edellyttää erilaista osaamista kuin aikaisemmin sekä systemaattisempien valintamenetelmien käyttöä. (Storey 1992, 205.) Uuden roolin myötä, linjajohdon vastuulle tuli myös toimivasta viestinnästä ja tiedonkulusta vastaaminen. He välittävät tietoa sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. (Storey 1992, 206.) Samalla henkilöstön kehittäminen yleistyi ja johdon ja esimiesten koulutus- ja valmennusohjelmat nousivat entistä tärkeämmiksi. Tätä kautta kehittyminen tuli osaksi suorituksen arviointia. (Storey 1992, 210.) Myös alaisten kouluttaminen ja kehittäminen ovat osa linjajohdon nykyistä työnkuva. Nämä muutokset vaikuttivat myös ylimmän johdon rooliin, joka sisältää päällimmäisen vastuun henkilöstövoimavarojen kehittämisestä, osallistamisesta sekä kaksisuuntaisesta tiedonvälittämisestä. (Storey 1992, 240.)

Kun halutaan korostaa henkilöstöresurssien yhteyksiä yrityksen liiketoimintastrategioihin, puhutaan usein strategisesta henkilöstöresurssien

johtamisesta. Henkilöstöresurssien strateginen johtaminen on 1980-luvulla vakiintunut henkilöstövoimavarojen osa-alue, joka muodostaa yhdessä perinteisen henkilöstöhallinnon kanssa henkilöstövoimavarojen tai henkilöstöresurssien johtamisen kentän (Vanhala 2002, 312; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 136). Strateginen henkilöstöresurssien johtaminen liittyy henkilöstöresurssit yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Vanhala 2002, 315.) Termiä käytetään myös henkilöstöresurssien johtamisen synonyymina, kuten myös tässä tutkimuksessa (Mabey ym. 1998, 1; Vanhala 2002). Strategisen henkilöstöjohtamisen mukaan henkilöstöresurssien johtamisen tärkein tehtävä on parantaa yrityksen kilpailuasemaa rekrytoimalla, motivoimalla ja kehittämällä yrityksen henkilöstöresursseja. Strategisen henkilöstöresurssien johtamisen kaksi keskeisintä ominaisuutta ovat HR- käytäntöjen linkittyminen organisaation strategiseen johtamiseen sekä HR- käytäntöjen suunnitelmallinen sisäinen yhdenmukaisuus. (Viljanen 2003, 207.)

### **2.1.1 Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä valossa**

Amerikkalaisiin käytäntöihin verrattuna eurooppalaisten yritysten henkilöstötoiminnolla on rajallisempi päätösvalta henkilöstöasioissa, kuten rekrytoinnissa ja koulutuksessa. Lisäksi Euroopassa painotetaan enemmän ryhmien merkitystä verrattuna yksilöihin ja suositaan USA:ta enemmän työntekijöiden edustajien käyttöä sekä ammattiyhdistyksiä. Eurooppalaiseen henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa omalta osaltaan myös se, että Euroopassa valtio osallistuu enemmän liiketoiminnan johtamiseen ja työntekijöiden asioihin kuin Amerikassa. (Sparrow & Hiltrop 1998, 68.) Euroopan ja Amerikan välisistä vertailuista huolimatta ei ole olemassa yhtenäistä eurooppalaista HRM-käytäntöä vaan suurimmat erot ilmenevät yksittäisten maiden ja niiden käytäntöjen välillä. Euroopan valtiot muistuttavat käytännöiltään kuitenkin toisiaan, joten on asiallista erottaa ne USA:ssa käytettävistä malleista. (Sparrow & Hiltrop 1998, 68.)

Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on selkeä yhteys kansalliseen kulttuuriin (Sparrow & Hiltrop 1998, 83). Tämän johdosta yritysten henkilöstötoiminnan haasteena onkin kansallisten ja kansainvälisten käytäntöjen yhteensovittaminen, joka on tullut välttämättömäksi esimerkiksi EU:n myötä (Cole 2002, 27). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, miten onnistutaan rakentamaan kunkin maan toimintayksikköön

henkilöstötoiminnot, jotka toisaalta noudattavat yhtiön yleistä linjaa, ja toisaalta huomioivat kansalliset erityispiirteet.

Gomez-Mejian ym. (2001, 556) mukaan erityisesti maailmanlaajuisilla markkinoilla toimivien yritysten on huomioitava kansainvälisyys myös henkilöstötoiminnoissaan. Sen sijaan, että yrityksen henkilöstötoiminnot otetaan sellaisenaan käyttöön kaikissa yksiköissä, tulee käytännöt muokata eri maiden kulttuuriin ja sosiaaliseen ympäristöön sopiviksi. Erityisesti kulttuurille tyypillisten arvojen tiedostaminen on tärkeää. (Gomez-Mejia ym. 2001, 578.) Olennaista on myös kiinnittää huomiota henkilöstötoimintojen taustalla oleviin perusteisiin, sillä esimerkiksi motivaatiotekijät ja toimivat palkitsemisen perusteet vaihtelevat eri kulttuureissa huomattavastikin.

Cole (2002, 32) erottaa neljä kulttuureille ominaista ulottuvuutta, jotka tulisi huomioida kansainvälisten HR- käytäntöjen suunnittelussa. Ensimmäinen tekijä on kulttuurin yksilö- tai yhteisökeskeisyys. Toinen tekijä on kulttuurin hierarkisuus eli onko organisaatioille tyypillistä selkeät hierarkiaerot henkilöstöryhmien välillä vai suositaanko maassa vallan jakamista tasapuolisemmin. Kolmantena tekijänä Cole nostaa esille sen, missä määrin kulttuurissa pyritään välttämään riskejä tai ottamaan niitä. Viimeinen tekijä käsittelee kulttuurin maskuliinisuutta ja feminiinisuutta. Maskuliinisessa kulttuurissa arvostetaan materialisuutta ja varmuutta. Feminiisessä kulttuurissa sen sijaan ihmissuhteilla ja ihmisten hyvinvoinnilla on keskeinen merkitys. (Cole 2002, 32.)

## ***2.2 Henkilöstöjohtamisen painopisteet***

Suomessa vuonna 2003 tehdyn tutkimuksen mukaan henkilöstötyö painottuu nykyään kompetenssien hallintaan ja kehittämiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Lähivuosien merkittävimpana haasteena tutkimuksen perusteella pidetään henkilöstötyön entistä tiukempaa liittämistä varsinaiseen liiketoimintaan ja liiketoimintastrategioihin. Lisäksi henkilöstötyöhön kohdistuu runsaasti paineita kustannustehokkuudesta sekä arvon tuottamisesta liiketoiminnalle siten, että se kyetään osoittamaan mittaamalla. (Henkilöstötyön strategiset haasteet- tutkimusraportti 2003.)

Räsänen (2000, 130-135) korostaa, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet määräytyvät viime kädessä organisaation liiketoimintalogiikan ja -strategian perusteella. Huselidinin

(1998, 104-107) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat edistää yrityksen kilpailuedun saavuttamista, erityisesti silloin kun ne ovat sidoksissa ja sopuinnassa liiketoimintastrategian kanssa. Tehokkaiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä, tuottavuutta ja taloudellista kannattavuutta. (Huselid 1998, 104-107.)

Yrityskohtaiset henkilöstötyön painopisteet selviävät yrityksen henkilöstöstrategiasta, jolla tarkoitetaan yrityksen liiketoimintastrategiaan kytkettyä henkilöstöressurssien johtamisen pitkän aikavälin suunnitelmaa. Käytännön henkilöstötyötä ohjaa henkilöstöpolitiikka, joka on niiden toimintaperiaatteiden kokonaisuus, joita noudatetaan yrityksen henkilöstöasioiden päivittäisessä hoidossa, jotta henkilöstöstrategian tavoitteet saavutettaisiin. (Vanhala 2002, 312.)

Räsänen mukaan tulevaisuudessa tullaan painottamaan entistä enemmän osaamislähtöisiä strategioita, jotka nousevat organisaatiosta ja eri alan osaajien yhteistyöstä. Tämän johdosta liikkeenjohdon on kyettävä entistä parempaan vuorovaikutukseen näiden osaajien kanssa. (Räsänen 2000, 16- 17.)

### ***2.3 Henkilöstön merkitys liiketoiminnalle***

Kaikki organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen tehokasta, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Henkilöstön tehokkuus edellyttää henkilöstön ja työnantajan tyytyväisyyttä sekä asiakasnäkökulman huomioimista (Pilbeam & Corbridge 2002, 6). Heinonen ja Järvinen (1997, 30) yhtyvät tähän ja korostavat, että organisaation menestyminen edellyttää henkilöstön optimaalista hyödyntämistä sekä jatkuvaa kehittämistä. Yritykset varautuvat tulevaisuuteen henkilöstövoimavaroilla, jolloin kilpailuetu kilpailijoihin verrattuna muodostuu paremmasta osaamisesta ja muutosvalmiudesta. Henkilöstövoimavaroihin panostaminen on kannattavaa silläkin perusteella, että yrityksen on helpompi vaikuttaa henkilöstöressursseihinsa kuin toimintaympäristöön ja luoda täten kilpailuetua. (Ranki 1999, 44.)

Jones (2001, 11) korostaa johtamisen merkitystä yrityksen toiminnassa ja toteaa, että yritysten kilpailuetu syntyy johtajien kyvykkyydestä luoda mahdollisimman paljon lisäarvoa käytettävissä olevien resurssien avulla. Freedman ja Tregoe (2003, 173) sen sijaan tuovat esille, että parhaiten menestyvät organisaatiot varmistavat strategiansa

toimivuuden luomalla johdonmukaisen järjestelmän ihmisten työsuoritusten johtamiseksi. Yrityksen menestymisen perusedellytyksenä tällöin on, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on käytössään tiedot ja taidot, joita he tarvitsevat omassa työssään. Lisäksi heidän tulee tietää, millaista toimintaa heiltä odotetaan. Tärkeää on, että jokaiselle yksilölle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, joiden tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Lisäksi Freedman ja Tregoe (2003, 173- 174) korostavat työtehtävien priorisoinnin ja riittävän palautteen merkitystä.

Drucker (2001, 20- 22) jatkaa samalla linjalla ja painottaa, että johtamisessa on kyse nimenomaan ihmisistä. Drucker määrittelee johtamiselle seuraavat tehtävät: Johtamisen tehtävänä on mahdollistaa yrityksen henkilöstön tuloksellinen toimiminen yrityksen tavoitteiden suuntaisesti, yhdistää henkilöstön työpanos yrityksen yhteiseen tehtävään, on asettaa organisaatiolle yksinkertaiset ja selkeät tavoitteet, jotka ovat linjassa organisaation vision ja strategian kanssa sekä luoda koko yrityksen henkilöstölle mahdollisuudet jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen. Lisäksi johdon tehtävänä on rakentaa suorituskyvyn mittaaminen, arvioiminen ja kehittäminen luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa.

Druckerin näkemykset edustavat nykyajalle tyypillistä käsitystä siitä, että henkilöstöllä on ratkaiseva rooli yrityksen menestyksen luomisessa. Viljanen (2003, 205) yhtyy myös tähän näkemykseen ja toteaa, että henkilöstön osaaminen on tärkeä kilpailukyvyyn lähde ja voimavara monille nykyorganisaatioille. Nykyään henkilöstöä pidetään yhtenä yrityksen keskeisimmistä voimavaroista, jota tulee johtaa samoin kuin muitakin yrityksen resursseja.

### **3 KEHITYSKESKUSTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VÄLINEENÄ**

Tässä luvussa tarkastellaan kehityskeskustelua kirjallisuus- ja artikkelikatsauksen, aikaisempien tutkimusten sekä kansainvälisten käytäntöjen valossa. Luvussa kehityskeskustelu sidotaan kiinteästi henkilöstöjohtamiseen sekä osaksi esimiestyötä. Suomalaiselle kehityskeskustelukirjallisuudelle on tyypillistä vahva käytännönläheisyys, johtuen kirjoittajien taustoista. Käytännönläheiset kirjat ja artikkelit muodostavat tärkeän osan tämän tutkimuksen teoriaosuudesta, sillä tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on nimenomaan käytännöntarpeiden palveleminen.

#### **3.1 *Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamista***

##### **3.1.1 Mikä on kehityskeskustelu?**

Kirjallisuudessa kehityskeskustelusta käytetään useita eri nimityksiä, esimerkiksi tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, esimies- alaiskeskustelu tai arviointikeskustelu. Tällaiset keskustelut tulivat hyvin suosituiksi 1970-luvulla ja ovat nykyään vakiintuneet osaksi yritysten johtamiskäytäntöjä (Maunula 1992, 44; Salminen 2000, 26). Niiden syntyyn ja yleistymiseen ovat osaltaan vaikuttaneet työelämässä yleistyneet tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset. Samanaikaisesti henkilöstö on alkanut vaatimaan lisää mahdollisuuksia ja keinoja osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, vaikuttaa oman työn sisältöön ja sen tavoitteisiin sekä suunnitella omaa urakehitystä. Näiden vaatimusten yhtensovittaminen edellyttää aikaisempaa vahvempaa yhteistoimintaa yrityksissä. (Heinonen & Järvinen 1997, 85-86.)

Kehityskeskustelu voidaan määritellä ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi esimiehen ja alaisen välillä, jolla on tietty päämäärä ja, joka toteutetaan systemaattisesti ja säännöllisesti. (Juuti 1998, 6; Valpola 2002; Palmu 2003, 160.) Kehityskeskustelun ajankohta ja käsiteltävät asiat sovitaan pääpiirteittäin ennalta. Kehityskeskustelulle on tyypillistä, että se etenee tietyn suunnitelman, esimerkiksi lomakkeen mukaisesti kattaen työsuhteeseen liittyvät asiat mahdollisimman monipuolisesti. Keskustelussa alainen esittää näkemyksiään työstään, tarpeistaan, työodotuksistaan ja kehityksestään sekä kaikista työhön liittyvistä kysymyksistä, samalla kun esimies kertoo palautetta alaisen työsuorituksista. Lisäksi molemmat suunnittelevat yhdessä lähiaikojen tehtäviä ja

keinoja, joiden avulla alainen voi mahdollisesti parantaa työsuorituksiaan sekä pohtivat alaisen urakehitystä. (Heinonen & Järvinen 1997, 86.) Valpola (2002, 41-42) jakaa kehityskeskustelun sisällön kolmeen osa-alueeseen: tavoitteiden asettamiseen, suorituksen arviointiin ja kehittymisen suunnitteluun.

Varsinaisessa kehityskeskustelutilaisuudessa on hyvä aluksi rakentaa avointa keskusteluilmapiiriä tutustumalla ja jutustelemalla, mutta hyvin pian kannattaa ottaa selkeästi esiin keskustelun tarkoitus. Kehityskeskustelussa on tärkeää, että työntekijällä on heti keskustelun alusta lähtien mahdollisuus kertoa avoimesti asioistaan ja tuntemuksistaan esimiehen kuunnellessa häntä. Keskustelua voi selkiyttää luomalla yhteenvetoja ja tekemällä tarkennuksia. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 242; Juuti & Vuorela 2002, 110-111.) Esimiehen tehtävänä on antaa työntekijöille ohjeita siitä, miten kehityskeskusteluun kannattaa osallistua (Lahti 2000, 57).

Tavallisen, kahdenkeskisen kehityskeskustelun lisäksi keskustelu voidaan toteuttaa ryhmässä. Ryhmäkeskustelu on tarkoituksenmukainen erityisesti silloin kun työ suoritetaan ryhmissä tai tiimeissä, joilla on yhteiset tavoitteet. Ryhmäkehityskeskusteluihin sisältyy tavallisen kehityskeskustelun tavoin suorituksen arviointi, jossa arvioidaan sekä nykyistä että tulevaa osaamista. Samalla mietitään, missä on onnistuttu, missä ei ja miksi sekä mitä menneestä voidaan oppia. Lisäksi asetetaan tavoitteet tulevaisuuden toiminnalle ja tehdään kehityssuunnitelma. (Ranki 1999, 55.)

Ryhmäkeskustelu on oiva lisä tavalliseen kehityskeskusteluun, mutta ei voi koskaan korvata sitä. Ryhmäkeskustelun idea on siinä, että ryhmän yhteiset ongelmat voidaan paikantaa ja ratkaista nopeasti, kun käytetään hyväksi kunkin työntekijän tietoja ja kokemuksia. Ryhmäkeskusteluissa käsitellään ryhmän ensisijaista tehtävää, tavoitteisiin pääsemisen edellytyksiä sekä sitä, mitä ryhmän tehtävät tarkoittavat kunkin henkilön kohdalla. Lisäksi voidaan keskustella ryhmän kokoonpanosta, ryhmän tarkoituksesta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä ryhmän roolista organisaatiossa. (Ronthy- Östberg & Rosendahl 1998, 150-152.)

### **3.1.2 Kehityskeskustelun nykytrendit ja käytännöt**

Valpolan (2002, 13.) mukaan nykyajan kehityskeskustelukäytännöissä on havaittavissa viisi erilaista trendiä. Ensinnäkin, kehityskeskustelu nähdään johtamisjärjestelmän osana ja sen toteutumista seurataan määrällisesti ja laadullisesti. Toinen kehitystrendi perustuu työsuoritusten arviointiin. Tällöin hankitaan monipuolista tietoa henkilöstön suorituksista, esimerkiksi laatujärjestelmään sisältyvien mittauksen ja tunnuslukujen avulla. Lisäksi haetaan palautetta asiakkailta, esimieheltä, työtovereilta ja alaisilta. Joka suunnasta saatu palaute antaa asianomaiselle kokonaiskuvan hänen tavastaan hoitaa asioita. (Valpola 2002, 14.) Kolmas trendi on kehityskeskustelun kehittäminen ihmisten kehittymisen avuksi, jolloin painotetaan alaisen mahdollisuutta käyttää keskustelua omien tarpeiden ja ehdotusten esiintuomiseen. (Valpola 2002, 15.)

Neljäs näkyvässä oleva trendi on ryhmässä käytävien kehityskeskustelujen lisääntynyt suosio. (Valpola 2002, 16.) Viides trendi liittyy keskustelujen tehokkuuteen, jota pyritään lisäämään panostamalla keskustelijoiden valmistautumiseen. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi osaamiskarttoja, kehittymistarvekartoituksia, johtamisen ja työskentelytapojen 360°-palautetta, alaisen tekemiä työtoveri- ja asiakashaastatteluita sekä kyselytunteja. (Valpola 2002, 17.) Lahti (2000, 59) mainitsee vielä kuudennen trendin, joka liittyy siihen, että kehityskeskustelujen käymistä käytetään eräänä esimiesten tulospalkkauksen kriteerinä. Näin tunnustetaan, että kehityskeskustelu kuuluu hyvään ihmisten johtamisen käytäntöön. (Lahti 2000, 59.)

### **3.1.3 Tutkimustuloksia kehityskeskustelusta**

Kehityskeskustelua on aikaisemmin tutkittu pääasiassa pro gradu-tutkielmissa mutta yhdeksi tärkeimmäksi tutkimukseksi voidaan nostaa Aino-Marja Rajanevan (2002) liseniaattitutkimus, jonka aiheena on suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä.

Rajanevan mukaan kehityskeskustelun pituudella on yhteys siitä koettuihin hyötyihin. Noin 2 tuntia kestäneissä keskusteluissa nähtiin hyötyjä oman työn mielekkyydessä, sen tehokkuudessa ja tuloksellisuudessa sekä oman osaamisen kehittämisessä merkittävästi enemmän kuin tunnin kestäneessä keskustelussa. Pitempi keskustelu antoi myös enemmän ideoita ja näkökulmia sekä auttoi oppimaan uutta. Lisäksi suoritusarviointi, esimiehen johtamistavan arviointi sekä alaisen työtilanteesta ja jaksamisesta keskustelu



pystyttiin hoitamaan paremmin pidemmässä keskustelussa. Noin 2 tuntia on tutkimuksen mukaan sopiva aika kehityskeskustelulle, sillä koetut hyödyt eivät olleet merkittävästi suurempia 3 tunnin keskusteluissa verrattuna 2 tunnin keskusteluihin. (Rajaneva 2002, 46.)

Kehityskeskustelun toteuttamisessa ongelmallisinta on Rajanevan tutkimuksen mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä suoritusarvioinnin kriteerit ja palkkausasiat. Erityisesti palautteen antaminen omalle esimiehelle koettiin usein jopa riskialttiiksi. Palkkausasioiden käsittelyssä ongelmaksi nousee usein, tulisiko niitä käsitellä kehityskeskustelussa vai ei. Yleensä ne pyritään rajaamaan keskustelun ulkopuolelle mutta paineita aiheuttaa kuitenkin se, että siitä huolimatta ne nousevat usein keskustelun aiheeksi. (Rajaneva 2002, 93.)

Rajaneva suosittelee, että toimivan ja hyödyllisen kehityskeskustelukäytännön kannalta olisi olennaista, että keskustelussa sovittaisiin kuinka menneen kauden kokemuksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ja miten tehtyjä suunnitelmia seurataan. Rajanevan mukaan tämä antaisi nykytilannetta vakuuttavamman kuvan siitä, että kehityskeskustelu johtaa johonkin, eikä ole vain byrokraattinen toimenpide, joka on pakko toteuttaa. Seurannan lisäksi keskustelun hyödyllisyyteen vaikuttaa huolellinen valmistautuminen keskusteluun, sillä ihmiset arvioivat keskustelun hyödyllisyyttä koko prosessin ajan. (Rajaneva 2002, 93.)

Rajanevan tutkimus paljasti trendin, jonka mukaan nykyään suositaan aikaisempaa lyhempikestoisia, mutta useammin toteutettavia kehityskeskusteluja. Onnistuneen kehityskeskustelun kannalta tärkeäksi tekijäksi nousi alaisen ja esimiehen välinen suhde. Lisäksi tutkimuksen mukaan keskustelun onnistumista edistää sen ajoittaminen oikein budjetti- ja suunnittelukäytäntöjen kanssa. Rajanevan mukaan onnistuneessa kehityskeskustelussa keskitytään tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin sekä osaamisen kartoitukseen ja kompetenssien kehittämiseen. (Rajaneva 2002, 93.)

Rajanevan tutkimus toi esille mielenkiintoisen seikan kehityskeskustelun onnistumisesta. Keskustelu voi onnistua monella eri tavalla toteutettuna. Perinteinen kehityskeskustelumalli johtaa helposti melko kaavamaiseen keskustelukäytäntöön, mutta Rajanevan mukaan keskustelun voi toteuttaa onnistuneesti myös yleisistä

kaavoista poiketen. Toteutustavasta huolimatta se, että esimies tuntee alaisensa hyvin, edistää keskustelun onnistumista ja alaisen yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Rajaneva ottaa tutkimuksensa perusteella kantaa myös ryhmässä käytäviin kehityskeskusteluihin. Tutkimustulosten mukaan on runsaasti aiheita, esimerkiksi henkilökohtaiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat, osaaminen, jaksaminen, esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö, palkkaus, yksilötulosten arviointi sekä urakehitys, joita ei haluta käsitellä ryhmässä. Ryhmäkeskustelujen yleistymisestä huolimatta, edelleen on olemassa vahva tarve keskustella asioista kahdenkesken oman esimiehen kanssa. Rajanevan mukaan yleistyvä tulospalkkaus ja suoritusarviointi tuovat jatkossa uudenlaisia haasteita kehityskeskusteluihin. Hänen mukaansa näitä asioita tulisi kuitenkin käsitellä niille erikseen varatuissa keskustelutilaisuuksissa. (Rajaneva 2002, 94.)

### **3.2 Kehityskeskustelu osana esimiestyötä**

Kun kehityskeskustelua käytetään johtamisen välineenä, sen toteuttamisen ei tulisi olla esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se tulisi liittää olennaiseksi osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää sekä esimies- alaisyhteistyötä. (Valpola 2002, 13.)

#### **3.2.1 Kehityskeskustelujen tavoite ja tarkoitus**

Kehityskeskustelulle esitetään kirjallisuudessa useita erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia. Yleisimmin esiintyvien näkemysten mukaan kehityskeskustelun tavoitteena ja tarkoituksena on tarjota mahdollisuus antaa ja saada molemminpuolista palautetta, tukea yrityksen toiminta- ja henkilöstösuunnittelua, edistää viestintää ja kommunikaatiota, lisätä yhteistoimintaa, jalkauttaa yrityksen strategiaa ja liiketoimintatavoitteita läpi organisaation, lisätä henkilöstön sitoutumista yrityksen toimintaan, tukea henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota, parantaa henkilöstön työsuorituksia sekä selvittää henkilöstöressurssien nykytilanne ja kehitystarpeet.

#### **Keino palautteen antamiseen**

Palmun (2003, 163) mukaan kehityskeskustelujen tarkoituksena on tarjota jokaiselle henkilölle palautetta hänen työstään ja työsuorituksestaan. Juholin (1999, 185) jakaa tämän näkemyksen ja korostaa, että palaute on keskeinen tekijä työtyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta. Palaute auttaa kehittymään ja kehittämään omaa ammattitaitoa ja työtapoja. (Valpola 2002, 43.) Palautteen antaminen onnistuu yleensä silloin, kun se perustuu konkreettisiin havaintoihin, tosiasioihin ja hyviin perusteluihin. Lisäksi palaute

kannattaa sitoa tiettyihin tilanteisiin. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, 20; Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 276.) Esimiehelle palaute on väline, jolla hän voi tukea ja ohjata alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan (Järvinen 2002, 112).

### **Toiminnan suunnittelun väline**

Juutin (1998, 9) mukaan kehityskeskustelun tarkoitus on toimia johtamisen välineenä, jota voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan suunnittelussa ja henkilöstön kehittämisessä kohti liiketoimintatavoitteita. Kehityskeskustelussa esimiehellä onkin hyvä tilaisuus suunnitella yhdessä alaistensa kanssa tulevaisuuden toimintaa sopimalla toiminnan linjauksista ja suuntaviivoista (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 95). Suunnittelu voi kohdistua esimerkiksi tuleviin koulutuksiin, henkilöstöressurssien käyttöön, suoritusstandardeihin sekä henkilökohtaisiin uratavoitteisiin. (Heinonen & Järvinen 1997, 88.)

### **Viestintäväline**

Kehityskeskustelulla on tärkeä rooli myös viestinnän välineenä organisaatiossa, jokapäiväisen viestinnän lisänä. Se auttaa varmistamaan, että tärkeät tiedot kulkevat kaikille organisaation jäsenille. Erityisen tärkeää on, että jokainen henkilö tietää toiminnan tavoitteet sekä sen, mitä ne merkitsevät hänen kohdallaan eli millaista tulosta ja toimintaa häneltä odotetaan. (Valpola 2002, 9.) Keskustelulla on monia merkityksiä työyhteisössä. Järvisen (2002, 16) mukaan johtamistyössä tarvitaan keskustelua, koska sen avulla voidaan tiedon välittämisen lisäksi antaa palautetta, motivoida ja delegoida sekä ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä (Järvinen 2002, 16). Kehityskeskustelu antaa lisäksi työntekijöille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Sen avulla voidaan parantaa myös kommunikaation laatua. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 99.)

### **Yhteistoiminnan mahdollistaja**

Kehityskeskustelujen eräänä tarkoituksena ja tavoitteena on yhteistyön ja toimivuuden lisääminen työpaikalla. (Juuti 1998, 16.) Tärkeä elementti kehityskeskustelussa onkin nimenomaan esimiehen ja alaisen yhteisen näkemyksen muodostaminen. (Valpola 2002, 43.)

Ronthy-Östberg ja Rosendahl (1998, 95) näkevät kehityskeskustelun muutoksen välineenä ja yhteisymmärryksen luojana, joiden avulla voidaan kehittää organisaatiota ja tehostaa sen toimintaa lisäämällä esimiesten ja alaisten välistä yhteistoimintaa. Jos säännöllisissä keskusteluissa käydään jatkuvaa vuoropuhelua yhteistyöstä, työnjaosta, ihmissuhteista ja arvoista, yksilöt alkavat ymmärtämään toisiaan yhä paremmin ja samalla heidän yhteistyökykynsä paranee. (Ronthy- Östberg & Rosendahl, 1998, 92.) Ronthy- Östberg & Rosendahl, 1998, 92.) Kehityskeskustelun avulla esimiehellä ja alaisella on myös hyvä mahdollisuus tutustua toisiinsa rauhassa (Palmu 2003, 82).

### **Väline strategian jalkauttamiseen**

Kehityskeskusteluja pidetään yhtenä tärkeimmistä keinoista, jonka avulla yritys voi viestiä strategiastaan ja jalkauttaa sitä läpi organisaation. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että ylimmän johdon asettamat tavoitteet puretaan yksikkö- ja osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan ryhmä- ja yksilökohtaiset tavoitteet. (Järvinen 2002, 45.) Liiketoiminnan kokonaisuuden toimivuuden kannalta on olennaista, että kaikki tuntevat ja tietävät omien henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi yksikön tavoitteet ja toimivat yhteisvastuullisesti niiden saavuttamiseksi. (Kansanen & Cannon 1997, 20.)

Freedman ja Tregoe (2003, 184) korostavat yrityksen vision kokonaiskuvan pilkkomista osiin, niin että jokainen yksilö ja ryhmä tietää, mitä nimenomaisia odotuksia heidän suorituksilleen asetetaan. Kun työntekijöillä on tietoa strategiaa tukevista toimista ja toimintatavoista, heidän on helpompi ymmärtää oman työpanoksensa vaikutus kokonaisuuteen. (Freedman & Tregoe 2003, 184.)

### **Keino sitouttaa henkilöstöä**

Juuti (1998, 5) nimeää kehityskeskustelun erääksi keskeisimmistä työhön sitouttamisen keinoista. On monia keinoja kehittää työhön ja organisaatioon sitoutumista, näistä keinoista esimiehen ja alaisen tulisi keskustella ja sopia keskenään. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle ja alaiselle mahdollisuuden keskustella työn sisällöstä ja työhön liittyvistä päämääristä sekä omista kehitystarpeista. (Juuti 1998, 5)

Leskelän (2002, 45- 47) mukaan esimies voi monin tavoin vaikuttaa alaisten haluun työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla ja esimiehen odotusten mukaisesti. Työntekijän sitoutumista yhtiöön voidaan lisätä rohkaisemalla työntekijöitä esittämään

omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Haasteet sekä mahdollisuus kasvaa ja kehittyä ovat myös tärkeitä. Esimiehen tulisi delegoida velvollisuuksia ja vastuuta aina kun se on mahdollista, sillä tämä vähentää esimiehen työtaakkaa ja tekee samalla työntekijän työn mielekkäämmäksi.

### **Työhyvinvoinnin ja motivaation edistäjä**

Petteri Niitamo (2003, 14) korostaa vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitystä työelämässä jaksamisen näkökulmasta ja toteaa, että johtamisen avulla voidaan vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen. Niitamon mukaan hyvän esimiehen tunnusmerkkejä ovat kyky tukea ja kuunnella alaisiaan. Kyseessä on johtamiskulttuurin muutos, joka asettaa uusia vaatimuksia esimiehille (Niitamo 2003, 14).

Esimiesten tehtävänä on tukea alaistensa työmotivaatiota sekä hyvinvointia ja jaksamista työpaikalla (Järvinen 2002, 29). Työmotivaatio syntyy työn merkityksestä. Yksi keskeisimmistä keinoista, joilla esimies voi vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon, on kertoa alaisille, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää ja huolehtia siitä, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät oman tehtävänsä yhteyden tuotanto- ja palveluprosesseihin ja näkevät sen osana koko yrityksen toimintaa. (Järvinen 2002, 29- 30.) Valpolan (2002, 10) mukaan kehityskeskustelujen tarjoama mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisen jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista.

Motivaatio selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Siksi motivaatiosta puhuttaessa onkin tärkeää kysyä ”miksi?”, esimerkiksi miksi henkilö valitsi nykyisen työtehtävänsä tai miksi henkilö haluaa tulevaisuudessa tiettyyn tehtävään. Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä itse suorituksen laatuun. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 15.)

### **Työsuoritusten parantaminen**

Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2001, 82) mukaan kehityskeskusteluissa tarkastellaan yksilön osaamista suorituksen tukena tai esteenä, jonka pohjalta laaditaan kehittämistavoitteita ja suunnitelmia, joiden tavoitteena on parantaa henkilön työsuorituksia tulevaisuudessa. Kehityskeskustelun avulla voidaan selvittää myös,

ovatko työnteon puitteet ja edellytykset kunnossa ja tukevatko ne hyviä työsuorituksia (Järvinen 2002, 31-32).

Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen parantamisen ja kehittämisen käsittely: tulostarkkailu pitkällä aikavälillä, yksilön tarpeiden ja ongelmien kartoitus sekä yksilön auttaminen kykyjensä kehittämisessä, työtyytyväisyyden lisäämisessä ja mahdollisesti uusiin tehtäviin valmistautumisessa. Keskustelussa selvitetään myös esimiehen johtamistyylin onnistuneisuutta ja siinä ilmeneviä mahdollisia virheitä, joita kehittämällä voidaan parantaa alaisten työsuorituksia. (Heinonen & Järvinen 1997, 87.)

### **Nykyisten henkilöstöressurssien kartoittaminen ja kehittämistarpeiden selvittäminen**

Kehityskeskustelun avulla voidaan selvittää yrityksen nykyiset henkilöstövoimavarat ja osaaminen sekä verrata niitä liiketoimintatavoitteisiin. Keskustelussa voidaan tarkastella myös onko henkilöllä kompetensseja, joita hän ei voi nykyisessä tehtävässään käyttää ja pohtia esimiehen kanssa sitä, miten nämä käyttämättömät resurssit saadaan paremmin ja tehokkaammin käyttöön siten, että ne tukisivat sekä yrityksen että henkilön omia tavoitteita. (Valpola 2002, 15.)

Kehityskeskustelujen perusteella on mahdollista arvioida henkilöstön kehitys- ja koulutustarpeita, joiden pohjalta laaditaan esimerkiksi yrityksen koulutussuunnitelma. Keskustelussa voidaan myös seurata koulutusten tuloksellisuutta ja arvioida niiden hyödyllisyyttä. (Ranki 1999, 58-59.)

### **3.2.2 Kehityskeskustelun haasteet**

#### **Suomalainen viestintäkulttuuri**

Kehityskeskustelujen laajasta yleistymisestä huolimatta niissä havaitaan vielä runsaasti käytännön soveltamiseen liittyviä ongelmia. Kyseessä onkin haastava tehtävä, sillä suomalainen viestintäkulttuuri, jolle on perinteisesti tyypillistä yksisuuntainen viestintä, ei tue kehityskeskusteluja (Juuti 1996, 28). Myös Salminen (2000, 27) toteaa suomalaisen kulttuurin hankaloittavan kehityskeskustelujen käymistä, sillä suomalaiset luottavat perinteisesti siihen, että kaikki on hyvin niin kauan kuin mitään ei kuulu. Kehityskeskustelun hankalin vaihe onkin edelleen sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antaminen. Valpolan (2002, 14) mukaan moni pelkää sanoa todellisia

mielipiteitään. Kansanen ja Cannonin (1997, 67) mukaan kynnystä kehityskeskustelujen toteuttamiselle ja palautteen antamiselle keskustelutilaisuudessa voidaan vähentää esimerkiksi jatkuvalla palautteella, sillä tämä vähentää mahdollisia yllätyksiä kehityskeskustelussa. (Kansanen & Cannon 1997, 67.)

### **Ajan puute**

Usein mainittu este kehityskeskustelujen käymiselle on ajan puute. Valpola (2002, 11) on sitä mieltä, että jos esimies ei käy kehityskeskusteluja, on mietittävä siihen syitä. Esimiehen oma työnkuva voi olla sellainen, että ihmisten johtaminen on ylimääräistä työtä tai voi olla kysymys ajankäytön suunnittelusta. Ongelmana voi olla myös se, että kehityskeskusteluja ei käydä kaikkialla organisaatiossa. Yleensä kehityskeskustelut tulevat luontevimmin osaksi esimiestyötä mallioppimisen avulla: esimies pitää kehityskeskustelut, jos hänenkin kanssaan keskustellaan säännöllisesti. (Valpola 2002, 11.)

### **Toistuvat kehityskeskustelut**

Toistuvien kehityskeskustelujen vaarana on niiden muuttuminen rutiininomaiseksi pakoksi. On kuitenkin olemassa useita keinoja, joilla tätä voidaan ehkäistä. Osa keinoista kehittää itse keskusteluja, esimerkiksi täydentämällä yleiskuvaa tarpeista sekä lisäämällä alaisen vastuuta ja aktiivisuutta kehityskeskustelussa. Jotkut keinot lisäävät tietoa työsuorituksesta ja käyttäytymisestä, sekä alaisen että yksikön käyttöön (360°-palaute, toimintahaastattelut, alainen haastattelee työtoverinsa, ryhmäkehityskeskustelut). Kolmanteen ryhmään kuuluvat keinot tukevat eri tavoin kehityskeskusteluja ja niiden ymmärtämistä sekä niihin sitoutumista. Keinojen valintaan vaikuttaa se, miten keskusteluja on organisaatiossa kehitetty aiemmin ja millaisia tarpeita sekä ihmisillä että yksiköllä on parantaa omaa tilannettaan (Valpola 2002, 47-48.) Valpola muistuttaa vielä, että kehityskeskustelukäytäntö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja kohentamista säilyäkseen elävänä ihmisten välisenä yhteistyömuotona (Valpola 2002, 11-12). Tämä on tärkeää huomioida erityisesti toistuvien kehityskeskustelujen kohdalla.

Valpola (2002, 101- 102) ottaa kantaa tärkeään asiaan eli miten kehityskeskustelujen käyminen on mahdollista jos esimiehellä on suuri määrä alaisia. Valpolan mukaan säännölliset kehityskeskustelut ovat ainoa mahdollisuus ohjata isoa alaismäärää.

Keskeisimmät kysymykset näissä tilanteissa ovat pikemminkin, pystytäänkö alaisten työnkuva määrittämään niin selkeästi, ettei ohjaustarvetta keskustelujen välillä synny ja pystyykö esimies saamaan tietoa alaisen suorituksesta arvioidakseen sitä ja antaakseen palautetta siitä. (Valpola 2002, 101- 102.)

### **Suorituksen arviointi**

Suorituksen arviointiin liittyy useita ongelmakohtia. Yleensä ongelmat liittyvät arviointien toteuttamiseen. Usein esiintyvä ongelma on, että arviointijärjestelmä koetaan liian byrokraattiseksi ja aikaa vieväksi, koska aikaa menee sekä arviointikeskusteluun että sen dokumentointiin. Sitoutumisen puute on toinen yleisesti esiin tuleva ongelma, erityisesti silloin kun suoritusarvioinnilla ja palkitsemisella ei ole selkeää yhteyttä. Järjestelmän toimivuutta saattaa heikentää myös jännite palkitsemisen ja kehitystarpeiden kartoittamisen välillä sekä arvioinnin subjektiivisuus. Tämän vuoksi Pilbeam ja Corbridge (2002, 265-266) korostavatkin objektiivisten arviointimenetelmien tärkeyttä.

Keskeistä on, että arvioinnissa huomioidaan koko vuosi, eikä ainoastaan arviointia edeltäneitä tapahtumia. Usein käy niin, että työntekijät kokevat arviointijärjestelmän johtajien taholta tapahtuvaksi kontrolliksi. (Pilbeam & Corbridge 2002, 265-266.) Esimiehen kyky käydä arviointikeskusteluja vaikuttaa myös olennaisesti keskustelujen ja koko järjestelmän toimivuuteen. Täten vastuu keskustelun onnistumisesta tulisi olla sekä alaisella että esimiehellä (Franzinger 2002). Ongelmia tuottavat usein myös järjestelmän monimutkaisuus sekä se, että keskustelun vaikutukset eivät aina näy käytännössä (Grensing-Pophal 2001).

### **Palkka-asioiden käsitteleminen kehityskeskustelussa**

Erilaisissa kehityskeskustelukäytännöissä puhuttavat arvioinnin ja palkka-asioiden käsitteleminen. Joissain yrityksissä palkka-asiat ovat kiinteä osa suoriutumisen arviointikeskustelua ja palkka voi määräytyä suoraan henkilön osaamis- ja suoriutumiskyvyn perusteella. Palkka-asioiden ja arviointikeskustelun erottamista toisistaan puolustaa kuitenkin se näkökulma, että palkan huomioon saattaa vääristää arviointia ja kehittämistarpeiden kartoittamista. Palkan liittämässä arviointikeskusteluun on se ongelma, että vuosina, jolloin yrityksen menestys on heikompaa, ei palkankorotuksia voida myöntää samalla tavalla kuin parempina vuosina



ja tämä johtaa helposti siihen, että keskustelut koetaan epäonnistuneiksi ja turhauttaviksi. (Franzinger 2002.) Suoritukseen perustuvan palkkajärjestelmän vuoksi näiden asioiden erottaminen toisistaan on kuitenkin hyvin hankalaa. (Pilbeam & Corbridge 2002, 267.)

### **3.2.3 Kehityskeskustelun vahvuudet**

Kehityskeskustelun vahvuuksina pidetään kirjallisuuden mukaan sitä, että sen avulla työntekijät saavat palautetta omasta työstään, vahvuuksistaan ja kehittymisalueistaan. Lisäksi keskustelun avulla työntekijä saa tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoritustaan mitataan. Näiden tekijöiden on todettu parantavan tulevaa suoritusta. Keskustelut auttavat työntekijää myös ymmärtämään paremmin organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa, joka lisää luottamusta yritykseen ja sen johtamiskäytäntöihin. Täten keskustelut parantavat molemminpuolista ymmärrystä toisen osapuolen toiminnasta.

Keskustelujen vahvuuksiin luetaan myös mahdollisuus henkilön tulevaisuuden suunnitteluun siten, että hän saa ilmaista omat tavoitteensa ja toiveensa tulevaisuutensa suhteen, ja esimies voi niiden pohjalta kartoittaa kuinka näihin voidaan vastata. Kehityskeskusteluiden tärkein lisäarvo on se, että niiden avulla koko organisaatio saadaan toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita ja jokainen saadaan ymmärtämään yrityksen toiminnan tarkoitus. (Franzinger 2002.) Toimivan järjestelmän edellytyksenä on ylimmän johdon sitoutuminen keskustelujen toteuttamiseen. Ellei ylin johto usko keskustelujen merkittävyyteen, niin todennäköisesti eivät muutkaan usko. (Grensing-Pophal 2001.)

Onnistunut ja suoritusta parantava kehityskeskustelu edellyttää avoimuutta, rehellisyyttä ja rohkeutta. Jotta kehityskeskustelusta olisi mahdollisimman paljon hyötyä, niin siihen tulisi sisältyä keskustelua myös negatiivisista asioista tarpeen mukaan. Tärkeää on myös se, että esimies kertoo työntekijöille avoimesti yrityksen tulevaisuuden näkymistä, vaikka näkymät eivät aina olisikaan kovin positiivisia. (Franzinger 2002.)

### **3.3 Kehityskeskustelun toteuttamisprosessi**

#### **3.3.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi kummankin keskustelijan valmistautuminen keskustelutilaisuuteen. Valmistautumisen tukena voidaan käyttää valmiita lomakkeita. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 241.) Toimenkuvaukset sekä erilaiset tulokset ja raportit ovat myös hyvä tuki kehityskeskusteluun valmistautumisessa. (Heinonen & Järvinen 1997, 87.)

Valmistautumisessa tulee huomioida sekä kehityskeskustelun asiapuoli, että sen vuorovaikutuksellinen puoli. Lahti suosittelee aloituspalaveria, jossa käsitellään keskustelun asialistaa, toteutustapaa ja tavoitteita (Lahti 2000, 58). Valmistautumisella luodaan kehityskeskustelun perusta. Kansasen ja Cannonin (1997, 60) mukaan tärkeintä on saada aikaan positiivinen ja luottamuksellinen henki. Työntekijän kannalta valmistautuminen merkitsee sitä, että hän miettii etukäteen missä asioissa katsoo onnistuneensa ja, mitä puolia osaamisessaan hän haluaa seuraavan vuoden aikana kehittää. Esimiestä ja organisaatiota koskevia toiveita, ideoita ja havaintoja kannattaa miettiä etukäteen, jotta ne saataisiin esiin keskustelun kuluessa. Esimiehen näkökulmasta valmistautuminen työntekijän tapaamiseen merkitsee sitä, että hän keskittyy tilanteeseen ja harkitsee, mitkä asiat ovat hänen ja organisaation näkökulmasta sellaisia, jotka tulee ottaa esille. Esimies käyttää usein apuna aiemmin saman työntekijän kanssa pidetyistä kehityskeskusteluista tehtyjä muistiinpanoja. (Juuti 1998, 10.)

Frank Scott-Lennon painottaa kehityskeskusteluun valmistautumisessa esimiehen etukäteissuunnittelua keskustelun kulusta ja ajankäytöstä. Esimiehen tehtävänä on myös ohjata alaisen valmistautumista keskusteluun sekä huolehtia siitä, että keskustelussa keskitytään työtehtäviin yritystoiminnan suurien linjojen sijaan. Scott- Lennon toteaa, että jo keskustelun valmistautumisvaiheessa on hyvä pitää mielessä, että keskustelun tarkoituksena on tarkastella koko kulunutta vuotta, eikä vain viimeaikaisia tapahtumia. (Scott-Lennon 1999, 52-53.)

### **3.3.2 Kehityskeskustelun toteuttaminen**

#### **Tavoitteiden asettaminen**

Kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteet seuraavalle toimintakaudelle. Tavoitteista keskusteleminen yhdessä on tärkeää, jotta niissä yhdistyisivät sekä yrityksen että yksilön omat pyrkimykset. Lisäksi keskustellaan siitä, millaisilla mittareilla ja tunnusluvuilla tavoitteiden toteutumista mitataan ja arvioidaan. Valpola (2002, 41-42) suosittelee, että tavoitteet kirjataan lomakkeelle, josta sekä alainen että esimies ottavat kopion itselleen muistilistaksi. Lomakkeen avulla pidetään mielessä, mitä on sovittu ja seurataan sovittujen asioiden toteutumista. (Valpola 2002, 41- 42.)

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää monestakin eri syystä. Kansanen ja Cannonin (1997, 23) mukaan tavoitteet auttavat henkilöä kehittymään ja oppimaan uusia asioita. Tavoitteet helpottavat myös toiminnan ja tarvittavien resurssien organisointia. (Kansanen & Cannon 1997, 23.) Palmu (2003, 155) on samoilla linjoilla ja tuo esille, että tutkimusten mukaan menestyneissä organisaatioissa henkilöstöllä on ollut keskimääräistä parempi kuva heihin kohdistuvista odotuksista, siitä millaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan sekä asetetuista tavoitteista. Selkeän tavoitteiden asettelun koetaan olevan yhteydessä myös positiiviseen työyhteisön ilmapiiriin, joka osaltaan lisää henkilöstön työmotivaatiota. (Palmu 2003, 155.)

Tavoitteiden asettaminen auttaa keskittämään huomiota niihin tärkeisiin päämääriin, jotka kullakin keskeisellä tavoitealueella on saavutettava. Tämän avulla työntekijät voivat priorisoida töitään ja keskittyä tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin. Näin varmistetaan, että toiminnan suunta on oikea. Tavoitteiden asettamisen jälkeen kaikilla osapuolilla tulee olla selkeä ja yhteinen käsitys odotuksista ja päämääristä. (Scott-Lennon 1999, 28- 29.) Scott-Lennonin (1999, 38) mukaan oikein muotoillut tavoitteet ovat täsmällisiä ja mitattavia, saavutettavia, haastavia ja innostavia sekä yhteisesti sovittuja.

#### **Työsuorituksen ja osaamisen arviointi**

Suorituksen arviointi työpaikoilla yleistyi huomattavasti 1970- ja 1980- luvuilla. Arvioinnin tarkoituksena on tarjota ihmisille mahdollisuus kehittymiseen ja entistä parempaan työtulokseen. (Newton & Findlay 1998, 130- 131.) Townleyn mukaan

(1989) mukaan työntekijöiden itsenäisyyden ja valinnan vapauden kasvaminen on lisännyt arvioinnin tarvetta.

Yksilön suorituksen arviointi ja mittaaminen toteutetaan kehityskeskustelun yhteydessä. Suorituksen arvioinnissa henkilön saavutuksia ja työssä suoriutumista verrataan joko hänelle asetettuihin tavoitteisiin tai hänen tehtävälleen asetettuihin vaatimustasoihin. (Cole 2002, 301; Mathis & Jackson 2002, 90-91; Pilbeam & Corbridge 2002, 264.) Samalla keskustellaan työskentelytyylistä, työotteesta ja yrityksen arvojen toteuttamisesta. (Valpola 2002, 42- 43.)

A. Työntekijän suorituksen, käyttäytymisen tai piirteiden arviointi ja kuvailu ulkopuolisen henkilön, esimerkiksi esimiehen toimesta
B. Arviointi kohdistuu tiettyyn ajanjaksoon
C. Arviointi suoritetaan kaikille organisaation työntekijöille tai työntekijäryhmille
D. Prosessi on pakollinen tai suositeltava tiettyä tarkoitusta varten, ei vapaaehtoinen tai valinnainen
E. Dokumentteja arvioinnin tuloksista säilyttää joku muu kuin arvioitava henkilö itse, yleensä henkilöstöosasto

**Kuvio 2. Suorituksen arviointiprosessin viisi tekijää (Coens ja Jenkins 2002, 13-14).**

Suorituksen arviointiprosessin tulee olla systemaattinen ja oikeudenmukainen. Coensin ja Jenkinsin (2002, 13-14) mukaan suorituksen arviointiprosessi pitää sisällään viisi eri tekijää, joiden kaikkien tulee toteutua, jotta suorituksen arviointi onnistuisi. Lahden mukaan (2000, 56) oikeudenmukaisessa suoritusarvioinnissa esimies arvioi henkilön työsuorituksia suhteuttaen ne tilanteisiin ja olosuhteisiin. Suorituksen arvioinnissa kiinnitetään huomiota henkilön nykyiseen suoritustasoon sekä siihen, miksi hän on tai ei ole kyennyt toimimaan normaalilla suoritustasollaan. Arvioinnissa keskitytään esimerkiksi henkilön kykyihin, taitoihin, tavoitteiden realistisuuteen ja työtapoihin. (Kansanen & Cannon 1997, 35-38.) Gomez-Mejian, Balkinin & Cardyn (2001, 249) mukaan suorituksen arvioinnin tulisi tarjota työntekijälle palautetta hänen työstään sekä

valmentaa häntä tulevaisuudessa entistä parempaan suoritukseen. Keskustelun pohjalta esimiehen tehtävänä on pyrkiä poistamaan niitä esteitä, joiden vuoksi työntekijä ei ole kyennyt parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen arviointikaudella (Grensing-Pophal 2001).

Kehityskeskustelun yhteydessä toteutettavaa suorituksen arviointia voidaan kuvata yhteenvedoksi vuoden aikana annetuista palautteista ja väliarvioinneista, jotka on tehty esimerkiksi seurantakeskustelujen yhteydessä. Tärkeää onkin muistaa, että suorituksen arviointi ja erityisesti palaute ovat jatkuvia prosesseja, joiden ei tulisi rajoittua ainoastaan vuosittaiseen kehityskeskusteluun. (Kansanen & Cannon 1997, 16-17.)

Suorituksen arvioinnin tulee perustua yrityksen strategioiden ja liiketoimintasuunnitelmien mukaisiin tieto- ja taitovaatimuksiin. (Ranki 1999, 70.) Arviointiin liitetään yleensä myös yksilön kehittämiskohteiden etsiminen ja kiinnostuksen lisääminen itsensä kehittämiseen. Oikein suoritettussa arvioinnissa käytetään mahdollisimman objektiiviseksi kehitettyä apuvälinettä, yleensä suoritusarviointilomaketta. (Heinonen & Järvinen 1997, 84- 85.) Osaamista voidaan arvioida esimerkiksi erilaisten arviointiasteikkojen, tarkistusluetteloiden tai paremmuusjärjestys- menetelmän avulla (Falck 2000, 122). Mittauksen perustana tulee aina olla tietty työ tai tietyn vaativuuden omaavat työt, joita vastaan suoritusta mitataan (Falck 2000, 127).

Koska osaamisen arvioinnissa huomioidaan sekä osaamisen nykyinen taso että tulevaisuuden tavoitetaso, tarvitaan tietoa siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta yritys turvaisi menestyksensä jatkossakin. Näiden välistä erotusta kutsutaan osaamistarpeeksi. (Ranki 1999, 11.) Nykyistä osaamista ja tulevia osaamistarpeita voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä- ja yritystasolla. Osaamisen kehittämisessä on kyse juuri näiden eri näkökulmien yhdistämisestä eli sen pohtimisesta, mihin suuntaan osaamista on kehitettävä, mitä osaamista tarvitaan ja mitä tämä tarkoittaa yksilötasolla. Yritys, joka pystyy kytkemään nämä tasot toisiinsa, onnistuu tehostamaan oppimista ja varmistaa sopeutumisensa toimintaympäristön muutoksiin. (Ranki 1999, 40.)

Yksilötasolla osaamisen arviointi aloitetaan yleensä nimeämällä hänen työtehtävässä vaadittavat erilaiset osaamisalueet. Voidaan puhua myös yksilöllisistä tai tehtäväkohtaisista pätevyysprofiileista. Yritystasolla puhutaan ydinkompetensseista tai ydinosaamisalueista. (Ranki 1999, 72.)

Falckin (2000, 114) mukaan on tärkeää, että suorituksen mittaus ei jää irralliseksi toiminnoksi, vaan se liitettäisiin yrityksen henkilöstön muuhun ohjaukseen. Suoritusarviointia voidaan käyttää esimerkiksi organisaation toiminnan kehittämiseen, palautteen antamiseen sekä koulutustarpeen ja palkkauksen määrittelyyn. (Falck 2000, 114.) Jotta suorituksen arviointi saadaan luontevaksi osaksi organisaation toimintaa, tulee sen olla yhteydessä yrityksen strategiaan tavoitteisiin, keskittyä tuloksiin sekä tarjota riittävästi palautetta. Tärkeää on myös se, että työntekijä on yhtä mieltä tavoitteista, joihin hän pyrkii sekä tietoinen arviointiperusteista eli siitä miten hänen suoriutumistaan mitataan ja millaisia kriteereitä arvioinnissa käytetään.

Arviointiperusteet määritellään tehtäväkohtaisesti sen mukaan, mitä ovat kyseisen tehtävän tärkeimmät elementit. Esimies vertaa henkilön suoritusta etukäteen määriteltäisiin suoritusasteisiin, jotka voivat kuvata joko vaadittua suorituksen tasoa tai tavoitetasoa. Tämän jälkeen esimies keskustelelee arvioinnin tuloksista arvioitavan henkilön kanssa, jolla on mahdollisuus esittää oma näkemyksensä tuloksista. (Mathis & Jackson 2002, 90-91.) Pilbeam ja Corbridgen (2002) mukaan arviointia voidaan suorittaa useammalla eri tavalla. Yleisimmin käytetty tapa on ns. top-down-malli, jossa arvioinnin suorittaa henkilön lähin esimies. Tämän mallin ongelmana on pidetty sitä, että arviointiin voi vaikuttaa suuresti se, millaiset välit henkilöllä on esimieheensä.

Tämän vuoksi arvioinnin tukena käytetään usein itsearviointimenetelmiä, joissa henkilö voi esittää oman arvionsa suoriutumisestaan. Lopullisessa arvioinnissa huomioidaan sitten sekä henkilön oma että esimiehen tekemä arviointi. (Pilbeam & Corbridge 2002, 264.) Johdon kehittämisessä käytetään usein ns. ylöspäin suuntautuvaa arviointia, joka liittyy enemmän johtamistyyliin ja johtamisen tehokkuuteen kuin organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Arvioinnissa käytetään apuna 360°-palautemenetelmää, jossa palautetta saadaan useammalta eri taholta. Tavoitteena on muodostaa laajempi näkemys henkilön suorituksesta. Tällä menetelmällä voidaan vähentää arvioinnin

subjektiivisuutta ja huomioida paremmin myös asiakas- näkökulma. (Pilbeam & Corbridge 2002, 265.)

Armstrong (1999, 448) korostaa, että vaikka menneen vuoden ja sen aikaisen suorituksen arviointi on välttämätön osa kehityskeskustelua, tulisi keskustelussa painottaa sitä, että esimies ja työntekijä löytäisivät yhteisymmärryksen henkilön tulevaisuuden kehityssuunnitelmista ja –toimenpiteistä. Gomez-Mejia ym. (2001, 249) ovat samoilla linjoilla ja korostavat, että menneen kauden suoritusten sijasta keskustelun painopisteen tulisi olla tulevaisuuden suunnittelussa.

### **Kehityssuunnitelman laatiminen**

Kehityskeskustelun yhteydessä henkilölle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan henkilön kiinnostuksen kohteet, osaaminen ja potentiaali sekä mahdollisesti myös yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat henkilön varalle. (Pilbeam & Corbridge 2002, 267.) Kehityssuunnitelmassa huomioidaan monipuolisesti henkilön työhön liittyviä asioita, hänen urasuunnitelmiaan ja –tavoitteitaan sekä yrityksen tilannetta ja päämääriä (Franzinger 2002). Esimiehen tehtävänä on kehityskeskustelussa osoittaa, mitä osaamista yrityksessä vastedes tarvitaan eniten ja miten se vaatimus vaikuttaa henkilön omaan kehittymistarpeeseen tai hänen osaamisensa vahvistamiseen. Vuosittain kehityksen kohteeksi valitaan vain se asia tai alue, jolle todella on tarvetta tehdä jotakin. Esimiehen tehtävänä on toimia ohjaajana, valitsijana ja kehitystarpeiden priorisoijana. (Lahti 2000, 59.)

Kehityssuunnitelmaan sisältyvät toimenpiteet voivat olla koulutusta, työssä oppimista tai lisävastuiden hoitamista. (Kansanen & Cannon 1997, 65.) Kehittämistoimien avulla turvataan yrityksen menestys muuttuvissa liiketoiminnan tilanteissa ja varaudutaan tulevaisuuden haasteisiin. (Heinonen & Järvinen 1997, 149.)

### **Muut käsiteltävät asiat**

Tavoitteiden, suorituksen arvioinnin ja kehittämisen suunnittelun lisäksi kehityskeskustelussa käsitellään esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön sujuvuutta. Kehityskeskustelussa käydään läpi myös, mitä henkilö itse voi tehdä yhteistyön, toimintatapojen ja ilmapiirin parantamiseksi siinä työyhteisössä, ryhmässä tai tiimissä, jossa hän työskentelee. Samoin sovitaan, miten henkilö voi työssään ja toiminnallaan

osallistua laadun ja asiakaslähtöisyyden sekä muiden yrityksen kehittämiseksi keskeisten asioiden parantamiseen. Lisäksi nykyaikaisessa kehityskeskustelussa paneudutaan työntekijän jaksamiseen pohtimalla henkilön työtä ja työtilannetta. (Lahti 2000, 56- 57.)

Ronthy-Östbergin ja Rosendahlin (1998, 106) mukaan keskustelun tulisi perustua siihen, mitä työntekijä kokee ja tuntee työssään. Keskustelussa on hyvä käsitellä kysymyksiä, jotka ovat sillä hetkellä organisaation kannalta kaikkein ajankohtaisempia vaikka niihin ei valmiita vastauksia olisikaan. Jos työpaikalla vallitsee levottomuus ja jos irtisanomiset ovat ajankohtaisia, esimiehen tulee ottaa kysymys esille. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus tosiasioiden tiedottamiseen ja uusien ideoiden hankkimiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 107-109.) Keskustelun lopuksi arvioidaan miten hyvin keskustelu onnistui (Lahti 2000, 57).

### **3.3.3 Kehityskeskustelun dokumentointi ja seuranta**

Yleensä kehityskeskustelun lopussa keskustelusta tehdään yhteenveto, jonka kumpikin osapuoli allekirjoittaa ja samalla sovitaan jatkosta ja seuraavan kehityskeskustelun ajankohdasta (Kansanen & Cannon 1997, 66). Keskustelussa sovitaan aikatauluista, toimintasuunnitelmista ja seurannasta. Lahti korostaa sopimisen merkitystä, sillä kehityskeskustelua ei voida pitää onnistuneena, ellei sillä ole käytännön vaikutuksia, jotka jäävät usein puuttumaan ellei asioista ole sovittu tai niiden toteutumista ei seurata millään lailla. Olennaista on myös se, että kumpikin ymmärtää samalla tavalla sen mitä on sovittu. (Lahti 2000, 57- 58.)

Kansanen ja Cannon (1997, 67) painottavat jälkiseurannan merkitystä, jotta sovitut asiat toteutuisivat myös käytännössä. Seuranta voidaan toteuttaa varmistamalla, että henkilökohtainen kehityssuunnitelma jatkokäsitellään ja kehitystoimenpiteisiin ryhdytään mahdollisimman pian. Vuoden aikana pidetään seurantapalavereita, joissa tarkistetaan miten toimenpiteet etenevät. (Kansanen & Cannon 1997, 67.)

Vaikka kehityskeskustelun dokumentointia pidetään kirjallisuudessa tärkeänä, tuovat Ronthy- Östberg ja Rosendahl esille vastakkaisen näkemyksen, jonka mukaan kehityskeskustelun luottamuksellisuus kärsii sen dokumentoinnista. He painottavatkin,



ettei kehityskeskustelua tulisi dokumentoida, eikä dokumentteja tulisi toimittaa eteenpäin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 135.)

### **3.4 Onnistunut kehityskeskustelu**

Onnistuneesta kehityskeskustelusta esitetään kirjallisuudessa monipuolisia ajatuksia. Hirvihuhdan ja Litovaaran (2003, 240) mukaan ensimmäinen askel kehityskeskustelujen tekemisessä työyhteisölle merkittäviksi ja tulevaa toimintaa ohjaaviksi, on niiden idean selvittäminen koko työyhteisössä. Jos keskustelun osapuolilla on keskustelusta hyvin erilaiset odotukset, seurauksena on usein pettymys. Kehityskeskustelun järjestämisen tarkoitus riippuu organisaation tarpeista ja toimialasta. (Hirviuha & Litovaara 2003, 240.) Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta, tulisi jo ennen kehityskeskustelujen aloittamista keskustella kehityskeskustelun periaatteista koko työyhteisön kanssa. Hirviuha ja Litovaara kehottavat varamaan henkilöstölle mahdollisuuden kysellä tarkennuksia ja kyseenalaistaa tapa, jolla kehityskeskusteluja käydään. (Hirviuha & Litovaara 2003, 241.)

Kehityskeskustelun onnistumista voidaan pohjustaa huolellisella valmistautumisella sekä varaamalla keskusteluun riittävästi aikaa ja rauhallinen tila (Järvinen 2002, 50). Hyvää keskustelua voidaan tukea myös varmistamalla, että keskustelun molemmilla osapuolilla on riittävä kuva organisaation toiminnasta ja tulevista päämääristä. Lisäksi työntekijöillä tulee olla todelliset mahdollisuudet suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. Hyvää keskustelua hallitsevat ennen muuta tulevaisuus ja työn tavoitteet. (Palmu 2003, 161.) Palkka- ja palkkiokysymysten erottaminen kehityskeskustelusta on useissa yrityksissä edistänyt kehityskeskustelun onnistumista, sillä silloin mielenkiinto kohdistuu kehittämisen kannalta tärkeisiin asioihin. (Hirviuha & Litovaara 2003, 240.)

Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää avoimuutta ja rehellisyyttä, sujuvia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä ennenkaikkea kykyä kuunnella. Puron mukaan (2002, 19- 23) viestinnän lähtökohta on aina kuunteleminen. Puro kuvaa kuuntelemista esimiehen työkaluksi, jota hänen pitää käyttää päätöksenteon välineenä. Onnistuneelle kehityskeskustelulle onkin ominaista avoin ilmapiiri, joka kannustaa henkilöä esittämään omia ajatuksiaan, ongelmiaan ja ehdotuksiaan. Esimiehellä on tärkeä rooli olla kuuntelijana ja ottaa vastaan palautetta ja arvosteluakin tarvittaessa. (Lahti 2000,

57.) Esimiehen merkittävästä roolista huolimatta vastuu keskustelun onnistumisesta on molemminpuolinen (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 1998, 112-113). Salmisen (2000, 26) mukaan kehityskeskustelu voi onnistua vain jos siinä huomioidaan kummankin osapuolen toiveet ja tavoitteet. Salminen toteaa, että hyvä kehityskeskustelu on vuoropuhelua, jossa arvioidaan sekä alaisen että esimiehen toimintaa (Salminen 2000, 27).

Liukkosen, Jaakkolan ja Suvannon (2002, 267) mukaan kehityskeskustelussa voidaan päästä tasavertaiseen asemaan ja tyydyttävään lopputuloksen, vasta kun kummatkin osapuolet hallitsevat keskustelun. Siten kehityskeskusteluvalmennus tulisikin kohdistaa koko yrityksen henkilöstölle, ei vain esimiehille. Kehityskeskustelussa tulisi muistaa myös se, että jokainen esimies, jokainen ryhmä ja jokainen tilanne vaativat oman sovituksensa kehityskeskustelusta vaikka yrityskulttuuri ja yhteiset pelisäännöt toimivatkin pohjana. Näin ollen kehityskeskustelu onkin hyvä liittää osaksi muuta kehittämistä ja viestintää. (Lahti 2000, 57.) Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota keskustelun tulosten hyödynnettävyyteen ja siihen, että liittymäkohdat käytännön työhön olisivat riittävän selkeät. (Valpola 2002, 13)

### ***3.5 Kehityskeskustelujärjestelmän kehittäminen***

Grensing-Pophal (2001) toteaa HR Magazine- lehden artikkelissaan, että järjestelmää voidaan kehittää ottamalla esimiehet mukaan järjestelmän suunnitteluun, kouluttamalla esimiehiä sekä kertomalla heille miksi keskusteluja pidetään yrityksessä tärkeänä. Koulutuksen yhteydessä tulisi esimiehille osoittaa järjestelmän yhteys muuhun organisaation toimintaan. Järjestelmän suunnitteluun tulisi HR- henkilöstön ja johdon lisäksi osallistua henkilöitä, jotka järjestelmää toteuttavat käytännössä. Lisäksi arviointikeskustelujen käyminen tulisi olla osa esimiehelle asetettuja tavoitteita. Järjestelmälle tulisi luoda tarkoitus, joka yhdistää arvioinnin esimerkiksi kouluttamiseen ja rekrytointiin. Järjestelmän itsessään tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja helppo toteuttaa. (Grensing-Pophal 2001.)

Mary Jenkinsin ja Tom Coensin (2002, 20) mukaan yleisintä on, että kehityskeskustelujärjestelmien kehittämisessä keskitytään joko itse mallin kehittämiseen tai pyritään parantamaan keskustelujen toteuttamista esimerkiksi lisäkoulutusten avulla. Todellisten muutosten ja parannusten aikaansaamiseksi olisi

Coensin ja Jenkinsin mukaan kuitenkin syytä tarkastella järjestelmän taustalla olevia uskomuksia ja oletuksia. Uutta järjestelmää suunniteltaessa tulisi sen taustalle tietoisesti luoda paikkaansa pitäviä uskomuksia. Järjestelmän tarkoituksen ja tavoitteiden selkeyttäminen on myös olennaisen tärkeää, jotta sen käyttäjät tietävät mitä sen avulla pyritään saamaan aikaan. (Coens & Jenkins 2002, 274-276.)

Ulla Lövhölm toteaa Fakta-lehden artikkelissaan, että kehityskeskustelut ovat oppimisprosessi, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä ja jonka moottorina toimiminen on HR:n tehtävä. Kehittämistä voidaan ylläpitää jatkuvalla koulutuksella ja asioista puhumisella. (Lövhölm 2000, 60.) Jos kehityskeskustelujen sisältö kiinnitettäisiin yrityksen tavoitteisiin, niin keskustelun sisällön painotuksia voitaisiin muuttaa tavoitteiden mukaisesti vuosittain. Näin keskustelukäytäntöön sisältyisi jo itsessään elementti, joka pitäisi keskustelukäytännön mukana ajan kulussa ja muutoksissa.

### ***3.6 Kirjallisuuden arviointia***

Tutustuessani sekä ulkomaiseen että kotimaiseen kirjallisuuteen, huomio kiinnittyi muutama seikkaan. Mielenkiintoista oli, että keskusteluihin liittyvät ongelmat ja esteet vaikuttavat pitkälti samanlaisilta eri maissa. Yleisimmät ongelmat ovat ajan puute sekä keskustelukäytännön kokeminen liian byrokraattiseksi ja muodolliseksi. Huomiota herätti myös se, että vaikka yleisen käsityksen mukaan keskustelujen systemaattisuus on eräs niiden onnistumisen edellytys ellei jopa tae, niin esimerkiksi Amerikassa, jossa keskustelut ovat usein melko säännöllisiä vahvan kontrolloinnin ja valvonnan vuoksi, ilmenee niissä samoja ongelmia kuin vapaammissa käytännöissä.

Eroakin eri maiden kirjallisuudesta löytyy. Ulkomaisessa, erityisesti amerikkalaisessa kirjallisuudessa on huomioitu se, että keskustelujärjestelmien laatimisessa ja kehittämisessä tulisi olla mukana myös ne henkilöt, jotka keskusteluja todellisuudessa eniten käyvät. Suomalaisessa kirjallisuudessa tämä jää usein vähemmälle huomiolle niissä korostuu konsulttien ja kouluttajien näkemykset. Kirjallisuudelle on tyypillistä, ettei kantaa oteta siihen, miten kehityskeskustelu saadaan toimimaan organisaation eri tasoilla ja henkilöstöryhmissä. Toinen tärkeä seikka, joka jäi kirjallisuuden perusteella mietityttämään, on kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteuttaminen käytännössä. Toteuttamisen merkitystä korostetaan paljon mutta miten näitä asioita voidaan käytännössä toteuttaa ja mitä niiden toteuttaminen edellyttää?

## 4 TUTKIMUSMETODI

### 4.1 *Kvalitatiivinen tapaustutkimus*

Tätä tutkimusta voidaan kuvata kvalitatiiviseksi tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että yksittäistä tapausta tarkastellaan yhteydessä sen luonnolliseen ympäristöön ja, että aineistoa kerätään monin eri tavoin. Tapaustutkimuksella pyritään ilmiön kuvailuun ja syvälliseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123.) Kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkija viettää aikaa kohteena tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa ja havainnoi siellä tapahtuvaa toimintaa joko pelkästään havaintojen pohjalta tai osallistumalla toimintaan itsekin. Lisäksi kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohdeorganisaation henkilöitä, toimintaa ja käytäntöjä. (Lee 1998, 37.)

### 4.2 *Tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys*

Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään aineiston hankinnan luotettavuutta varmistamalla, että haastatteluissa käytetty tekninen välineistö oli kunnossa ja haastattelupaikka oli sellainen, joka mahdollisti keskittymisen haastattelutilaisuuteen. Lisäksi luotettavuutta lisättiin muokkaamalla haastattelurunkoa jatkuvasti siten, että se vastasi mahdollisimman hyvin käytännön tarpeita. Haastateltaviin oltiin tarvittaessa yhteydessä myös varsinaisen haastattelutilaisuuden jälkeen, jotta tarvittaessa oli mahdollista tarkentaa tai täydentää vastauksia. Tutkimuksen suorittamisen ohessa pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, johon merkittiin muistiin esimerkiksi haastattelutilanteiden sattuneita tilanteita, haastateltavien asenteita ja muita huomion arvoisia asioita. Haastattelut litteroitiin ja aineisto analysoitiin pian haastattelun jälkeen, jotta saatiin nopeasti selville mahdollisen lisätiedon tarpeet. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185.)

Tutkimustulokset eivät ole tapaustutkimuksen luonteen johdosta suoraan yleistettävissä muihin yrityksiin ja organisaatioihin (Lee 1998, 054). Voidaan kuitenkin olettaa, että kehityskeskustelun haasteet ja hyödyt ilmenevät jossain määrin samanlaisena erityisesti yrityksissä, jotka muistuttavat tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota esimerkiksi organisaatorakenteen, johtamiskäytäntöjen ja organisaatiokulttuurin osalta. Tätä kautta tutkimustulosten yleistettävyyskin kasvaa.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on testata olemassa olevia teorioita. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, kuinka kehityskeskustelua koskevat teoriat pätevät tai ilmenevät kun kehityskeskustelu pyritään kytkemään mahdollisimman tiiviisti yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

### **4.3 Tutkimuksen toteutus**

Tämä tutkimus toteutettiin yhtä yritystä käsittelevänä kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteeksi valittiin yksi yritys, jotta tämän yhden yrityksen toimintaa ja kehityskeskustelujärjestelmää voitiin tarkastella ja ymmärtää mahdollisimman syvällisellä tasolla. Useamman yrityksen valitsemisella olisi saatu asiaan laajempi näkökanta, mutta silloin tutkimustulokset olisivat jääneet todennäköisesti pinnallisemmalla tasolle.

Tutkimuksen aineisto koostui teemahaastatteluista, joita tehtiin parin kuukauden aikana yhteensä kuusitoista kappaletta. Haastateltavat henkilöt valittiin organisaation eri tasoilta ja työtehtävistä, jotta kohdeorganisaation kehityskeskustelujärjestelmästä saatiin mahdollisimman monipuolinen kuva. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden sisältöön oli mahdollista syventyä kunnolla ja itse haastattelutilanteessa pystyi keskittymään sen vuorovaikutuksellisuuteen, jotta haastateltavista saatiin mahdollisimman paljon irti. Lisäksi tällä menettelyllä pyrittiin vähentämään subjektiivisuuden vaikutusta tulosten analysointiin. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin etukäteen lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut kestivät puolesta tunnista kahteen ja puoleen tuntiin.

Tuotannon henkilöstön haastattelut olivat selvästi lyhyempiä, kun taas työnjohtajien ja päälliköiden haastattelut kestivät keskimäärän eniten. Johdon haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelujen pituuteen vaikutti se, kuinka perehtyneitä haastateltavat olivat asiaan ja kuinka selkeitä heidän mielipiteensä olivat. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin tutustumalla yrityksen historiikkiin sekä kiertämällä yrityksen eri tehtailla, joka mahdollisti tutustumisen useisiin eri työtehtäviin. Tehdaskierroksilla eri henkilöt kertoivat työnkuvastaan sekä siitä työympäristöstä ja -yhteisöstä, jossa he työskentelivät. Tämä auttoi luomaan selkeämpää ja monipuolisempaa kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta ja henkilöstöstä. Tutkimuksessa käytettiin ainoastaan kvalitatiivista materiaalia.

Tämä tutkimusta voidaan kuvailla lähinnä havainnollistavaksi ja .... Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksen kehityskeskustelujärjestelmää ongelmiseen sekä havainnollistamalla niiden kulkua, pyrkiä ymmärtämään niiden haastavuutta sekä etsiä havaintojen pohjalta kehitysideoita, miten kehityskeskustelujärjestelmän toimivuutta voidaan parantaa ja lisätä sen liiketoimintalähtöisyyttä.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää suoraan muihin yrityksiin ja organisaatioihin johtuen tapaustutkimuksen luonteesta. Tapaustutkimuksessa pyritään ilmiöiden syvään ymmärtämiseen yleistämisen sijasta. Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin tehdä oletuksia, joita myöhemmin testataan laajemmassa kontekstissa.

## 5 KEHITYSKESKUSTELU KÄYTÄNNÖN ESIMIESTYÖSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia neljällä eri organisaatiotasolla, jotka ovat johto, päällikkötaso, työnjohtajat ja tuotannon henkilöstö. Ensimmäiseksi tarkastelun kohteena on tutkimuksen liiketoiminnallinen näkökulma, jonka jälkeen perehdytään kehityskeskusteluun osana kohdeorganisaation henkilöstöjohtamista. Tämän jälkeen tarkastellaan sitä, miten kehityskeskustelua on käytetty osana yrityksen esimiestyötä ja miten kehityskeskustelut on toteutettu nykyisen keskustelujärjestelmän puitteissa. Viimeisessä osiossa tarkastellaan kehityskeskustelujen tulevaisuutta kohdeorganisaatiossa sekä pohditaan johdon ja henkilöstön näkökulmasta sitä, miten kehityskeskustelujärjestelmää voidaan jatkossa kehittää ja saada se paremmin tukemaan liiketoiminnan tavoitteita.

### 5.1 *Liiketoiminnallinen näkökulma*

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kehityskeskustelua liiketoimintatavoitteiden näkökulmasta, on tarkoituksenmukaista ensin selventää, mitä näillä tavoitteilla käytännössä tarkoitetaan. Tavoitteet ovat hyvin erilaisia organisaation eri tasoilla. Kun puhutaan johtotason tavoitteista, tarkoitetaan koko yrityksen tavoitteita, joita asetetaan sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille. Tärkeimmiksi tavoitteiksi tässä tutkimuksessa mainittiin kasvu- ja kannattavuustavoitteet sekä pyrkimys vastata nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin. Tutkimuksen kohdeyrityksen toiminta ja tavoitteet perustuvat kompetenssipohjaiseen ajatusmalliin, jolloin henkilöstö ja heidän osaamisensa nousevat hyvin ratkaiseviksi tekijöiksi yrityksen toiminnassa. Yrityksen toimialalle tyypillinen nopea muutostahti tarkoittaa henkilöstön kohdalla sitä, että heidän tulisi jatkuvasti kyetä oppimaan uutta ja samalla luopumaan osasta vanhoja toimintatapoja hyvinkin nopeassa ajassa.

Päällikkötasolla tyypillisimmät tavoitteet liittyvät erityisesti kannattavuuteen, tuottavuuteen ja kapasiteetin hallintaan, joka pitää sisällään kone-, laite- ja tilakapasiteetin lisäksi henkilökapasiteetin. Eräs keskeinen tavoite on siis henkilöstöressurssien tehokas käyttö sekä mahdollisimman korkea henkilöstön moniosaaminen. Päällikkötasolla tavoitteet voidaan jakaa toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Päälliköiden työlle on ominaista se, että siinä yhdistyy sekä

liiketaloudelliset arvot että ns. pehmeät arvot, joihin sisältyy vastuu henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä.

Työnjohtajatasolla kysymys yritystä tai omaa tehtävää koskevista tavoitteista koettiin hankalaksi, sillä työnjohtajat eivät omasta mielestään ole tällä hetkellä riittävän hyvin selvillä näistä tavoitteista. Lisää tietoa kaivattiin sekä yrityksen, oman tehtaan ja osaston että oman työn tavoitteista. Lisäksi kaivattiin selvennystä omaan työnkuvaan, vastuualueisiin ja tehtävien priorisointiin.

Kysymykseen onko tuotannon henkilöstö selvillä oman tehtaan tai yrityksen tavoitteista haastateltavat vastasivat pääosin, että tavoitteista ei ole selkeää kuvaa. Suurin osa haastateltavista olisi kiinnostuneita tietämään tavoitteista tarkemmin, sillä heidän mukaansa oman työn tekeminen helpottuisi, kun tietäisi miksi työtä tehdään ja mitä sen avulla pyritään saamaan aikaan. Jossain määrin heillä oli hankaluuksia vastata myös oman työn tavoitteita koskevaan kysymykseen.

## ***5.2 Kehityskeskustelu osana kohdeorganisaation henkilöstöjohtamista***

### **5.2.1 Henkilöstöstrategia**

Kohdeorganisaation henkilöstöjohtaminen perustuu ennalta laadittuun henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategian mukaan yritys pyrkii henkilöstötoimintonsa avulla tukemaan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista edistämällä henkilöstön hyvinvointia ja kehittymistä, edistämällä hyvää johtajuutta sekä tarjoamalla toimivia johdon ja johtamisen työkaluja. Henkilöstöstrategiassa nimetään yrityksen vision ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi kyky reagoida nopeasti muutoksiin, osaamisen johtaminen ja systemaattinen kehittäminen sekä henkilöstön motivoiminen itsensä kehittämiseen.

Henkilöstöressurssien näkökulmasta yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa osaamisen johtamisella sekä varmistamalla, että oikeat henkilöstöressurit ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Näihin pyritään esimerkiksi kehittämällä eri henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä ja painottamalla kehityskeskustelun merkitystä johtamisen välineenä.



### **5.2.2 Henkilöstöpolitiikka**

Yrityksen henkilöstöpolitiikan mukaan henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen lähtökohdaksi on konsernin arvoihin ja tavoitteisiin sitoutunut, rehelliseen työntekoon motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. Perusarvoihin perustuva henkilöstöhallinnon järjestelmä ja henkilöstön kehittämistoiminta ovat yritysjohtajan työkalu henkilöstöstrategian toteuttamiseksi. Henkilöstöpolitiikan painopisteitä muutetaan yritysjohtajan asettamien tavoitteiden mukaisesti.

Henkilöstöpolitiikan mukaan jokaisen organisaation jäsenen, erityisesti esimiehen, on toimittava avoimen, vuorovaikutteisen ja muutosvalmiuteen perustuvan työilmapiirin kehittämiseksi. Työkaluina tässä työssä toimivat mm. kehityskeskustelut. Niiden avulla yrityksen, toimialan ja yksikön arvot ja tavoitteet siirretään yksilötasolle sekä varmistetaan tavoitteiden toteutumisen arviointi ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen syntyminen.

### **5.2.3 Henkilöstön kehittäminen**

Yrityksessä käytettävät henkilöstön kehittämisen periaatteet sisältyvät henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstön kehittämisen päämääränä on tukea yhtiön visiota, liikeideaa, toiminta-ajatusta ja perusarvojen toteutumista. Päämääränä on kehittää henkilöstön tuotannollista ja toiminnallista ammattitaitoa niin, että valmiudet asiakaskeskeiseen, taloudelliseen ja tulostavoitteiseen toimintaan ovat mahdollisimman hyvät.

Henkilöstön kehittämistarpeet johdetaan yrityksen toiminnan tulevaisuuden suunnitelmista ja alan kehittymisen suunnitteista. Henkilöstön koulutusohjelmien pohjaksi toteutetaan kehitystarvekartoituksia, joihin laadittavat kehitys- ja koulutusohjelmat perustuvat. Henkilökohtaisia kehittämistarpeita analysoidaan suhteessa yrityksen ja osaston toimintaan ja tavoitteisiin. Henkilöstön kehittämisen periaatteiden mukaisesti henkilökohtaiset kehittämis- ja koulutustarpeet tarkennetaan ja täydennetään kehityskeskusteluissa.

#### 5.2.4 Kehityskeskustelu

Yrityksessä on kehityskeskustelun tavoitteeksi asetettu niistä tavoitteista ja toimenpiteistä sopiminen, joilla henkilö voi parantaa omaa työsuoritustaan ja työtyytyväisyyttään sekä nykyisessä että tulevassa tehtävässään. Keskustelujen avulla pyritään lisäksi varmistamaan, että toiminta suuntautuu yksikön keskeisiin päämääriin. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on myös pyrkiä lisäämään organisaation suunnitelmallisuutta sekä esimiehen ja alaisen välistä yhteisymmärrystä toiminnan tavoitteista. Kehityskeskustelut toimivat myös välineenä, jonka avulla voimavarat voidaan keskittää tulosten saavuttamisen kannalta oikeisiin asioihin ja etsiä ratkaisuja työsuoritusten parantamiseksi.

Yrityksessä annettujen ohjeiden mukaan nykyisen mallin mukainen kehityskeskustelu muodostuu kolmesta osiosta: tavoitteiden asettamisesta, arviointiosuudesta sekä kehittymiskeskustelusta, joka sisältää henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisen. Kehityskeskusteluun valmistautumisen tueksi yrityksessä on käytössä lomake, jossa esimiestä ohjataan pohtimaan mm. alaisen roolia ja tavoitteita, suoritusarviointia ja omaa onnistumista esimiehenä sekä alaisen vahvuuksia, heikkouksia ja kehittymismahdollisuuksia. Alaista ohjataan pohtimaan esimerkiksi omaa rooliaan ja arvojaan, tavoitteitaan ja omaa suorituksen arviointiaan sekä tulevaisuuden kehityssuunnitelmiaan.

Kehityskeskusteluja ohjeistetaan käymään säännöllisesti kerran vuodessa. Ajankohdaksi suositellaan, huhti-toukokuuta, jolloin kehittämistarpeet voidaan huomioida mm. koulutusohjelmien suunnittelussa ja seuraavan vuoden budjetissa. Henkilöstöä ohjataan valmistautumaan keskusteluihin huolellisesti etukäteen ja tätä varten esimiesten tehtävänä on toimittaa kehityskeskustelulomakkeet alaisilleen hyvissä ajoin, noin kaksi viikkoa ennen keskustelua. Esimiehiä ohjataan lisäksi varaamaan riittävästi aikaa kehityskeskustelulle sekä tekemään keskustelutilanne häiriöttömäksi.

Kehityskeskustelussa tapahtuvaa suorituksen arviointia varten on jokaiselle yrityksen tehtävänimikkeelle rakennettu tehtäväkohtainen osaamisprofiili HR- tietojärjestelmään, josta selviää millaista ja minkä tasoista osaamista kussakin tehtävässä tarvitaan. Esimiehen tehtävänä on muodostaa kehityskeskustelun yhteydessä jokaiselle alaiselleen

henkilökohtainen osaamisprofiili, jota päivitetään myöhemmissä kehityskeskusteluissa. Profiilin avulla esimies voi seurata henkilön kehittymistä systemaattisesti ja kohdistaa kehittämistoimenpiteet tarpeiden mukaan. Alaisen henkilökohtainen osaamisprofiili sekä kehityskeskustelulomake talletetaan HR- järjestelmään. Lomakkeelle merkitään ylös seuraavan keskustelun alustava päivämäärä.

### **5.3 Kehityskeskustelu esimiestyössä**

Kehityskeskustelun merkityksen liiketoiminnalle ja esimiestyölle määrittelee se, millaisia ovat kehityskeskustelujärjestelmän tavoitteet ja tarkoitus organisaatiossa ja miten keskustelut toteutetaan käytännössä. Tämä kappale perehtyy näihin seikkoihin.

#### **5.3.1 Kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus**

Johtotason haastatteluissa tuotiin esille useita erilaisia kehityskeskustelun tavoitteita ja tarkoituksia. Kehityskeskustelua pidettiin olennaisena välineenä yrityksen tavoitteiden ja liiketoiminnan strategioiden jalkauttamisessa. Johdon mukaan kehityskeskustelu on erityisen hyvä paikka tavoitteiden läpikäymiselle siksi, että se mahdollistaa tavoitteiden asettamisen siten, että kukin organisaation jäsen tietää oman osuutensa kokonaistavoitteiden saavuttamisessa ja ymmärtää, mitä tavoitteilla tarkoitetaan, miten niihin voidaan päästä ja miksi niiden saavuttaminen on tärkeää. Lisäksi kehityskeskustelun tarkoituksena on johdon mukaan arvioida kuinka hyvin aikaisempien tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu.

Kehityskeskustelun tarkoituksena on johdon mukaan tuoda esille sellaisia näkökulmia, jotka tukevat organisaation kehittämistä, esimerkiksi työnjaon uudistamisen osalta. Kehityskeskustelu nähtiin myös henkilöstösuunnittelun apuvälineenä, sillä sen avulla voidaan kohdistaa oikeat ihmiset ja kompetenssit liiketoiminnan tavoitteiden kannalta oikeille paikoille. Johdon mukaan yrityksen menestyksen kannalta on olennaista, että yrityksellä on käytössään välineitä, joiden avulla voidaan varmistaa tarvittavat henkilöstöresurssit ja riittävä osaaminen myös tulevaisuudessa. Johdon haastattelujen perusteella kehityskeskustelun tarkoituksena on myös tarjota kullekin henkilölle mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen yhdistämällä yrityksen ja henkilön omat tavoitteet ja suunnitelmat siten, että ne tukevat toisiaan. Lisäksi johtajat nimesivät kehityskeskustelun tarkoitukseksi tarjota palautetta henkilön suoriutumisesta, selventää

työnkuvaa ja vastuualueita sekä kertoa millaista toimintaa tai millaisia tuloksia henkilöltä odotetaan.

Eräänä tärkeänä kehityskeskustelun tavoitteena johtajat pitivät dialogin synnyttämistä esimiehen ja alaisen välille. Kehityskeskusteluja pidettiin välttämättöminä nimenomaan tämän dialogin takia, joka lisää esimiehen ja alaisen välistä ymmärrystä ja kommunikaatiota. Dialogi mahdollistaa esimiehen ja alaisen välisen suhteen läpikäymisen siten, että lähtökohtana on se, mitä alaiselle kuuluu heidän suhteessaan. Samalla voidaan selventää, mitä alainen odottaa esimieheltään ja miten esimiehen tulisi jatkossa toimia, jotta alaisen olisi helpompi toimia omassa tehtävässään. Tärkeänä tietona pidettiin esimerkiksi sitä, millaisissa asioissa alainen kaipaa enemmän esimiehen tukea ja opastusta ja vastaavasti, millaisissa asioissa esimies voi antaa hänelle runsaammin vapauksia ja vastuuta.

Johtotason mukaan kehityskeskustelun tavoitteena on myös vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja edistää työhyvinvointia keskustelemalla niistä tekijöistä, jotka motivoivat tai eivät motivoi henkilöä sekä esimerkiksi henkilön jaksamisesta työssään ja hänen työkuormansa määrästä. Keskustelun pohjalta voidaan suunnitella toimenpiteitä, joiden avulla pyritään vahvistamaan tai edistämään tätä henkilöä motivoivia ja hänen jaksamistaan tukevia tekijöitä. Kehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon ja työhyvinvointiin on parhaimmillaan silloin kun kehityskeskustelu on osa toimivaa johtamiskäytäntöä. Irrallisena järjestelmänä kehityskeskustelun vaikutukset jäävät pienemmiksi.

Päällikötasolla kehityskeskustelun keskeisimpänä tarkoituksena pidettiin liiketoiminnallisesta näkökulmasta sitä, että kehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa, että jokainen henkilö on oikeassa tehtävässä ja hänelle asetetut tavoitteet ovat selvät. Päälliköiden mukaan kehityskeskustelun avulla jokaisen kehittymistä voidaan auttaa joko kartoittamalla hänen vaihtoehtojaan toisiin tehtäviin tai halujaan, toiveitaan ja tarpeitaan, joiden pohjalta voidaan sopia erilaisista toimenpiteistä koulutuksen ja oppimisen suhteen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on päälliköiden mukaan myös selvittää alaisen tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita sekä tarkistaa ovatko ne mahdollisia ja, millaisia valmiuksia näiden suunnitelmien toteuttaminen edellyttää.

Näiden asioiden selvittäminen ja toteuttaminen palvelee lopullista päämäärää eli tavoitteena olevaa tulosta.

Kehityskeskustelun päätavoite päälliköiden näkökulmasta on se, että sen avulla osaamistarpeita ja henkilöstöresursseja voidaan ohjata tärkeitä strategioita tukeviksi nyt ja tulevaisuudessa.

*”Kehityskeskustelu on työkalu, jolla voidaan suunnata olemassa olevia henkilöstöresursseja oikeisiin paikkoihin. Lisäksi kehityskeskustelun avulla voidaan ohjata olemassaolevaa potentiaalia tulevaisuuden tarpeita ajatellen.”*

Päällikkötason haastateltavien mukaan kehityskeskustelun tarkoituksena on läpikäydä alaisen ja esimiehen välistä yhteistyötä ja ratkoa mahdollisia luottamukseen liittyviä ongelmia, selkeyttää alaisen tehtävänkuvaa ja vastuualueita sekä priorisoida henkilön tehtäviä.

Työnjohtajat totesivat yksimielisesti, että kehityskeskustelun tarkoituksena on huomioida alaisen kehittyminen työssään sekä saada tietoa urasuunnittelun ja tulevaisuuden suunnitelmien tueksi.

Tuotannonhenkilöstöllä oli eniten hankaluuksia kehityskeskustelun tarkoituksen nimeämisessä. Kehityskeskustelun päätarkoituksena pidettiin mahdollisuutta esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutteiseen keskusteluun. Keskusteluiden tavoitteeksi mainittiin oman työn kehittäminen sekä koulutustarpeiden kartoittaminen. Osa haastateltavista toivoi enemmän tietoa siitä, mikä kehityskeskustelun tarkoitus on ja mitä sillä pyritään saamaan aikaan.

### **5.3.2 Kehityskeskustelun haasteet ja ongelmakohdat**

Johtotason haastattelujen perusteella kehityskeskustelujen haasteena on suomalainen kulttuuriperinne, joka näkyy myös tutkimuksen kohdeyrityksen kehityskeskusteluissa. Suomalaiselle johtamiskulttuurille on tyypillistä johtajavetoisuus, jossa vastuu päätöksistä kuuluu yksin johtajalle. Nykyajan liiketoimintaympäristössä menestyminen edellyttää kuitenkin vastuunjakoja ja yhteistoimintaa eli uudenlaisen ajatus- ja toimintamallin omaksumista, jota vaaditaan myös kehityskeskustelujen toteuttamisessa onnistuneesti. Haastateltavat korostivat useaan otteeseen sitä, että kehityskeskustelu ei toimi irrallisena välineenä, vaan se tarvitsee tuekseen kehittämistä,

yhteistoiminnallisuutta sekä henkilöjohtamisen tärkeyttä korostavan johtamiskulttuurin ja -järjestelmän. Tässä nähtiin tällä hetkellä runsaasti puutteita.

Kohdeorganisaatiossa erityinen haaste on siinä, miten kaikki esimiehet saadaan ottamaan kehityskeskustelu osaksi omaa esimiestyötä. Tällä hetkellä kaikki esimiehet eivät käy kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Johdon mukaan kyse on esimiestaidoista, työjärjestelykysymyksistä sekä asenteista. Tähän saattaa vaikuttaa myös se, etteivät kaikki esimiehet ymmärrä, että strateginen ja tavoitehakuinen työskentely on hyvin tärkeä osa tämän päivän esimiestyöskentelyä. Esteiksi kehityskeskustelujen käymiselle johtajat mainitsivat myös yrityskulttuurin, johtamistavat, johtamisen perinteet yrityksessä sekä aikataulukysymykset.

Johdon haastatteluissa tuli ilmi kehityskeskusteluille hyvin tyypillinen ongelmakohta eli palautteen antaminen. Palautteen antaminen ja hankalien asioiden käsittely koettiin kehityskeskustelun vaikeimmaksi osaksi. Tähän asiaan tulisi johdon mukaan kuitenkin suhtautua vakavasti, sillä juuri hankalien asioiden selvittelyyn, kuten tavoitteiden saavuttamatta jäämiseen tai rakentavan palautteen antamiseen, kehityskeskustelu on erinomainen väline. Palautteen antamisen vaikeuden lisäksi johtajat nimesivät kehityskeskustelun tasoa heikentäviksi tekijöiksi epärealistiset odotukset sekä sen, etteivät kaikki ymmärrä kehityskeskustelun todellista tarkoitusta. Kun keskustelun tarkoitus on selvillä, on usein myös odotukset realistisempia.

Johtajien omista kehityskeskusteluista ongelmia on toisinaan aiheuttanut se, että he työskentelevät päivittäin yhdessä, jolloin he helposti unohtavat pysähtyä keskustelemaan kehityskeskusteluasioista. Tiivis päivittäinen yhteistyö voi myös vaikuttaa keskustelun laatuun, sillä silloin ajatellaan helposti asioiden olevan selvempiä kuin ne todellisuudessa ovat, eikä täten tarvetta kehityskeskustelulle aina tunnisteta.

Yllä mainittujen ongelmakohtien lisäksi lomakkeiden käyttö herätti johdon haastatteluissa runsaasti kysymyksiä. Lomakkeiden ongelmana pidettiin sitä, että ne tekevät helposti keskustelusta raskaan ja kaavamaisen, jolloin keskustelusta häviää luontevuus, joka on eräs keskustelun onnistumisen ja avoimen vuorovaikutuksen perusedellytyksistä. Lisäksi johdon haastatteluissa todettiin, että sama lomakkeisto kaikilla organisaatiotasolla ei toimi. Nykyistä lomaketta pidettiin liian jäykkänä

johtotason kehityskeskusteluihin. Jokaisessa johtotason haastattelussa kehityskeskustelun virallisuus koettiin erääksi sen suurimmista haitoista. Kehityskeskustelun byrokraattisuus ja liika muodollisuus hämärtävät helposti kehityskeskustelun todellisen tarkoituksen, jolloin keskustelu käydään vain sen vuoksi, että saadaan tarvittavat lomakkeet täytettyä. Useat esimiehet kävisivätkin mieluummin vapaamuotoisempia keskusteluja alaistensa kanssa. Osa onkin luopunut varsinaisista kehityskeskusteluista juuri niiden muodollisuuden vuoksi. Tämäkään ei kuitenkaan ole täysin ongelmatonta, koska silloin hankaluudeksi muodostuu se, että kun kehityskeskustelukäytännössä ei noudateta järjestelmällisyyttä, se ei palvele niitä tavoitteita, joita sille on asetettu.

Johdon haastatteluissa tuli myös esille, että kehityssuunnitelmien laatiminen on toisinaan hyvin haasteellista. Johtotason henkilöt ovat usein jo niin pitkällä urallaan, ettei pitkäaikaisten kehityssuunnitelmien tekeminen ole yhtä tarpeellista kuin uran aikaisemmissa vaiheissa. Tällöin kyse on enemmänkin siitä, miten henkilö haluaa toimia yritysjohdon suuntaan. Tehtävien muutoksien toteuttamiseenkaan ei välttämättä tarvita varsinaista kehityskeskustelua, sillä henkilöt voivat oman päätösvaltansa turvin vaikuttaa asioihin tarpeen mukaan ilman, että siitä sovitaan erillisessä keskustelutilaisuudessa. Heikkoudeksi mainittiin joissain haastatteluissa myös se, että tehtäväkuvausta, pätevyysmatriisia ja osaamisprofiilia ei ole laadittu johdon henkilöille.

Päälliköiden haastatteluissa mainittiin monipuolisia ja toisistaan erilaisia näkökulmia kehityskeskustelusta. Yhteistä näissä näkökulmissa oli se, että nykyistä kehityskeskustelumallia pidettiin liian jäykkänä ja virallisena, jopa byrokraattisena. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän työssään kehityskeskustelukäytännön tulisi olla nykyistä vapaamuotoisempi, jotta se olisi luontevampi osa normaalia työtä ja johtamista. Erityisesti keskustelun dokumentoiminen koettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi.

*”Formaalius poistaa kehityskeskustelusta sen ulottuvuuden, että keskustelusta tai toisesta henkilöstä oikeasti saisi jotain irti.”*

Ongelmaksi koettiin myös se, että osalle päällikkötasolla työskentelevistä henkilöistä on laadittu ns. toimenpidesuunnitelma, jota tarkastetaan useamman kerran vuoden aikana.

Suunnitelmassa määritellään henkilön tavoitteet, vastuut ja toimenpiteet, joiden avulla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lisäksi siinä määritellään mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Osa päälliköistä näki tavoitteiden sitomisen kehityskeskusteluun hankalaksi, sillä kehityskeskustelussa määriteltävien tavoitteiden koettiin olevan irrallaan toimenpidesuunnitelman puitteissa laadituista tavoitteista. Näin ollen kehityskeskustelu muodostuu helposti vain muodollisuudeksi, joka on hoidettava.

*”Kehityskeskustelut ovat irrallisia tavoitekeskusteluista, jotka käydään melko tiheällä syklillä. Tämän takia kehityskeskustelusta syntyy helposti pakkopullatilanne, että nyt on käytävä se kehityskeskustelu. On hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään mitä osaamista henkilöllä on ja mitä osaamista hän tarvitsee eli kehityskeskustelussa on hyvät elementit mutta se tekee tavan käsitellä näitä asioita liian jäykäksi.”*

Päälliköt kokivat erityisesti kiireen ja heidän vastuullaan olevat muut tehtävät esteeksi kehityskeskustelujen käymiselle. Yrityksen liiketoiminta on luonteeltaan hyvin hektistä ja siitä johtuen rauhoittuminen kehityskeskusteluun muun kiireen ja yllättävästikin eteen tulevien, mutta kiireellisten asioiden keskellä koettiin hankalaksi. Oma asenne arvioitiin kuitenkin kehityskeskustelulle myönteiseksi. Esiin otettiin myös omien työtehtävien priorisointi. Oma työkuorma tulisi voida jakaa niin, että aikaa kehityskeskustelujenkin pitämiseen löytyy. Haastateltavien arvion mukaan organisaatiossa on olemassa runsaasti henkilöitä, jotka eivät tiedä kehityskeskustelun todellista tarkoitusta ja merkitystä. Tämä nähtiin selkeänä ongelmana.

Työnjohtajien työn keskeisimmät osa-alueet ovat tuotanto-asiat ja henkilöstöasiat. Koska tuotantoasiat vievät suuren osan työnjohtajan ajasta, niin henkilöstöasioille ei aina välttämättä jää riittävästi aikaa. Tämä ilmenee erityisesti tilanteissa, jolloin työnjohtajalla on suuri määrä alaisia. Tällaisessa tilanteessa kehityskeskustelut saattavat usein jäädä pitämättä tai ainakaan kerran vuodessa- sykli ei toteudu. Suuri alaismäärä laskee helposti esimiehenkin motivaatiota käydä kehityskeskusteluja, sillä vaarana on, että keskustelut muuttuvat esimiehelle rutiiniksi, joka on vain hoidettava eikä esimies näin ollen jaksa keskittyä jokaiseen kehityskeskusteluun sen edellyttämällä tavalla.

*”Tää malli on niin kaavoihin kangistunut et jos niitä käy joka vuosi jokaisen kanssa niin se alkaa itsestään tuntumaan jo puulta. Noita samoja kysymyksiä tahkotaan läpi.”*

Tällä hetkellä koko organisaatiossa on käytössä sama kehityskeskustelulomakkeisto. Tuotannon henkilöstön työympäristö ja työn luonne asettavat kuitenkin myös



kehityskeskustelulle erilaisia tarpeita kuin organisaation ylemmillä tasoilla toimiville henkilöille. Täten työnjohtajien mielestä nykyinen lomakkeisto ei vastaa tuotannon henkilöstön tarpeita riittävästi, sillä lomakkeiden toimimattomuus on heikentänyt sekä alaisten valmistautumista kehityskeskusteluun että motivaatiota siihen osallistumiseen. Moni työnjohtajien alainen on tullut kehityskeskusteluun melkein tyhjän lomakkeen kanssa, vaikka on saanut sen etukäteen täytettäväksi.

Tuotannon henkilöstön kohdalla kehityskeskustelun painottuminen oman työn kehittämiseen koettiin heikkoudeksi tuotantotyön ja –henkilöstön rajallisten kehittämismahdollisuuksien johdosta. Esimerkiksi tuotannon työnkuvat ovat usein sellaisia, joita on hyvin hankala muuttaa, sillä tietyt tehtävät on kuitenkin tehtävä. Kehittymiseen painottunut kehityskeskustelumalli koetaan ongelmalliseksi myös niiden ihmisten kohdalla, jotka ovat tyytyväisiä nykyisessä tehtävässään eikä heillä ole suuria kehittämistavoitteita tulevaisuuden varalle. Tuotannon henkilöiden on lisäksi työn luonteen vuoksi hankalaa osallistua koulutuksiin työaikana, koska heitä tarvitaan tuotantolinjoilla. Yleensä kehityssuunnitelmat sisältävätkin ainoastaan pieniä koulutusratkaisuja. Koulutusten suunnittelua haittaa se, että tuotannon henkilöstön on hankala päästä esimerkiksi atk- tai kielikoulutuksiin, vaikka ne saattaisivat olla tärkeitä asioita henkilön tulevaisuuden suunnitelmia silmällä pitäen. Toisinaan työntekijöiden toiveet ovat ristiriidassa sen kanssa, mitä on mahdollista toteuttaa yrityksen näkökulmasta.

Tuotannon henkilöstön kehittymistä tukevien ratkaisujen tekeminen koettiin usein hankalaksi tiettyjen perinteiden takia. Mahdollisuudet päästä esimerkiksi insinöörikoulutuksiin ja tätä kautta edetä urallaan, eivät koske tasapuolisesti kaikkia tuotannon henkilöitä, vaan ainoastaan tietyissä tehtävissä olevia. Työharjoittelumahdollisuuksien järjestäminen koettiin myös muun työyhteisön asenteista johtuen vaikeaksi. Työnjohtajien kohdalla alaisten nopea vaihtuminen hankaloittaa kehityskeskustelujen käymistä, suunniteltujen asioiden toteuttamista sekä kehityssuunnitelmien laatimista. Lisäksi keskustelujen käymiseen vaikuttaa negatiivisesti se, ettei kaikilla ole kovin selkeää kuvaa kehityskeskustelun todellisesta tarkoituksesta ja tavoitteista.

Suurimpana esteenä kehityskeskustelujen toteuttamiselle tuotannon henkilöt mainitsivat esimiesten ajan puutteen. Haastateltavat eivät olleet tyytyväisiä nykyisiin lomakkeisiin ja toivoivat niihin muutoksia jatkossa. Tuotannon henkilöstön mukaan lomakkeissa on käytetty liian monimutkaista kieltä. Jatkossa kysymyksistä toivotaan konkreettisempia. Ongelmaksi koettiin myös se, ettei kehityskeskustelun sisältö ole nykyisellään riittävän selkeästi yhteydessä tuotannon henkilöiden työhön. Samojen asioiden läpikäymistä vuosittain ei myöskään pidetty tarkoituksenmukaisena.

*”Heikointa on ollut se, että niitä ei järjestetä ja jos tavoitteita asetetaan, niin niitä ei seurata. Jatkuvuus puuttuu.”*

Tuotannon henkilöt kokivat, että kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteuttaminen on pitkälti esimiehen vastuulla. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, etteivät kehityskeskustelussa esille tulleet asiat välttämättä toteudu käytännössä, vaan ne jäävät ainoastaan keskustelun tasolle. Koulutusasioiden toteutumiseen oltiin kuitenkin suhteellisen tyytyväisiä.

### **5.3.3 Kehityskeskustelun hyödyt ja vahvuudet**

Johtotasolla kehityskeskusteluilla nähtiin olevan monenlaista hyötyä organisaation toiminnan parantamisessa. Kehityskeskustelun parhaaksi anniksi koettiin se, että sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä eri näkökulmien suhteen ja pysähtyä miettimään asioita normaaleja työkeskusteluja syvällisemmin. Kehityskeskustelut koettiin hyödyllisiksi organisaation toimintapojen ja –arkkitehtuurin muuttamisessa. Johtotason haastateltavien mielestä kommunikaatiolla ja viestinnällä on huomattava merkitys organisaation toimivuuden kannalta. Kehityskeskustelujen todettiin edistävän kommunikaation sujumista myös keskustelutilaisuuden ulkopuolella ja kehittävän organisaatiota siihen suuntaan, että asioista voidaan puhua luontevasti ja avoimesti.

Johtajat mainitsivat kehityskeskustelujen vahvuudeksi sen, että keskustelujen avulla saadaan palautetta siitä, miten kukin on suoriutunut tehtävissään kuluneen vuoden aikana. Keskustelussa voidaan pohtia niitä tekijöitä, jotka ovat joko edistäneet tavoitteiden saavuttamista tai olleet niiden esteenä. Johdon mukaan on tärkeitä pohtia, ovatko syyt organisatorisia, henkilökohtaisia vai muita syitä. Tavoitteiden saavuttamatta jääminen voi johtua myös siitä, ettei henkilön tehtäväkuva ole oikea tai ettei henkilön osaaminen ja henkilökohtaiset taidot vastaa tehtävän vaatimuksia.

Kehityskeskustelun tärkeäksi elementiksi nähtiin se, että siinä voidaan keskustella myös niistä henkilökohtaisista asioista, jotka ovat haitanneet tavoitteiden saavuttamista, arvioida tilannetta vallitsevat olosuhteet huomioiden ja purkaa mahdollisia solmukohtia, jolloin henkilö voi kasvaa ja kehittyä. Tätä kautta syntyy myös kehityskeskustelun linkki työhyvinvointiin ja motivaatioon. Sekä osaamisen kehittämisen kautta että sitä kautta, että annetaan mahdollisuus katsoa, mitkä ovat henkilön vahvoja puolia ja mitkä kehitettäviä puolia. Kehityskeskustelussa voidaan ottaa esille myös henkilökohtaiset asiat, sekä iloiset että murheelliset, jotka saattavat luoda esteitä työnteolle.

Kehityskeskustelun vahvuutena johtajat pitivät lisäksi sitä, että keskustelun pohjalta tulevan toimintakauden suunnittelussa on mahdollista huomioida edellisen kauden hankaluudet ja etsiä niihin parannusehdotuksia, jotta tavoitteet saavutettaisiin jatkossa paremmin. Esteet voivat johtua esimerkiksi asenteista tai tiedonpuutteesta. Siksi koettiin tärkeäksi, että tulevaisuuden kehityskeskusteluissa painotetaan sitä, kuinka merkittävää on kuunnella ja ymmärtää muiden näkemyksiä ja pyrkiä ottamaan niistä oppia.

Päällikkötasolla oltiin sitä mieltä, että kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Tämä edellyttää toimivaa kehityskeskustelukäytäntöä ja sovittujen asioiden toteuttamista. Olennaista on se, että kehityskeskustelussa henkilölle tarjotaan tilaisuus kertoa urakehitys- ja koulutussuunnitelmistaan.

*”Jos henkilö haluaa esimerkiksi lisää haasteita, teknisiä juttuja, rahaa tms. niin tulee miettiä, että millaisissa tehtävissä nämä asiat voisivat toteutua ja suunnata henkilön kehittymistä ja tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita sen mukaan.”*

Todellinen vaikutus syntyy sen kautta, että henkilön mielipiteet huomioidaan myös käytännön toiminnan suunnittelussa, joka tarjoaa todellisen vaikutusmahdollisuuden. Riskinä on se, että jos kehityskeskusteluja käydään vain sen vuoksi, että yrityksessä on näin neuvottu ilman, että sillä koetaan olevan todellista vaikutusta työhön ja työilmapiiriin, voi kehityskeskustelulla olla motivaatiota ja työssä viihtymistä alentava vaikutus. Päälliköt ovat hyötynet kehityskeskusteluista aiemmin esimerkiksi siten, että sen avulla on ratkottu ongelmia ja vaikutettu positiivisesti työpaikan ihmissuhteisiin. Kehityskeskusteluista on ollut hyötyä henkilöiden työnkuvien selvittämisessä sekä sopivien henkilöiden etsimisessä organisaation avoimiin työtehtäviin.

Kehityskeskustelujen pohjalta on myös uudelleenorganisoitu työnkuvia ja toteutettu organisaatiomuutoksia.

Työnjohtajat ovat käyttäneet kehityskeskustelua hyödyksi esimerkiksi etsiessään sopivaa henkilöä tiettyyn tehtävään. Kehityskeskusteluissa ilmitulleiden asioiden pohjalta esimies on voinut tehdä suosituksia siitä, kuka hänen mielestään olisi sopiva henkilö tähän tehtävään. Toisinaan kehityskeskustelujen antia on käytetty hyväksi myös koulutusten suunnittelussa. Kehityskeskustelun pohjalta voidaan korjata työhön liittyviä epäkohtia sekä kartoittaa henkilöiden halukkuutta erilaisiin tehtäviin. Jossain määrin kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa myös henkilöiden urakehitykseen, jonka osuus kuitenkin tuotannon henkilöstön kohdalla jää melko pieneksi. Kehityskeskusteluista koetut hyödyt ovat kiinteästi yhteydessä siihen, miten hyvin keskusteluissa sovittuja asioita voidaan toteuttaa ja toteutetaan.

Erityiseksi kehityskeskustelun vahvuudeksi päälliköt mainitsivat sen, että keskustelussa saattaa tulla esille sellaisia asioita sekä ihmisistä että heidän työstään, joita ei ole aikaisemmin osannut ajatellakaan. Tätä kautta molemminpuolinen luottamus on lisääntynyt ja ennakoasenteita on saatu vähennettyä. Kehityskeskustelu on tarjonnut esimiehille ja alaisille mahdollisuuden tutustua toisiinsa, joka on edistänyt heidän yhteistyötään.

*”Olen tosi monta patti-ilannetta ratkaissut kehityskeskustelutilaisuudessa, jossa on ollut molemmin puolin kovat ennakoasenteet ja sitten me ollaan pidetty kehityskeskustelu ja huomattu et hei, meillähän synkkaa ihan hyvin!”*

Työnjohtajat ovat hyötynet kehityskeskusteluista myös siten, että niiden avulla on voitu oikaista erilaisia huhuja sekä saatu ja annettu jossain määrin molemminpuolista palautetta.

Tuotannon henkilöstön keskuudessa suurimpana hyötynä mainittiin sopivien koulutusratkaisujen etsiminen. Henkilöt ovat kehityskeskustelun kautta päässeet haluamiinsa koulutuksiin. Hyödyiksi mainittiin myös keskustelussa saatu palaute, jota pidettiin hyvin tärkeänä sekä mahdollisuus puhua esimiehen kanssa mieltä askarruttavista asioista. Konkreettisia tuloksia, joita kehityskeskustelun avulla olisi saatu aikaan, eivät henkilöt maininneet. Suurimpana syynä vähäisille hyödyille koettiin

se, että keskusteluja ei käydä säännöllisesti sekä seurannan puute, jonka johdosta sovittujen asioiden ja tavoitteiden toteuttaminen ei useinkaan onnistu. Tämän koettiin myös alentavan motivaatiota käydä kehityskeskusteluja sekä vaikuttavan yleiseen asenteeseen kehityskeskustelua kohtaan.

Tuotannon henkilöstö koki kehityskeskustelun tärkeimmäksi vahvuudeksi keskustelemisen esimiehen kanssa vaikka käytännön muutoksia ei keskustelun pohjalta ole haastateltavien mielestä syntynyt. Tuotannon henkilöstö piti kehityskeskustelua tärkeänä erityisesti sellaisille henkilöille, jotka eivät muuten keskustele esimiehensä kanssa erilaisista asioista. Systemaattinen kehityskeskustelukäytäntö varmistaa sen, että jokaisella on mahdollisuus edes kerran vuodessa puhua esimiehensä kanssa tärkeistä asioista.

#### ***5.4 Kehityskeskustelujen toteuttaminen***

##### **5.4.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

Johtotason haastateltavat kertoivat valmistautuvansa kehityskeskusteluun tutustumalla henkilön taustoihin ja aikaisempiin kehityskeskustelulomakkeisiin, sekä miettimällä etukäteen keskeisimpiä asioita ja tavoitteita, joita keskustelussa tulisi käsitellä. Heidän mukaan kehityskeskusteluun valmistautuminen on merkittävä tekijä keskustelun onnistumisen ja hyödyllisyyden kannalta. Erityisen tärkeää valmistautuminen on sellaisten henkilöiden kohdalla, joita esimies ei tunne hyvin.

Vuorovaikutus- ja ilmapiiriasioihin johtajat eivät yleensä keskity valmistautumisvaiheessa, mutta totesivat kuitenkin, että valmistautumisessa olisi hyvä miettiä myös näitä asioita. Hyvän valmistautumisen ansiosta kehityskeskustelu voidaan aloittaa kertomalla, mikä keskustelun tavoite on ja mitä esimies keskustelulta odottaa. Johtajat toivat kuitenkin esille, että liian perusteellinen valmistautuminen vaikuttaa helposti keskusteluun heikentämällä sen luontevuutta. Johdon mukaan on esimiehien tehtävä huolehtia siitä, että myös alaiset valmistautuvat kehityskeskusteluun tarkoituksenmukaisella tavalla.

Päälliköt ovat valmistautuneet kehityskeskusteluun tutustumalla henkilön aikaisempaan kehityskeskustelulomakkeeseen, taustatietoihin ja työtehtäviin sekä yrityksen perusedellytyksiin ja –vaatimuksiin tehtävälle. Lisäksi valmistautumisessa on mietitty

yrityksen tärkeimpiä strategisia tavoitteita ja sitä, mitä ne merkitsevät henkilön ja hänen osaston kohdalla. Valmistautumisen katsottiin pohjustavan hyvää, molemminpuolista ja järkevää keskustelua.

*”Valmistautumisessa tärkeintä on se, että kumpikin on pääpiirteittäin miettinyt mitä tilaisuudessa käsitellään ja käydään läpi ja kumpikin on miettinyt omalta kohdaltaan niitä kysymyksiä ja mahdollisia vastauksia.”*

Työnjohtajat ovat valmistautuneet kehityskeskusteluun tutustumalla edellisen kehityskeskustelun muistioon sekä kertaamalla edellisen vuoden tavoitteet ja niiden toteutumisaste. Lisäksi he ovat käyneet läpi alaisen taustoja, esimerkiksi tutustumalla koulutus- ja kurssiasioihin. Työnjohtajat kertoivat usein miettivänsä valmistautumisvaiheessa myös kehityskeskustelun vuorovaikutuksellista puolta ja sitä, miten sen saa toimimaan juuri kyseisen henkilön kanssa. Osaamiskartoituksen tekemistä varten työnjohtajat ovat valmistautumisvaiheessa tutustuneet myös tehtäväkuviin ja niiden osaamisvaatimuksiin. Alaisten valmistautuminen kehityskeskusteluun on työnjohtajien mukaan hyvin vaihtelevaa.

Tuotannon henkilöstön kehityskeskusteluun valmistautumiselle on ollut tyypillistä se, että he ovat täyttäneet etukäteen kehityskeskustelulomakkeet ja miettineet samalla, mistä asioista haluaisivat puhua. Lomakkeiden saamista etukäteen pidettiin tärkeänä mutta muuten valmistautumisen merkitystä ei erityisemmin korostettu. Joidenkin kohdalla ongelmana on ollut se, etteivät he ole saaneet lomakkeita ennen keskustelutilaisuutta, jonka vuoksi heidän valmistautumisensa keskusteluun on jäänyt vähäiseksi.

#### **5.4.2 Kehityskeskustelun toteuttaminen**

Johtotason haastateltavista jokainen oli käynyt, tavalla tai toisella, kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Asenteista kehityskeskustelua kohtaan kertoi hyvin se, että haastateltavat olivat hyvin tarkkoja siitä, oliko kyseessä varsinainen kehityskeskustelu vai vapaamuotoisempi juttutuokio, vaikka keskustelun sisällöt olisivat olleet hyvinkin samanlaisia. Kehityskeskusteluun asennoituttiin siis melko vakavasti. Johtotason haastateltavat suhtautuivat kehityskeskusteluihin hyvin positiivisesti ja näkivät myös itse keskustelutilanteet myönteisessä valossa. Henkilöt, jotka pitivät keskustelua ja yhteistoiminnallisuutta itselleen tyypillisenä toimintatapana tai jotka kokivat, että

kehityskeskustelu sopii hyvin heidän omaan johtamistyyliinsä, osoittivat suurinta sitoutumista kehityskeskusteluihin.

Johtajat ovat pitäneet varsinaisen kehityskeskustelutilaisuuden joko omassa huoneessaan tai neuvotteluhuoneessa. Pääasiana on pidetty sitä, että paikka on ollut rauhallinen ja tukenut keskustelun luottamuksellisuutta. Lomakkeen käyttöä ei juuri suosittu, mutta jotkut johtajat ovat käyttäneet sitä keskustelun runkona, ohjaamassa keskustelua oikeaan suuntaan. Keskustelun yhteydessä tavoitteiden asetanta ja kehityssuunnitelma on laadittu alaisen ja esimiehen yhteistyönä keskustellen ne läpi. Tavoitteista keskustelemista pidettiin tärkeänä osana kehityskeskustelua, sillä sen avulla voidaan lisätä henkilön sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen ja yrityksen toimintaan. Tavoitteet johdetaan liiketoimintastrategiasta, jolloin ne kiinnittyvät vahvasti yrityksen strategiaan ja operatiivisiin tavoitteisiin. Johtotason haastateltavat korostivat, että tavoitteiden saavuttamisen tulisi olla objektiivisesti mitattavissa tai arvioitavissa. Lisäksi he pitivät erityisen tärkeänä sitä, että kumpikin osapuoli ymmärtää tavoitteet samalla tavalla.

*”Jos esimies paukuttaa noin, että sinun tavoittees on nämä ja näkemiin, niin alainen on ehkä osittain ymmärtänyt tavoitteet, osittain ehkä ei, mutta ainakaan sitä ei ole varmistettu, että onko hän ymmärtänyt tavoitteita ja onko hän sitoutunut niihin ja tämä on kehityskeskustelun keskeisin osuus, että varmistetaan, että me yhdessä ymmärretään miksi olemme olemassa tässä organisaatiossa ja mitkä sinun ja mitkä minun tavoitteet ovat ja ennen kaikkea alaisen tavoitteet ja miksi niihin täytyy päästä ja juuri tämä sitoutuminen sillä tavalla, että raivataan niitä esteitä, keskustellaan ja käydään läpi mitkä on niitä esteitä.”*

Johdon kehityskeskusteluissa on käsitelty tavoiteasioita, osaamisasioita, tehtäviin liittyviä asioita sekä henkilökohtaisia asioita. Kehityskeskusteluissa on määritelty tai selkeytetty henkilön tehtäväkuvaa ja vastuualueita sekä tarvittaessa suunniteltu niihin muutoksia. Kehityskeskustelun sisällöstä ilmeni johtotasolla hieman eriäviä näkemyksiä. Joidenkin mielestä kehityskeskustelussa on tärkeää asettaa tavoitteita, kun taas osa haastateltavista totesi, että kehityskeskustelua ei tarvita tavoitteiden asettamiseen, sillä johtotasolla tavoitteet asetetaan muussa yhteydessä. Näin ollen johtotason kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä siihen, miten henkilö kokee sekä oman että yhtiön tulevaisuuden ja millaista kehitystä hän haluaa tai tarvitsee.

Osa johtotason haastateltavista totesivat, että kehityskeskustelujen käymistiheydeksi riittää kerran vuodessa, mutta joidenkin mielestä niitä tulisi käydä liiketoimintaympäristön nopean muuttumisen johdosta kaksi kertaa vuodessa. Osa haastateltavista suosi lisäksi ryhmässä käytyjä kehityskeskusteluja, mutta ryhmäkeskustelun yhteydessä korostettiin, etteivät ne poista henkilökohtaisten kehityskeskustelujen tarvetta.

Palkasta puhuminen kehityskeskustelun yhteydessä puhutti johtotason haastatteluissa. Yleisenä periaatteena yrityksessä on ollut, että palkasta ei keskustella kehityskeskustelussa, mutta ajanpuutteen vuoksi sekä palkka että bonuspalkkioasiat nousevat helposti esille. Parempana ratkaisuna pidettiin sitä, että palkasta ja palkkioista keskusteltaisiin erillisissä keskusteluissa, eikä kehityskeskustelun yhteydessä. Jokaisella tulee kuitenkin olla oikeus ilmaista mahdollinen tyytymättömyytensä palkkaansa, mutta palkan todellinen määrä päätetään kehityskeskustelun ulkopuolella. Palkka-asioista keskusteleminen kehityskeskustelussa koettiin ongelmalliseksi siksi, että se saattaa helposti viedä huomion yhteistoiminnalta ja muilta tärkeiltä asioilta, kuten kehittämisen suunnittelusta.

Päällikötason haastateltavista vain puolet kertoivat käyneensä varsinaisen kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelun elementit on kuitenkin keskusteltu omankin esimiehen kanssa epämuodollisissa keskusteluissa. Vain osa haastateltavista ilmoitti käyvänsä säännöllisesti kehityskeskusteluja omien alaistensa kanssa. Kehityskeskustelut on pidetty joko esimiehen omassa työhuoneessa tai jossain muualla. Aika kehityskeskusteluun on sovittu ajoissa, jotta aikaa jää myös keskusteluun valmistautumiselle.

Keskusteluissa on käsitelty alaisen tehtäväkuva, tehtävien tärkeysjärjestystä, tavoitteita, odotuksia, esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä alaisen toiveita henkilökohtaisen kehittymisen suhteen. Osaamisprofiilin haastateltavat ovat tehneet vain joidenkin alaistensa osalta ja se on tehty yhteistyössä arvioimalla alaisen nykyistä osaamista ja vertaamalla sitä yritystason osaamiseen. Tavoitteiden asettamisessa on huomioitu sekä yrityksen että henkilön oma näkökulma, jotta niihin on helpompi sitoutua. Tavoitteet johdetaan aika pitkälle yrityksen tavoitteista. Ideana on se, että ensin käydään läpi yrityksen ja sen strategian kannalta tärkeät asiat ja sitten mietitään



yhdessä, mitä tämä tarkoittaa alaisen kohdalla, mikä on henkilön mielipide ja näkemys asiasta ja millaisin konkreettisin toimenpitein ja asioin nämä tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Keskustelun pohjalta henkilölle asetetaan seuraavan vuoden tavoitteet. Henkilöt on palkattu aina tiettyyn tehtävään organisaatiossa pohjautuen siihen millaista osaamista organisaatio on silloin tarvinnut ja siksi onkin tärkeää, että kehityskeskustelussa tarkastetaan myös se, pitääkö tämä yhä paikkansa vai onko henkilön työnkuva ja osaamistarpeet muuttuneet jollain tavalla.

Kehittymissuunnitelma laaditaan henkilöille, joilla on toiveita tai tarpeita seuraavalle vuodelle oman kehittymisensä ja työn kehittämisen suhteen. Niiden kohdalla, jotka tietävät, mitä he haluaisivat tulevaisuudessa tehdä, mietitään yhdessä esimiehen kanssa millaisia valmiuksia tai osaamista tämä edellyttää ja miten henkilö voisi tarvittavan osaamisen ja valmiudet hankkia. Vaihtoehtoina on yleensä koulutus tai työssä oppiminen.

Päällikötason haastateltavien mielestä tavoite- ja palkka-asiat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja niistä pitäisi keskustella samassa yhteydessä mutta henkilökohtainen kehittyminen, koulutusasiat ja uralla eteneminen tulisi keskustella niille varatussa erillisessä tilaisuudessa. Henkilön tyytymättömyys nykyiseen palkkaansa on kuitenkin hyvä tuoda esille kehityskeskustelussa, jotta sitä voidaan myöhemmin tarkistaa.

*”Usein odotetaan, että kehityskeskustelussa käsitellään myös palkka-asiat ja koska tavoitekeskustelu on aika pitkälti irrallaan kehityskeskustelusta, ei niitä voi käsitellä yhdessä vaan palkitseminen on sidottava tavoitteiden asettamiseen.”*

Henkilöstöasioiden hoitaminen on merkittävä osa työnjohtajien työnkuva. Sen vuoksi kehityskeskustelujen käymiseen suhtauduttiin yleisesti ottaen positiivisesti vaikka niiden toteuttamiseen sisältyykin monia miettimisen arvoisia asioita. Erityisesti tilanteissa, jossa esimiehellä on useita kymmeniä alaisia, motivaatio kehityskeskustelujen käymiseen helposti laskee. Haastatteluihin osallistuneet työnjohtajat ovat kaikki pyrkineet käymään vuosittain kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Kehityskeskustelut on pidetty neuvotteluhuoneessa ja kestoiltaan ne ovat olleet noin 1- 2 tuntia. Keskusteluissa on aina käytetty lomakkeita apuna, jotka alainen on

saanut etukäteen valmistautumisensa tueksi. Keskustelun jälkeen täytetyt lomakkeet on allekirjoitettu ja tallennettu HR- järjestelmään.

Kehityskeskustelussa alaiselle asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle. Tässä ilmeni vaikeuksia johtuen siitä, että tavoitteista ei ole puhuttu riittävästi. Tavoitteiden toteutumisen arvioiminen koettiin myös epäselväksi. Tuotannon tehtävissä työskentelee paljon henkilöitä, jotka eivät ole aiemmin olleet kehityskeskustelussa, joten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen arviointi on heille vierasta ja koetaan hankalaksi. Monelle onkin epäselvää, mitkä heidän tavoitteensa omassa työssään ovat. Tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin tarkoituksen epäselvyys johtaa usein väärinkäsityksiin. Tällä hetkellä työnjohtajien alaiset ovat hyvin pitkälti asettanut itse itselleen tavoitteet.

Kaikki työnjohtajat eivät olleet rakentaneet alaisilleen osaamisprofiilia mutta suunnittelivat sen tekemistä jatkossa. Osaamisen arviointi on perustunut pitkälti alaisen omaan arvioon omasta suoriutumisestaan. Työnjohtajien mukaan osaamisen arviointi edellyttää sitä, että esimiehen tulisi tuntea hyvin alainen ja hänen toimintatavat. Se ei kuitenkaan ole aina mahdollista, sillä alaiset vaihtuvat usein tai työnjohtajalla voi olla sellaisia alaisia, joiden työskentelyä esimies ei voi seurata jatkuvasti.

Kehittymissuunnitelman laatimista hankaloittaa työnjohtajien mukaan alaisten vaihtuminen, kehittämisen rajalliset mahdollisuudet sekä liiketoimintaympäristön nopeat ja äkkiarvaamattomat muutokset. Kehittymissuunnitelmassa on huomioitu alaisen työn kannalta keskeiset asiat, esimerkiksi koulutusratkaisut pyritään valitsemaan sen perusteella mitä henkilö tarvitsee työssään. Osa työnjohtajista on ilmoittanut henkilöitä kurseille myös oman työn sivusta, jos vaan motivaatiota kouluttautumiseen on riittänyt. Työnjohtajat totesivat, että varsinaisia päätöksiä tehdään kehityskeskusteluissa melko vähän. Esimerkiksi koulutusratkaisuja voidaan tehdä samantien mutta yleisempää on, että kehityskeskustelussa esille tulleet asiat sysäävät liikkeelle prosesseja, jotka myöhemmässä vaiheessa johtavat työtä tai henkilöä koskeviin erilaisiin päätöksiin. Vastuu sovittujen asioiden toteuttamisesta on sekä esimiehellä että alaisella, riippuen asiasta.

Osa työnjohtajista on keskustellut kehityskeskusteluiden yhteydessä tuotannon henkilöstön mielipiteistä palkitsemisen perusteiden ja muotojen suhteen. Osa

haastateltavista totesi, että olisi hyvä jos esimies voisi palkita alaisiaan kehityskeskustelujen pohjalta sillä perusteella, kuinka hyvin henkilö on saavuttanut hänelle asetetut tavoitteet tai kuinka hyvin hän on onnistunut kehittämään itseään suunnitelmien mukaisesti. Kehityskeskustelujen toteuttamisen huomioiminen esimiehen omassa palkitsemisessa herätti ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta sen katsottiin motivoivan keskustelujen käymiseen, mutta toisaalta sitä pidettiin arveluttavana, sillä se helposti vääristää syitä ja tarkoitusta, miksi keskusteluja todella käydään.

Tuotannon henkilöstöstä ainoastaan yksi haastateltavista on käynyt säännöllisesti kerran vuodessa kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa. Muiden kohdalla kahden keskustelun välillä on ollut aikaa noin 2- 4 vuotta. Keskustelu on toteutettu kahdenkeskisenä tilaisuutena siten, että henkilöt ovat yhdessä esimiehensä kanssa sopineet keskustelun ajankohdasta ja esimies on varannut tilan keskustelua varten. Keskustelun yhteydessä lomakkeita on täydennetty keskustelemalla niistä esimiehen kanssa. Keskustelut on yleensä toteutettu neuvotteluhuoneessa ja ne ovat kestäneet keskimäärin 1- 2 tuntia.

Kehityskeskusteluissa on käsitelty henkilön viihtymistä työssään, millaisista tehtävistä hän pitää ja millaisista ei, millaista koulutusta hän haluaa ja tarvitsee tulevaisuudessa sekä siitä millaisia kehitysehdotuksia henkilöllä on. Lisäksi keskusteluihin on sisältynyt runsaasti yleistä jutustelua, joka on mahdollistanut sen, että osapuolet ovat tutustuneet paremmin toisiinsa. Yleensä kehityskeskustelu on perustunut hyvin pitkälti kehityskeskustelulomakkeisiin. Kehityskeskustelussa on asetettu kullekin henkilölle tavoitteet seuraavaa vuotta silmälläpitäen. Yleensä tavoitteiden asettaminen on tehty niin, että alainen asettaa itse itselleen tavoitteet valmistautumisvaiheessa ja sitten ne käydään esimiehen kanssa läpi keskustelutilaisuudessa ja tarvittaessa niitä täydennetään. Yrityksen tavoitteita ei ole haastateltavien mukaan huomioitu tässä yhteydessä.

Osaamisen arviointia on myös toteutettu kehityskeskustelun yhteydessä. Se on toteutettu joko itsearviointilla tai siten, että esimies on täyttänyt osaamisen arviointilomakkeen ja alainen on kertonut arvioista sitten oman mielipiteensä. Osaamista ja suoriutumista arvioidaan myös esimiehen antaman palautteen kautta. Osaamisen arvioinnin heikkoudeksi mainittiin arvioinnin subjektiivisuus eikä siitä koettu olevan itselle juurikaan hyötyä.

Kolmas keskeinen kehityskeskustelun osa on kehityssuunnitelman laatiminen. Tuotannon henkilöstölle se on laadittu suunnitteleamalla koulutusvalinnat ja kehityssuunnat. Lisäksi on kartoitettu henkilön halukkuus muihin tehtäviin tulevaisuudessa. Kehityssuunnitelma on painottunut erityisesti koulutusten suunnitteluun.

#### 5.4.3 Mitä kehityskeskustelun jälkeen?

Johdon haastattelujen mukaan on työhyvinvoinnin ja motivaation näkökulmasta tärkeää, että sovitut asiat toteutetaan käytännössä, muuten hyötyjä ei koeta. Jos sovittuja asioita ei toteuteta, voi kehityskeskustelu jopa heikentää työmotivaatiota. Joka tapauksessa on kuitenkin tärkeää, että ihmisillä on mahdollisuus päästä keskustelemaan heitä askarruttavista asioista.

Päälliköiden haastatteluissa tuli ilmi, että asioiden toteutumista ei seurata systemaattisesti. Seuranta on perustunut pääasiassa siihen, että päivittäisen työn ohessa keskustellaan ohimennen siitä, miten asiat etenevät. Haastateltavat korostivat, että toteuttamisvastuu on sekä esimiehellä että alaisella, riippuen asiasta. Esimiehen vastuuseen haastateltavat halusivat lisätä myös sen, että hyvä esimies ei pidä liian tiukasti kiinni hyvistä työntekijöistä, vaan kuulostelee avoimesti olisiko esimerkiksi muilla osastoilla tai tehtailla sellaisia työtehtäviä, jotka palvelevat nykyistä paremmin henkilön tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita sekä hänen osaamisensa mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. Haastateltavat pitivät kehityskeskustelun merkitystä suurena, erityisesti sen kartoittamisessa miten eri henkilöiden osaaminen ja potentiaali saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön.

*”Toimenpidesuunnitelma on kahden ihmisen tekemä suunnitelma ja molemmat on siitä vastuussa eli kyllä sen toisenkin osapuolen pitää muistuttaa esimiestä siitä et mitä on sovittu ja onko niille tehty mitään, silloin esimies voi hoitaa asian.*

*Toteutus ei saisi jäädä vain esimiehen vastuulle koska esimiehellä on hyvin paljon muistettavaa ja paljon alaisia joten moni juttu jää hoitamatta helposti ja unohtuu jos niistä ei huomauteta ennen seuraavaa kehityskeskustelua, vaikka halua niiden toteuttamiseen olisikin. Molemmilla pitää olla vastuu siitä ja kyllä vastuu on ennen kaikkea myös sillä kehen se kohdistuu eli kyllä alaisella on oikeus kysyä, vaatia ja ottaa selvää jos esimies on hänelle jotain luvannut.”*

Tuotannon henkilöt totesivat yksiselitteisesti, että kehityskeskusteluissa käydyt asiat jäävät usein keskustelun tasolle, eivätkä toteudu käytännössä.

#### 5.4.4 Onnistunut kehityskeskustelu

Johtotason mukaan kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää sekä esimieheltä että alaiselta avoimuutta ja rehellisyyttä. Kyky keskustella ja laittaa itsensä likoon edistävät kehityskeskustelun onnistumista. Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää sitä, että kumpikin osapuoli ymmärtää kehityskeskustelun tarkoituksen ja jakavat tämän käsityksen.

Johdon mukaan esimiehellä on keskeisin rooli kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Hän voi vaikuttaa siihen antamalla puheenvuoron alaiselle ja keskittymällä kuuntelemaan, mitä alaisella todella on sanottavanaan. Keskustelutilanteen rauhallisuus ja riittävä aika sekä rauhoittuminen ja keskittyminen nousivat esiin jokaisessa haastattelussa tärkeänä keskustelun onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

*”Se, että esimies näyttää kiireiseltä, on pahin juttu kehityskeskustelun onnistumisen kannalta.”*

Johtotason haastateltavat korostivat luontevuuden tärkeyttä, sillä silloin asioista voidaan puhua niin kuin asiat ovat. Onnistuneelle kehityskeskustelulle on ominaista, että se myös johtaa johonkin. Tämän varmistamiseksi vastuu sovittujen toimenpiteiden toteuttamisesta tulisi olla molemmilla keskustelun osapuolilla. Vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta jakautuu henkilöiden päätösvallan perusteella. Onnistuneessa kehityskeskustelussa arvopohja eli kuunteleminen ja toisen kunnioittaminen ovat myös kunnossa. Erääksi onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuudeksi mainittiin se, että siinä keskustellaan asioista syvällisesti.

Päällikötason haastatteluissa kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä pidettiin sitä, että molemmat keskustelijat ymmärtävät keskustelun tarkoituksen ja merkityksen. Myös kehityskeskustelun periaatteiden tunteminen koettiin keskustelun onnistumista edistävänä tekijänä. Oman esimiehen kanssa käydyt kehityskeskustelut opettavat sen periaatteita ja toteutustapaa, sekä auttavat ymmärtämään mistä kehityskeskustelussa oikein on kysymys. Kehityskeskustelujen onnistunutta toteuttamista voidaan edesauttaa riittävällä tiedotuksella ja kouluttamisella, jotta kehityskeskustelujen todellinen merkitys ymmärrettäisiin nykyistä paremmin.

*”Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää avointa mieltä ja uskoa siihen, että se ei ole vaan joutavaa hömppähommaa vaan oikeesti tärkeä asia.”*

Molemmilla osapuolilla on merkittävä rooli keskustelun onnistumisen kannalta mutta esimiehen rooli on aseman takia suurempi. Olennaista on se, että esimies kuuntelee ja antaa alaisen puhua rauhassa. Esimiehellä on vastuu myös keskusteluilmapiirin kehittämisessä avoimeksi ja molemminpuolisen keskustelun mahdollistavaksi. Tärkeää on itse keskustelu sekä se, että keskustelun pohjalta löydetään ratkaisu johonkin asiaan, joka on ollut ratkaisua vailla. Tärkeänä onnistumistekijänä pidettiin myös sitä, että kehityskeskustelu pidetään kummallekin osapuolelle sopivana ajankohtana. Myös valmistautumiselle tulee varata riittävästi aikaa. Paneutuminen ja syventyminen asiaan ovat keskeisiä tekijöitä.

Työnjohtajajien mukaan kehityskeskustelun onnistumisen kannalta olennaista on se, että keskustelussa esimies olisi kuuntelijan roolissa ja antaisi alaisen puhua mahdollisimman paljon ja vapaasti. Vuorovaikutukseen tulee muutenkin kiinnittää huomiota, sillä kaikki eivät esimerkiksi halua puhua yksityiselämästään tai muista henkilökohtaisista asioistaan esimiehensä kanssa. Kysymykseen, millainen on onnistunut kehityskeskustelu, työnjohtajat vastasivat, että hyvässä kehityskeskustelussa keskusteluilmapiiri on vapautunut ja rento. Tätä voidaan edistää esimerkiksi tilaratkaisuilla tai juomalla kahvit keskustelun ohessa. Keskustelun onnistumiseen vaikuttaa myös huolellinen valmistautuminen, asioihin perehtyminen etukäteen, riittävä keskusteluun käytetty aika sekä keskustelutilan rauhallisuus ja häiriöttömyys. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että molemmat ovat motivoituneet keskustelemaan.

*”Tilanne pitää luoda siten, että sinä esimiehenä olet varannut aikaa vain ja ainoastaan sille kyseiselle ihmiselle ja se on niin tärkeä ihminen, ettei niin isoa asiaa tule, että se tilanne muuttuis.”*

Työnjohtajat kokivat kehityskeskustelujen käymisen helpommaksi silloin, kun hän on käynyt kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa. Heidän mukaan esimies voi vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen olemalla kannustava sekä omaamalla tietoa asioista, joista puhuu. Täten on tärkeää, että esimiehellä on käytettävissään riittävästi tietoa yrityksen ja oman tehtaan asioista, joita hän voi sitten viedä eteenpäin. Tilanteeseen onnistumiseen viime kädessä vaikuttaa yhtäläillä sekä alaisen että esimiehen käyttäytyminen. Tärkeimmäksi kehityskeskustelun onnistumisen kannalta koettiin itse keskustelutilaisuus, mahdollisuus keskustella rauhassa alaisen kanssa. Suurilla tuloksilla ei koettu olevan niin suurta merkitystä.

Tuotannon henkilöstön keskuudessa kehityskeskustelu koettiin onnistuneeksi silloin kun keskustelussa löydettiin yhteisymmärrys esimerkiksi palautteesta esimiehen kanssa. Tärkeänä tekijänä keskustelun onnistumiselle pidettiin myös rauhallista keskustelupaikkaa, jossa heitä ei häiritä tai keskeytetä keskustelun aikana millään tavalla. Keskustelun vetäjällä eli esimiehellä koettiin olevan ratkaiseva rooli keskustelun onnistumisen kannalta. Se, miten tulee toimeen esimiehensä kanssa ja kuinka tuttuja henkilöt ovat toisilleen vaikuttaa tuotannon henkilöiden mukaan ratkaisevasti keskustelun onnistumiseen, sillä tutulle esimiehelle on helpompi puhua omista asioistaan ja mielipiteistään. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus tutustua paremmin esimieheen ja tätä kautta se edistää asioista keskustelua myöhemmin. Tärkeäksi koettiin myös se, että esimies todella kuuntelee, mitä toisella on sanottavana eikä laita sanoja suuhun. Merkittäviksi tekijöiksi onnistumisen kannalta mainittiin lisäksi keskustelujen säännöllisyys sekä positiivinen ja riittävän vakava suhtautuminen kehityskeskusteluun.

Tuotannon henkilöstön haastattelujen perusteella keskustelun vetäjä voi vaikuttaa tilaisuuden onnistumiseen olemalla rento, rehellinen ja avoin sekä osoittamalla aitoa kiinnostusta alaistaan ja hänen ajatuksiaan kohtaan. Onnistumiseen vaikutti myös se, miten lomakkeita käytettiin hyväksi. Hyvänä pidettiin sitä, että lomakkeet toimivat ainoastaan keskustelun runkona, sillä lomakkeiden liian orjallinen noudattaminen tekee helposti keskustelutilaisuudesta jäykän ja virallisen. Olennaisena tekijänä pidettiin myös selkeiden tavoitteiden asettamista. Tärkeimmäksi kuitenkin koettiin yksinkertaisesti mahdollisuus keskustella.

## ***5.5 Nykyisen kehityskeskustelujärjestelmän kehittäminen***

### **5.5.1 Kehityskeskustelujen tulevaisuus**

Johtotasolla kehityskeskustelut koettiin välttämättömiksi myös tulevaisuudessa. Johdon mukaan kehityskeskustelulla on erityisen suuri merkitys silloin, kun esimies ja alainen eivät työskentele kiinteästi yhdessä tai kun heidän luontainen kommunikointi jää melko vähäiseksi. Nykyinen keskustelukäytäntö tarvitsee haastateltavien mukaan kuitenkin uudistusta.

*”Kehityskeskustelu on sellainen, että jos ei sitä järjestelmää aika ajoin potkita takapuoleen et sen pitää mennä eteenpäin niin se pikkuhiljaa dementoituu ja sen aktiviteetti pienenee plus sitten ihmiset kuvittelee, et sitten kun ne on käyny kaks kertaa sen kehityskeskustelun alaisen kanssa niin ei siinä tuu enää mitään uutta.”*

Johdon mukaan uuden kehityskeskustelujärjestelmän kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että johto on sitoutunut siihen, että asioita johdetaan ihmisten kautta. Näin saadaan luotua johtamisjärjestelmä, joka tukee kehityskeskustelujen käymistä. Kun tämä johtamismalli viedään organisaatiossa alaspäin, niin kehityskeskustelut tulevat luontevaksi osaksi organisaation toimintaa. Johtajat painottivat, että kuten koko kehityskeskustelukäytännön, niin myös osaamisen arvioinnin kohdalla on tärkeää, että esimiehet saadaan ymmärtämään arvioinnin merkitys pitkällä aikavälillä. Kehityskeskustelusta tulisi luoda organisaation tapa ja prosessi, joka tulee käydä ja raportoida tietyn ajanjakson puitteissa.

Haastateltavat pitivät hyvänä ajatuksena myös sitä, että kehityskeskustelujen käymistä seurattaisiin jollain tavoin. Seurannan voisi toteuttaa esimerkiksi siten, että jokainen esimies raportoisi omalle esimiehelleen käymistään kehityskeskusteluista ja kertoisi sellaisista pääkohdista, jotka edellyttävät jonkinlaisia päätöksiä. Näin he voisivat yhdessä miettiä miten asioiden toteuttaminen olisi mahdollista. Keskustelua herätti myös se, miten kehityskeskustelut saadaan organisaatiossa käyttöön nykyistä laajemmassa mittakaavassa. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin sitä, että kehityskeskustelu liitettäisiin bonusjärjestelmään liittyvään tavoiteasetteluun.

Kehityskeskustelukäytännön tulisi haastateltavien mukaan olla vapaamuotoinen ja joustava, mutta tarjota silti tarvittavat tiedot esimerkiksi HR- järjestelmään, jonka kautta tiedot välittyvät esimiesten vaihtuessa. Tämä mahdollistaa sen, että HR- funktio voi palvella hyvin yritystä oman toimintansa puitteissa. Esimies on vastuussa tietojen tallettamisesta, jolloin on huomioitava esimerkiksi henkilötietosuojalaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Johdon mukaan kehityskeskusteluja tulisi käydä useammin kuin kerran vuodessa. Vähintään kerran vuodessa voisi käydä virallisen kehityskeskustelun, jonka lisäksi vuoden aikana olisi ns. välitarkastuspisteitä, joissa katsotaan missä mennään ja miten edetään.

Johdon haastatteluiden perusteella kehityskeskustelun tulisi tulevaisuudessa painottua yhä enemmän osaamiseen ja sen kehittämiseen. Kehityskeskustelussa pitäisi saada jokaisen henkilön kohdalla selville kehittämistä vaativat alueet. Myös henkilön omat toiveet ja tavoitteet tulevaisuutensa suhteen ovat erittäin tärkeää tietoa yhtiön näkökulmasta. Johtajat totesivat, että tulevaisuudessa tulisi kyetä nykyistä



systemaattisemmin selvittämään henkilöt, joilla on potentiaalia ja halua toimia tulevaisuudessa yhtiön avainhenkilöinä, esimiehinä tai siirtyä esimerkiksi ulkomaille töihin.

Johdon mielestä kehityskeskustelujen tulisi noudattaa tiettyjä, kaikkien hyväksymiä pelisääntöjä ja rutiineja, mutta käytännön tulisi olla yksinkertainen ja helppo. Kehityskeskustelun lähtökohdaksi tulisi olla ajatus siitä, että on paljon asioita mitä ei itse tiedä, mutta joita voi oppia kuuntelemalla toisten näkemyksiä. Lisäksi he totesivat, että kehityskeskustelusta tulisi poistaa kaikki sellainen, joka voidaan hoitaa muullakin tavoin. Täten kehityskeskustelusta saataisiin helpompi ja kynnys sen käymiseen todennäköisesti madaltuisi. Kysymyksiä herätti esimerkiksi osaamisen arvioinnin yhdistäminen kehityskeskusteluun.

Tulevissa kehityskeskusteluissa tulisi johdon haastatteluiden perusteella käsitellä ylipäänsä sitä, mitä toiselle ihmiselle kuuluu hänen työssään. Esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta keskusteleminen ja sen kehittäminen on myös keskeistä. Esimiehelle on tärkeää tietää millaisella asenteella ja millaisin tavoittein henkilö työskentelee. Haastateltavien mielestä kehityskeskustelujen tulisi olla mahdollisimman avoimia ja rentoja tilaisuuksia. Keskusteluissa tulisi korostaa tiimi- ulottuvuutta. Osa haastateltavista koki tarvitsevänsä tuekseen osaamisprofiilin myös johtotasolle.

Johtajat totesivat, että esimiehet tarvitsevat sellaista koulutusta, jossa käydään läpi millä tavoin esimiesten tulisi toteuttaa kehityskeskustelu, jotta se kietoutuisi motivaatiota ja suorituskykyä kasvattavaan johtamismalliin. Kehityskeskustelun todellisesta tarkoituksesta tulisi tiedottaa nykyistä enemmän, sillä siihen liittyy runsaasti negatiivisia asenteita eikä sen tuottamiin hyötyihin uskota. Eräs syy voi olla myös se, että kehityskeskusteluun kohdistuvat odotukset ovat epärealistisia.

Tiedottamisella odotuksia olisi mahdollista muuttaa realistisemmiksi, jolloin odotukset ja kehityskeskusteluista saatava hyöty voisivat vastata paremmin toisiaan ja täten muuttaa asenteita positiivisempaan suuntaan. He lisäsivät, että kehityskeskustelukoulutuksen tulee lähteä siitä, kuinka tärkeää on viedä yrityksen liiketoimintatavoitteet kaikkialle organisaatioon ja miettiä miten jokainen esimies voi tavoitteita jalkauttaa kehityskeskustelujen avulla. Koulutuksessa tulisi painottaa

kehityskeskustelun taustalla olevaa tai sinne tarvittavaa johtamismallia ja sitten miettiä, miten kukin voi kehityskeskustelun avulla viedä tätä johtamismallia eteenpäin omassa yksikössään. Johdon mukaan kehityskeskustelussa tulisi kommunikoida avoimesti yrityksen tavoitteista, jotta niiden avulla olisi mahdollista listätä henkilöstön sitoutumista yrityksen yhteisiin tavoitteisiin.

Päälliköiden haastatteluissa kehityskeskusteluja pidettiin todella tärkeänä johtamisen välineenä, eikä niistä olla valmiita luopumaan, mutta kehityskeskustelusta toivottiin nykyistä epävirallisempaa. Päälliköiden mukaan kehityskeskustelun tulisi olla yksinkertainen ja helppokäyttöinen, sillä nimenomaan keskustelun dokumentointi koettiin monesti lievänä kompastuskivenä. Dokumentointi on kuitenkin tärkeää esimerkiksi esimiesten vaihtumisen vuoksi. Näin saadaan varmistettua, että tarvittavat tiedot ovat saatavilla vaikka esimies vaihtuisikin.

*”Nykyinen järjestelmä on liian jäykkä. Uusi järjestelmä voisi olla vapaampi, ikäänkuin lista asioista, joita voi käydä läpi. Lisäksi se voisi toimia muistilistana, johon vapaasti kirjataan keskustelussa ilmitulleita ja käsiteltyjä asioita.”*

Haastateltavat esittivät ehdotuksen, että kehityskeskustelulomake voisi olla muistilistatyyppinen, joka sisältäisi pääkohdat tai listan asioista, joita keskustelussa voisi käydä läpi ja, johon he voisivat sitten itse kirjoittaa muistiin keskustelun pääsisällön ja keskeisimmät asiat. Lomakkeiden osalta tärkeää on se, millaiseksi lomakkeiden rooli keskustelussa koetaan. Lomakkeet koettiin toimiviksi silloin kun niitä pidettiin ainoastaan keskustelun runkona, käyden läpi lomakkeen otsikkoasiat vapaamuotoisesti ja täyttämällä vain olennaisimmat kohdat, sen sijaan että olisi käynyt lomaketta läpi kohta kohdalta. Erityisen hyvinä pidettiin henkilökohtaiseen kehittymiseen, osaamisen vahvuusalueisiin ja työtehtävien mielekkyyteen liittyvien asioiden läpikäymistä, sillä ilman kehityskeskustelua niiden huomioiminen saattaisi jäädä hyvinkin vähälle.

Esimiehelle annettavan palautteen lisäksi toivottiin, että jatkossa keskustelurunkoon sisältyisi myös kohta, jossa käsiteltäisiin henkilön palautetta koko yrityksen toiminnasta, tavoista ja kulttuurista. Lisäksi toivottiin, että lomakkeessa huomioitaisiin motivaatiotekijät nykyistä paremmin eli jos kysytään ”Millaisia työtehtäviä henkilö toivoo lisää?”, niin tulisi kysyä myös miksi hän haluaa juuri kyseisiä tehtäviä.

*”Ei riitä, että kysytään millaisiin tehtäviin haluaisit, vaan pikemminkin tarvitaan vastaus kysymykseen minkä takia henkilö haluaa kyseiseen tehtävään. Vain siten voidaan selvittää mikä on se draiveri, joka ajaa ihmistä eteenpäin.”*

Mahdollisesti olemassa olevan toimenpidesuunnitelman liittäminen kehityskeskusteluun koettiin tarkoituksenmukaiseksi. Tällöin kehityskeskustelussa käytäisiin läpi sen hetkinen tavoitetilanne ja tavoitteiden saavuttamista arvioivan mittariston toimivuus, bonusjärjestelmän tilanne sekä lisäksi nykyiseen kehityskeskusteluun sisältyvät kehitymis- ja koulutusasiat.

Jotta kehityskeskustelusysteemi toimisi, sen tulisi olla mahdollisimman luonteva osa johtamista ja esimiehen ja alaisen välistä kanssakäymistä. Kehityskeskustelun käymistiheydestä esitettiin erilaisia näkemyksiä. Yleisen mielipiteen mukaan kerran vuodessa on sopiva tahti. Tahtiin vaikuttaa alaisten määrä sekä esimiehen ja alaisen välisen muun yhteydenpidon määrä. Tärkeänä pidettiin nimenomaan sitä, että asioista tulisi keskustella aina silloin kun siihen ilmenee tarvetta, ettei odoteta seuraavaan kehityskeskusteluun. Haastatteluissa esitettiin toiveita jonkinlaisen välitarkastuksen pitämisestä, jossa käytäisiin läpi, miten kehityskeskustelussa sovitut asiat ovat siihen mennessä toteutuneet.

Osaamisen arviointia voisi haastateltavien mukaan kehittää siten, että luokittelun sijasta tehtävässä vaadittava osaaminen aukikirjoitettaisiin ja sitä verrattaisiin henkilön osaamiseen ja katsottaisiin miten nämä osaamiset kohtaavat. Haastateltavat päälliköt toivoivat lisäkoulutusta koskien kehityskeskustelukäytäntöä. Nykyisen järjestelmän kehittämisessä pidettiin tärkeänä järjestelmän jalkauttamista siten, että sen käyttö sujuisi jatkossa itsenäisesti ja nykyistä sujuvammin.

Eräänä ratkaisuna kehityskeskustelujärjestelmän nykyistä tehokkaampaan jalkauttamiseen päälliköt ehdottivat, että joko henkilöstöosastolta tai omalta tehtaalta irrotettaisiin resursseja siten, että olisi joku henkilö, joka kävisi kaikkien esimiesten kanssa yksitellen läpi kehityskeskustelun toteuttamisen, sisältäen sen dokumentoinnin ja osaamisprofiilin rakentamisen ja päivittämisen.

Työnjohtajat kokevat kehityskeskustelutilanteet mieleisinä eikä varsinaista pakkoa niiden käymiseen koettu olevan. Samanlaisina toistuvat keskustelut kuitenkin vähentävät motivaatiota käydä kehityskeskusteluja. Hankaluutta lisää se, että monien asioiden, erityisesti kehittämiseen ja etenemiseen liittyvien, toteuttaminen on hankalaa eikä esimies myöskään välttämättä tiedä mitä hän voi luvata, sillä hänellä ei ole käytössään riittävästi tietoa yrityksen tulevaisuuden näkymistä.

Työnjohtajien mielestä kehityskeskusteluja tarvitaan jatkossakin, mutta haastatteluissa tuli runsaasti esille seikkoja, joihin toivotaan jonkinlaista parannusta. Järjestelmään sinänsä suhtauduttiin ihan positiivisesti mutta sen jalkauttamisessa ei ole täysin onnistuttu. Jatkossa tuotannon kehityskeskustelut voisivat kulkea enemmän esimiesalaiseskustelun tasolla, jossa kartotettaisiin mennyt vuosi ja alainen voisi kertoa mielipiteensä menneestä vuodesta; mikä on sujunut hyvin, mikä huonommin ja, onko joku asia jäänyt painamaan mieltä vuoden aikana. Nämä asiat kirjattaisiin ylös ja täten päivitetäisiin tietoa alaisen työskentelyyn liittyvistä asioista.

Työnjohtajat pitivät tärkeänä, että kehityskeskustelut käydään kahden kesken, sillä ryhmäkeskustelut jäävät yleensä pinnallisiksi ja äänessä ovat vain ne henkilöt, jotka muutenkin käyvät aktiivisesti keskustelemassa esimiehen kanssa. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä pitäisikö kehityskeskustelun olla tuotannon henkilöstölle vapaaehtoinen. Haastatteluissa mainittiin myös, että olisi hyvä jos tuotannon henkilöstölle tiedotettaisiin perusteellisemmin kehityskeskustelun tarkoituksesta ja siitä, mitä sillä pyritään yhtiön näkökulmasta saamaan aikaan. Lisäksi he tarvitsivat lisäkoulutusta kehityskeskusteluun valmistautumisesta.

Tuotannon henkilöstölle toivotaan omaa kehityskeskustelulomakkeistoa. Vaikka lomakkeisto ei olekaan kehityskeskustelun itsetarkoitus, se ohjaa keskustelua oikeiden asioiden suuntaan ja varmistaa, että tietyt asiat tulevat käsitellyksi. Se toimii myös hyvänä tukena kehityskeskusteluun valmistautuessa sekä muistilistana sovituista asioista. Nykyisten lomakkeiden täyttäminen on koettu hankalaksi.

*”Tämä on tähdellinen asia eikä se saa kulminoitua siihen, että joku ei ymmärrä näitä kaavakkeita.”*

Tämänhetkisissä lomakkeissa kysytään työnjohtajien mielestä samoja asioita useammalla eri tavalla. Erityisesti kysymykset ”Miten haluaisit kehittää työtäsi?” tai ”Miten haluaisit kehittää itseäsi?” koetaan hankaliksi sillä tuotannon henkilöillä ei ole paljoakaan näkemystä siitä, miten he voisivat työtään tai itseään kehittää normaalioloissa, jolloin tehtaalla ei ole suurempia muutoksia meneillään. Esimiehen näkökulmasta tuotannon henkilöstön ja heidän työnsä kehittäminen koetaan haastavaksi, sillä tuotannossa työnkuvien muuttaminen ja henkilöiden eteneminen on rajallista. Tämän sanottiin johtuvan sekä tuotantotyön luonteesta että osaltaan myös yrityskulttuurista, joka ei kaikilta osin tue tuotannon henkilöstön etenemistä.

Myös kysymys ”Minkälaisia työtehtäviä toivoisit lisää?” koettiin hankalaksi, sillä eihän kaikki voi olla esimerkiksi esimiehiä. Lomakkeiden kehittämisessä työnjohtajat kiinnittäisivät huomiota tavoite- osioon, sillä tällä hetkellä sen täyttämässä ilmenee vaikeuksia. Sekä tärkeimmät työtehtävät että niille asetetut tavoitteet koettiin hankaliksi. Tämän kohdan tueksi toivotaan enemmän tietoa yritystason tavoitteista sekä siitä, mitä ne merkitsevät tuotannon henkilöstön kohdalla. Tämän asian merkitystä painotettiin kaikissa työnjohtajien haastatteluissa. Tärkeimpiä työtehtäviä ei oikein osattu määritellä, vaan ne nähtiin pikemminkin yhtenä kokonaisuutena, jota ei voi eritellä.

Työnjohtajat esittivät toiveita yhteisestä linjasta, joka antaisi enemmän tietoa yrityksen puolesta siitä, mitä yritys haluaa henkilöstöltään eli mihin suuntaan esimiesten tulisi ohjata ihmisiä. Esimerkiksi tietoa siitä, minkä verran ihmisiä voidaan kouluttaa ja millainen rahasumma koulutukseen on varattu, helpottaisi koulutusten suunnittelua ja järjestämistä. Koulutusten järjestämisessä on kuitenkin huomioitava se, että suurta määrää ihmisiä ei voida yhtäaikaan laittaa koulutukseen sen vuoksi, että heitä tarvitaan työpisteissä.

Työnjohtajien mukaan tulevaisuudessa kehityskeskustelut voisi nykyistä vahvemmin liittää yrityksen strategian, vision ja tavoitteiden jalkauttamiseen. Nämä asiat tulisi käydä läpi kehityskeskustelussa sekä miettiä mitä nämä asiat tarkoittavat kyseisen henkilön kohdalla. Tämä edellyttää sitä, että esimies itse on näistä asioista hyvin selvillä. Jokainen työnjohtaja totesi kuitenkin haastattelussa, että tällä hetkellä näin ei ole. Yhdeksi syyksi arveltiin sitä, että kaikki työnjohtajat eivät ole käyneet kehityskeskustelua oman esimiehensä kanssa.

Yllä mainittujen kehitystoiveiden lisäksi työnjohtajat haluaisivat alaisiltaan enemmän palautetta siitä, miten he ovat suoriutuneet esimiestehtävistään. Työnjohtajat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelujen käymistä tulisi jatkaa mutta käytäntöä olisi hyvä saada nykyistä vapaamuotoisemmaksi ja yksilölliset tarpeet paremmin huomioivaksi. Jonkinlaisen muistion tekeminen koettiin välttämättömäksi.

Kehityskeskustelun ajankohtaa ja käymistiheyttä mietittiin myös haastatteluissa. Hyvänä pidettiin kerran vuodessa- sykliä tai sitä, että työntekijä saisi itse valita ajan kehityskeskusteluun aina silloin kun kokee sitä tarvitsevansa, silloin molemminpuolinen keskustelumotivaatio voisi olla korkeampi, jos kokee sillä hetkellä todellista tarvetta keskustelulle. Kehityskeskustelussa tulisi jatkossa käsitellä työssäjaksamista sekä työhyvinvointia, motivaatiota ja henkilöstön asenteita. Myös työn kehittäminen ja henkilön osaaminen koettiin tärkeiksi keskustelun aiheiksi vaikka niissä onkin ilmennyt hankaluuksia tällä hetkellä. Lomakkeita voisi olla esimerkiksi kahdenlaisia: toinen kehittämiseen keskittyvä eli pitkälti nykyisenlainen ja toinen kehitystoimenpiteiden seurantaan keskittyvä.

*”Kyllä kehityskeskustelussa pitäis pystyä enemmän myös tarjoamaan ihmisille jotain, esimerkiksi monipuolisempia koulutusratkaisuja.”*

Ohjeita kehityskeskusteluun- lomake sisälsi työnjohtajien mielestä melko kattavasti asiat, joista kehityskeskustelussa tulisi käsitellä. Johdon sitoutumista kehityskeskustelujen käymiseen ei pidetty riittävänä. Kehityskeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista voisi mainita lomakkeissa sillä ne ei välttämättä ole kaikille aivan selvät. Kun ihmiset tietävät miksi kehityskeskusteluja käydään ja tiedostaa niiden tarjoamat mahdollisuudet, on niihin sitoutuminen helpompaa.

*”Sitä pitäis vähän jalkauttaa et mitä näillä kysymyksillä haetaan. Mitä yhtiö haluaa kehityskeskustelulta ja kuka näitä lukee tän jälkeen kuin minä nämä tähän kirjoitan, muu kuin minä.”*

Tuotannon henkilöt toivoivat saavansa enemmän tietoa yrityksen ja oman tehtaan asioista ja tulevaisuuden näkymistä. Kehityskeskustelun käyminen joka vuosi koettiin turhaksi, sillä tuotannossa asiat eivät muutu niin nopeasti. Erityisesti jos keskustelut käydään nykyisen kehityskeskustelumallin mukaisesti. Tuotannon puolella työskentelee kuitenkin myös sellaisia henkilöitä, joilla on henkilökohtaisia, pidemmän aikavälin kehityssuunnitelmia ja heidän kohdallaan kehityskeskustelun käyminen kerran vuodessa

voisi olla hyvinkin tarkoituksenmukainen ratkaisu. Ongelman voisi ratkaista esimerkiksi siten, että jokainen voisi itse varata esimieheltään ajan kehityskeskustelua varten, silloin kun todellista tarvetta keskustelun käymiselle ilmenee. Tähän voisi kuitenkin asettaa myös jonkin aikarajan eli, että jokaisen tulisi käydä kehityskeskustelu esimerkiksi joka toinen vuosi.

Jatkossa olisi tärkeää kehittää kehityskeskustelujen yhteyteen seurantajärjestelmä, jonka avulla varmistetaan, että keskustelussa sovitut asiat toteutuvat myös käytännössä. Kehityskeskustelussa tulisi paneutua nykyistä enemmän varsinaiseen työhön sekä käsitellä yleisesti henkilön työtä ja tilannetta osastolla, jolla hän työskentelee. Tuotannon henkilöstön mukaan tärkeää olisi saada myös enemmän tietoa tulevaisuuden näkymistä. Jos kehityskeskustelumalli muuttuu jatkossa, niin sen käymiseen toivotaan koulutusta, erityisesti lomakkeiden täyttämiseen toivotaan selkeä ohjeistus.

### **5.5.2 Miten kehityskeskustelun avulla voidaan tukea liiketoiminnan tavoitteita?**

Johtotason haastateltavien mukaan liiketoimintastrategioiden toteuttamisen kannalta on välttämätöntä, että ne jalkautetaan koko organisaatioon. Strategioiden jalkauttaminen on kaikkien esimiesten tehtävä. Tämän ymmärtäminen on lähtökohta kehityskeskustelujen käymiselle, sillä se on johdon mukaan tärkeimpiä välineitä, jonka avulla strategiaa voidaan viedä organisaatiossa eteenpäin. Strategioiden jalkauttaminen ja sen merkityksen osoittaminen lähtee ylimmästä johdosta.

*”Jos orkesteri ei tiedä millaista sävelmää ollaan soittamassa, niin viulisti ei tiedä mitä kappaletta hän on soittamassa.”*

Jotta kehityskeskustelulla voidaan tukea liiketoimintatavoitteiden saavuttamista, on kaikki esimiehet saatava ymmärtämään, että kehityskeskustelulla todella on merkitystä liiketoiminnan näkökulmasta. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten tavoitteet asetetaan. Tärkeänä pidettiin sitä, että tavoitteet ovat mahdollisimman objektiivisesti mitattavissa tai arvioitavissa. Lisäksi on tärkeää, että tavoitteet kytkeytyvät selkeästi liiketoiminnan operatiivisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Lisäksi kummankin keskustelun osapuolen tulisi ymmärtää tavoitteet samalla tavalla.

Johdon haastattelujen perusteella on liiketoimintatavoitteiden näkökulmasta olennaista, että kehityskeskustelu sisältää suorituksen arvioinnin, jolloin voidaan kartoittaa niitä osa-alueita, joilla henkilö on suoriutunut erityisen hyvin sekä niitä alueita, jotka vaativat

kehittämistä. Lisäksi on tärkeää selvittää, onko henkilö oikeassa tehtävässä vai tulisiko hänet siirtää toisiin tehtäviin tai hänen työnkuvaansa muokata jollain tavalla.

Kehityskeskustelun aseman vahvistaminen lähtee johdon haastattelujen perusteella yrityksen arvoista ja strategioista eli siitä, että henkilöstöjohtamista ja siihen panostamista arvostetaan yrityksessä. Yrityksen kulttuurin ja johtamismallin tulisi olla sellainen, että ihmisiä ja ihmisten johtamista todella arvostetaan. Jos asiaa ei pidetä oikeasti tärkeänä yrityksessä, ei sitä osata priorisoida riittävän korkealle muun toiminnan ohessa.

Päälliköt olivat sitä mieltä, että kaikilla kehityskeskustelujen vetäjillä tulisi olla riittävät tiedot yrityksen strategisista valinnoista ja suunnista sekä siitä, mitä nämä merkitsevät oman tehtaan tai osaston kohdalla. Tämä on lähtökohta liiketoimintalähtöisille kehityskeskusteluille. Tällä hetkellä näin ei ole koko esimieskentässä. Lisäksi kehityskeskustelu tulisi kytkeä linjanvetäjien toimintasuunnitelmaan. Oikein käytettynä kehityskeskustelu palvelee liikkeenjohdon tarpeita, mutta jos se muodostuu pakolliseksi lomakkeiden täyttämiseksi, ei sen vaikutus liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamisessa ole mitenkään merkityksellinen päälliköiden näkökulmasta katsottuna.

*”Kehityskeskustelu ei ole pehmo työkalu, joka on vaan tehtävä, vaan se on puhtaasti liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamista edistävä eli yrityksen kannattavuutta ylläpitävä ja parantava liikkeenjohdon työkalupakkiin kuuluva väline.”*

Jotta kehityskeskustelut saadaan tukemaan liiketoiminnan tavoitteita tulisi työnjohtajien mielestä kiinnittää huomiota siihen, että kehityskeskustelussa sovitut asiat toteutetaan myös käytännössä. Sovittujen asioiden toteuttamista voisi tukea jonkinlaisen seurantajärjestelmän avulla, mutta se ei saisi olla liian jäykkä ja muodollinen. Kummankin keskustelun osapuolen tulisi ottaa vastuuta ja osallistua aktiivisesti sovitujen asioiden toteuttamiseen. Vastuu voidaan jakaa sopimalla kehityskeskustelun yhteydessä kuka hoitaa mitäkin. Toimenpiteiden ja kehittymisen tueksi voisi kehityskeskustelujen välissä tehdä välitarkastuksia, ettei odotettaisi seuraavaan kehityskeskusteluun, jossa sitten todetaan, että viimeksi sovituille asioille ei ole tapahtunut mitään. Myös avointa tiedottamista pidettiin tärkeänä, jotta työnjohtajilla olisi enemmän tietoa siitä missä mennään ja millaisia ovat yrityksen tulevaisuuden näkymät. Tiedon jakamisessa tulisi huomiota kiinnittää siihen, että jokainen ymmärtäisi, mitä ne tarkoittavat käytännössä omalla tehtaalla.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 *Yhteenveto tutkimuksesta*

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kehityskeskustelun merkitystä liiketoiminnalle. Kehityskeskustelun merkitystä tarkasteltiin sen tarjoamien hyötyjen ja käyttötarkoitusten pohjalta. Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, mikä kehityskeskustelun tarkoitus on kohdeorganisaatiossa, miten kehityskeskusteluihin on valmistauduttu ja miten niitä toteutetaan organisaation eri tasoilla. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös millaiset tekijät vaikuttavat kehityskeskustelujen onnistumiseen ja, millaisia esteitä niiden käymiselle ilmenee kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksella haettiin vastausta kysymykseen ”miten kehityskeskustelut saadaan tukemaan yrityksen liiketoimintaa ja sen tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla?”

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joita tehtiin yhteensä 16 kappaletta. Tutkimustulosten tarkastelua varten kohdeorganisaatio jaettiin neljään tasoon: johtoon, päällikkötasoon, työnjohtajiin ja tuotannon henkilöstöön. Näin saatiin monipuolinen kokonaiskuva kohdeorganisaation kehityskeskustelukäytännöistä.

Tutkimuksessa nousi esille, että kehityskeskustelun jalkauttaminen käytäntöön koko organisaation laajuudessa on suuri ja vaativa haaste, joka edellyttää pitkäjänteistä työtä. Tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelujen käyminen eroaa monin tavoin eri organisaatiotasolla. Haasteellisimmilta vaikuttavat keskustelut, joita työnjohtajat käyvät omien alaistensa eli tuotannon henkilöstön kanssa. Merkittävimpiä hankaluuksia aiheuttavat alaisten suuri määrä, nykyisen kehityskeskustelumallin vahva kehityspainotteisuus sekä rajalliset kehitysmahdollisuudet tuotannon puolella. Tuotannossa erityisen hankalaksi koettiin myös tavoitteiden asettaminen, sillä työnjohtajat eivät itse olleet mielestään riittävän selvillä yrityksen, oman tehtaan tai oman osaston tavoitteista. Tämän johdosta työnjohtajat eivät voi viedä tavoitteita organisaatiossa eteenpäin eivätkä tiedä varmasti, mihin suuntaan heidän tulisi alaisiaan ohjata.

Päällikkö- ja johtotasollakaan ei oltu täysin tyytyväisiä nykyiseen kehityskeskustelumalliin, mutta siinä esiintyvät ongelmat olivat erilaisia kuin tuotannon

puolella. Ylemmillä tasoilla nykyistä mallia pidettiin muodollisena ja jäykkänä sekä hallinnollisesti raskaana. Erityisesti keskustelun dokumentointi koettiin hankalaksi ja aikaavieväksi. Haastattelujen perusteella on tyypillistä, että johto- ja päällikkötehtävissä toimivat keskustelevat runsaasti tavoitteista, kehittämisestä ja tulevaisuuden suunnitelmista, mutta rauhoittuminen pöydän ääreen keskustelemaan näistä asioista ei tunnu aina luontevalta.

Kehityskeskustelun käyminen päällikkö- ja johtotasolla on helpompaa alaisten vähäisen määrän johdosta. Haastetta keskustelujen toteuttamiseen lisää kuitenkin se, että alaiset saattavat fyysisesti sijaita eri paikkakunnalla tai jopa eri maassa kuin esimies. Päällikkö- ja johtotasolla on tyypillistä, että esimies ja alainen tekevät tiiviisti yhteistyötä keskenään jokapäiväisessä toiminnassa, joka vaikuttaa myös kehityskeskustelujen sisältöön sekä siihen kohdistuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Tutustumisella ja kuulumisten vaihtamisella ei ole erityisen suurta roolia, vaan keskusteluissa keskitytään enemmän esimerkiksi esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen, koulutus- ja kehityssuunnitelmiin sekä tulevaisuuden näkymiin.

### **6.1.1 Nykyinen kehityskeskustelujärjestelmä**

Alunperin kehityskeskustelu on tutkimuksen kohdeyrityksessä otettu käyttöön strategioiden jalkauttamisen välineeksi. Haastattelutulosten mukaan erityisesti työnjohtajat ja tuotannon henkilöstö kokivat, ettei heillä ole riittävästi tietoa yrityksen strategisista tavoitteista tai siitä, mitä ne tarkoittavat henkilön oman tehtaan, osaston tai työn kohdalla. Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus on, vain johto- ja päällikkötason haastateltavat pitivät sitä strategian jalkauttamisen välineenä. Täten voisi todeta, että kehityskeskustelujen tavoitteet ja tarkoitus eivät ole organisaatiossa täysin selvillä. Tämä on selkeä puute ja heijastuu vahvasti kehityskeskusteluihin kohdistuviin asenteisiin sekä niiden käymiseen ja koettuihin hyötyihin.

Selkein kuva kehityskeskustelusta oli johto- ja päällikkötason haastateltavilla ja he kokivat myös eniten hyötyvänsä keskusteluista. Työnjohtajien ja erityisesti tuotannon henkilöstön kuva kehityskeskustelun tarkoituksesta ja mahdollisista hyödyistä oli suppea. Työnjohtajat kertoivat kehityskeskustelun konkreettisista hyödyistäkin, mutta

tuotannon henkilöiden kokemukset kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä olivat vähäisiä, eikä selkeitä hyötyjä osattu nimetä.

Työnjohtajat kertoivat kehityskeskustelun tärkeimmiksi hyödyiksi palautteen antamisen ja saamisen, mahdollisuuden tutustua alaisiin sekä mahdollisuuden saada tietoa uraa ja tulevaisuutta koskevien suunnitelmien tueksi. Tuotannon henkilöiden mukaan kehityskeskustelun tarkoituksena on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa, työn kehittäminen sekä koulutustarpeiden selvittäminen. Huomattavaa on myös se, että työnjohtajat kokivat kehityskeskustelun hyödyt eri tavalla kuin henkilöt, joiden kanssa he käyvät kehityskeskusteluja eli tuotannon henkilöstö.

Johto- ja päällikkötasoilla kehityskeskusteluja hyödynnetään yleensä organisaation kehittämisessä, esimerkiksi muuttamalla tai selkiyttämällä henkilöiden työnjakoa ja vastuualueita sekä ura- ja kehityssuunnittelun tukena. Kehityskeskustelun avulla pyritään varmistamaan, että henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä, jolloin hänen osaamistaan voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen arviointi, molemminpuolisen palautteen antaminen sekä esimiehen ja alaisen välisen suhteen pohtiminen mainittiin myös usein kehityskeskustelun tavoitteeksi.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että kehityskeskustelun tarkoitus mielletään yleensä sen perusteella, millaisia hyötyjä kehityskeskustelu on henkilölle tarjonnut. Ja jos konkreettisia hyötyjä ei ole omalla kohdalla ollut, niin ei kehityskeskustelua koeta mielekkääksi tai tarkoitukselliseksi asiaksi. Tämä nousi tutkimuksessa erityisen selkeästi esille. Kun tarkastellaan kehityskeskustelun hyötyjä ja vaikutuksia organisaation toimintaan ja henkilöstön motivaatioon, niin keskeisimmäksi tekijäksi nousi se, missä määrin kehityskeskustelussa sovittuja asioita toteutetaan käytännössä. Todelliset hyödyt määräytyvät vasta todellisen toiminnan ja muutosten myötä, keskustelu ainoastaan antaa niille suuntaa. Mitä enemmän kehityskeskustelun pohjalta toteutetaan konkreettisia muutostoimenpiteitä, sitä suurempi on kehityskeskustelun hyöty ja sitä kautta merkitys liiketoiminnalle.

Itse keskustelulla on suurin vaikutus silloin, kun ratkotaan esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyviä ongelmia. Keskustelun avulla voidaan selvittää mahdollisia

väärinkäsityksiä ja oppia ymmärtämään paremmin toisen henkilön näkemyksiä ja toimintatapoja. Ongelmakohtien selvittäminen usein lisää esimiehen ja alaisen luottamusta toisiinsa.

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelujen käyminen on vielä melko nuori ja uusi asia. Heinonen ja Järvinen (1997, 89) toteaakin, että ensimmäisillä keskustelukierroksilla ei ole syytä liiaksi odottaa konkreettisia tuloksia. Jos kierros onnistuu, on seuraavalla kerralla mahdollisuus mennä arvoissa ja asioiden käsittelyssä syvemmälle, jolloin tulokset tulevat konkreettisimmiksi. Moni esimies, joka oli ehtinyt tähän mennessä käymään ainoastaan yhden kehityskeskustelukierroksen läpi, totesikin odottavansa seuraavaa kierrosta, sillä silloin keskustelujen käyminen on jo huomattavasti vakaammalla pohjalla.

### **6.1.2 Tulevaisuuden kehityskeskustelu**

Johto- ja päällikkötasoille toivottiin jatkossa nykyistä vapaamuotoisempaa ja joustavampaa kehityskustelukäytäntöä. Kehityskeskustelulomakkeeksi esitettiin muistilistaa, joka sisältää pääkohdat asioista, joita kehityskeskustelussa voisi käsitellä. Esimies voisi sitten kirjata lomakkeelle ylös keskustelun pääkohdat. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että erikseen määritellyt bonustavoitteet yhdistetään kehityskeskusteluun. Tämä edellyttää sitä, että kehityskeskustelut käydään samoihin aikoihin kun bonustavoitteet asetetaan. Haastateltavat ehdottivat, että kehityskeskustelusta laaditaan prosessikuvaus, joka sisältää tiedot kehityskeskustelun toteuttamisesta ja ajankohdasta. Prosessikuvauksessa tulisi kertoa kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus tässä organisaatiossa sekä selvittää kehityskeskustelun yhteydet muihin järjestelmiin ja toimintatapoihin, kuten esimerkiksi koulutussuunnitteluun.

Nykyistä joustavamman kehityskeskustelumallin luomista tukee myös se tosiseikka, että yrityksessä työskentelee paljon ihmisiä, erityisesti tuotantotehtävissä, jotka ovat tyytyväisiä siinä tehtävässä, jossa tällä hetkellä työskentelevät eikä tällöin ole tarkoituksenmukaista laatia heille erityisiä pitkän ajan kehityssuunnitelmia. Siitä huolimatta kehityskeskustelun tulisi tarjota myös heille jotain, joten joustavampi malli kannustaisi esimiehiä huomioimaan nykyistä paremmin erilaiset keskustelutarpeet. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi työilmapiiri, työyhteisön asiat, jokapäiväisen työnteon helpottaminen ja esteiden poistaminen sekä palaute esimiehelle.

Tuotannon puolella uudistetussa kehityskeskustelumallissa tulisi huomiota kiinnittää erityisesti keskustelun sisältöön ja seurantakeskustelujen järjestämiseen. Koska kehityskeskustelun hyödyt määräytyvät sen perusteella, mitä sovituista asioista toteutetaan, tulisi luoda jonkinlainen systemaattinen käytäntö, jonka puitteissa suoritettaisiin kehityskeskustelujen välillä välitarkastuksia, joissa käydään läpi sovitut asiat ja se, missä määrin ne ovat siihen mennessä toteutuneet. Välitarkastus voisi olla esimerkiksi puolen vuoden kuluttua kehityskeskustelusta, jolloin olisi vielä aikaa tehdä niiden eteen jotain ennen seuraavaa kehityskeskustelua. Seurannan lisäksi tulisi etsiä keinoja, joiden avulla sovittuja toimenpiteitä tai keskustelussa esiin tulleita asioita voidaan toteuttaa nykyistä enemmän. Seurantakeskustelujen järjestämistä toivottiin kaikilla organisaation tasoilla.

Motivaatiotekijöiden selvittämistä pidettiin tärkeänä eli millaisia syitä on henkilön toiveiden ja suunnitelmien takana. Tämä on tärkeää, jotta asioita voidaan pilkkoa pienempiin osiin ja toteuttaa helpommin. Esimerkkinä mainittakoon, että henkilö haluaa esimiestehtäviin. Tällaisena toivetta ei välttämättä voida kovin helposti toteuttaa, mutta kun tiedetään, miksi hän haluaa esimiestehtäviin, niin vaihtoehdot ja mahdollisuudet toiveen toteuttamiseen lisääntyvät. Esimerkiksi suurempi vastuu voisi olla tämän toiveen taustalla ja näin voidaan lähteä etsimään keinoja, miten hänen nykyistä tehtäväänsä voisi muokata siten, että hän saisi enemmän vastuuta. Vastuuta voidaan lisätä esimerkiksi antamalla hänelle lisää projektivastuuta tai nimeämällä hänet esimiehen tuuraajaksi hänen poissaollessaan. Kehityskeskustelun perusideana on nimenomaan synnyttää päivittäistä keskustelua syvempää asioiden käsittelyä esimiehen ja alaisen välillä. Asioihin päästään syvemmin käsiksi niiden purkamisella ja paloittelulla.

## **6.2 Kehityskeskustelu tukemaan liiketoiminnan tavoitteita**

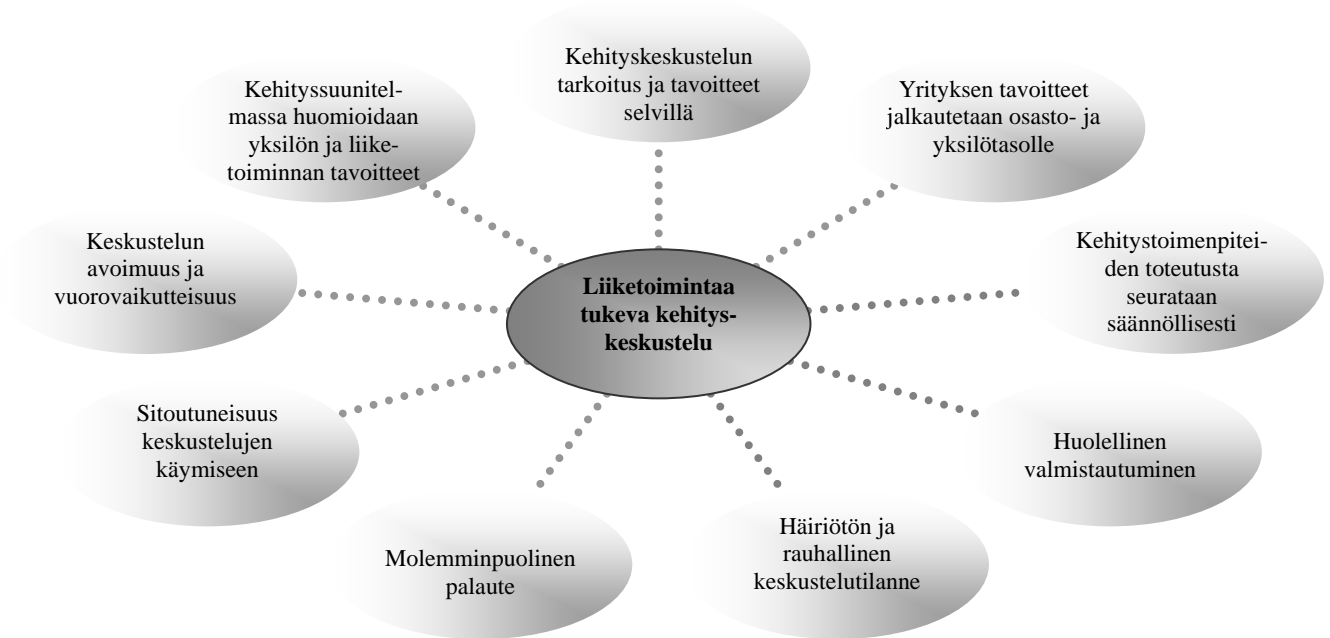
Tässä yhteydessä on tarkoituksenmukaista tarkastella sopiiko kehityskeskustelu kohdeorganisaation toimintatapoihin. Sen käyttöä tukee useampi tutkimuksessa esiin tullut seikka. Kehityskeskustelu on otettu käyttöön strategisen suunnittelun yhteydessä, josta voidaan johtaa kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet juuri tässä organisaatiossa. Olennaista onkin kysyä miksi, tämän organisaation esimiesten tulisi käydä kehityskeskustelua yrityksen näkökulmasta. Jotta kehityskeskustelu voisi lunastaa paikkansa osana yrityksen luontevia toimintatapoja, on sille luotava yrityksen

toimesta tarkoitus ja tehtävät eli kerrottava henkilöstölle miksi yrityksessä pidetään tärkeänä, että jokainen esimies kävisi kehityskeskusteluja. Tämän avulla voidaan vähentää kehityskeskustelun irrallisuutta muusta toiminnasta ja sitoa järjestelmän siten muuhun yrityksen toimintaan. Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus tulee johtaa liiketoimintatavoitteista sekä henkilöstöstrategiasta ja -politiikasta, jotta kytkös liiketoimintaan ja sen tavoitteisiin muodostuu vahvaksi. Tämän näkemyksen mukaan nykyisestä henkilöstöstrategiasta ja -politiikasta johdettuna uudessa kehityskeskustelujärjestelmässä painottuisi esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö, esimiestyön kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointi ja kehittäminen. Tärkeiksi asioiksi nousevat myös muutostilanteisiin sopeutumisen edistäminen sekä osaamisen kehittäminen ja henkilöiden motivoiminen itsensä kehittämiseen. Henkilöstöpolitiikan mukaisesti kehityskeskustelun painopisteitä tulisi muuttaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että kehityskeskustelulla on tärkeä rooli liiketoimintatavoitteiden toteuttamisessa silloin, kun sen avulla voidaan ohjata organisaation toimintaa ja henkilöstöä liiketoimintatavoitteiden kannalta oikeaan suuntaan. Tähän näkökulmaan tulisi perustua myös kehityskeskustelukäytännön kehittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla esimiehillä tulisi olla riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Ilman näitä tietoja esimiehet eivät voi ohjata henkilöstöä oikeaan suuntaan. Tähdellistä on myös selvittää, millaisia kompetensseja yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Tämä toimisi pohjana koulutussuunnittelulle ja samalla esimiehet saisivat tietoa siitä, mihin suuntaan heidän tulisi ohjata alaistensa kehittymistä.

Se, millaiseksi kehityskeskustelun rooli muodostuu liiketoimintatavoitteiden toteuttamisen kannalta, on riippuvainen siitä, missä määrin ja kuinka kattavasti kehityskeskusteluja käydään organisaatiossa sekä siitä, miten hyvin keskustelussa sovittuja asioita toteutetaan myös käytännössä. Tämän vuoksi uudesta kehityskeskustelujärjestelmästä tulee tehdä sellainen, että johto ja esimiehet todella sitoutuvat järjestelmän ja käyttävät sitä johtamisensa välineenä nykyistä enemmän. Tällöin merkittäväksi tekijäksi nousee kehityskeskustelun todellisen merkityksen sisäistäminen ja ymmärtäminen, sekä sen tarjoamien mahdollisuuksien tiedostaminen.

Lisäksi olennaista on huomioida se, miten tulevaisuudessa voidaan edistää ja tukea kehityskeskustelussa sovittujen käytännön toimenpiteiden toteuttamista.



**Kuvio 3. Liiketoimintaa tukevan kehityskeskustelun elementit.**

Kuviossa 4 kuvataan liiketoimintaa tukevan kehityskeskustelumallin elementtejä. Nämä elementit ovat perusteiltaan samanlaisia kaikilla organisaation tasoilla, mutta niiden painopisteet voivat vaihdella. Lisäksi huomioitavaa on, että niiden sisältö vaihtelee organisaation eri tasoilla.

### **6.3 Uusi kehityskeskustelumalli**

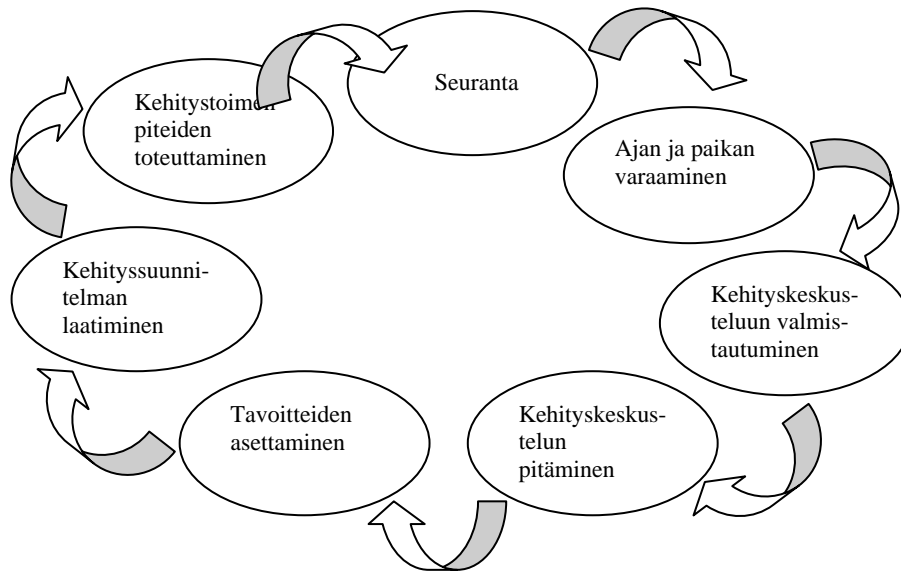
Kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta tulevaisuudessa oltiin yksimielisiä, mutta sen käytännön toteuttamiseen liittyy monia huomionarvioisia seikkoja. Tulosten mukaan kehityskeskusteluun kohdistuu erilaisia tarpeita ja odotuksia organisaation eri tasoilla. Tämän johdosta koko organisaatiossa samanlaisena oleva kehityskeskustelukäytäntö ei huomioi riittävästi eri tehtävien ja työympäristöjen moninaisuutta. Uudessa kehityskeskustelumallissa keskustelukäytäntö jaetaan siten, että tuotannon henkilöstöllä on omanlainen käytäntö ja muulla henkilöstöllä omansa.

Tutkimustulosten mukaan ehdoton edellytys onnistuneille ja liiketoimintaa tukeville kehityskeskusteluille on se, että esimiehillä on käytössään riittävästi ja oikeanlaista tietoa ja täten hyvät valmiudet kehityskeskustelujen käymiseen. Kuvaamalla yrityksen kehityskeskusteluprosessi, saadaan selvennettyä sitä, mitä kaikkea kehityskeskustelujen käyminen pitää sisällään ja kuinka keskustelut hoidetaan yrityksessä (kuvio 5). Prosessikuvaukseen sisältyy myös sen kuvaaminen, kuinka kehityskeskustelu kytkeytyy yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Kuviossa 5 esitelty prosessikuvaus kuvaa sitä, millaisista toiminnoista kehityskeskustelujärjestelmä muodostuu. Lisäksi prosessikuvauksen tulee sisällyttää uuden kehityskeskustelujärjestelmän tavoitteet ja tarkoitus, jotka johdetaan yrityksen strategiasta ja henkilöstöstrategiasta.

Prosessikuvauksen yhteyteen tulee myös tehdä tarkat ja yksityiskohtaiset ohjeet siitä, miten kehityskeskustelut toteutetaan kohdeorganisaatiossa. Ohjeissa on erikseen eritelty se, mihin aikaan vuodesta keskustelut käydään ja miten tavoitteet asetetaan, jotta ne ovat linjassa yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Sama koskee kehityssuunnitelman laatimista. Tärkeän osan ohjeistusta muodostaa kehityskeskusteluun valmistautuminen. Valmistautumisohjeet räätälöidään erikseen esimiehille ja alaisille. Esimiehen valmistautumiseen sisältyy liiketoimintalähtöisessä kehityskeskustelumallissa se, että hän selvittää ennen kehityskeskustelujen käymistä yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet sekä sen, millaisia kehityssuunnitelmia hän voi alaisilleen tehdä, jotta ne tukevat yritystason tavoitteita. Näiden asioiden helpottamiseksi uuden järjestelmän puitteissa esimies käy ensin itse kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa ja vasta sen jälkeen omien alaistensa kanssa.

Lisäksi tehdään etukäteen suunnitelmat siitä, miten uudet esimiehet valmennetaan uuden kehityskeskustelujärjestelmän käyttäjiksi. Prosessikuvauksen yhteydessä kehityskeskustelu liitetään osaksi yrityksen muita järjestelmiä ja kuvataan sitä, millainen yhteys esimerkiksi kehityskeskustelulla ja koulutuksilla on toisiinsa. Samalla selvennetään sitä, miksi kehityskeskusteluiden dokumentointi on tärkeää. Pääasiassa dokumentointi tulee tehdä siksi, että tiedot kehityskeskusteluista säilyvät ja näin voidaan varmentaa myös se, että keskusteluja todella käydään organisaatiossa ja puuttua asiaan tarvittaessa.





**Kuvio 4. Uuden kehityskeskustelumallin prosessikuvaus**

### 6.3.1 Tuotannon henkilöstön kehityskeskustelumalli

Kytkemällä kehityskeskustelu organisaation muihin toimintapoihin ja menetelmiin, se saadaan luontevaksi osaksi organisaation käytäntöjä, sillä silloin sille voidaan luoda merkitys ja käyttötarkoitus. Samalla tämä antaisi perusteet esimerkiksi keskustelun dokumentoinnille ja vähentäisi mahdollisesti myös kehityskeskustelun irrallisuutta muusta organisaation toiminnasta. Olennaista tässä on, että pohditaan mitä kaikkea kehittäminen ja kehittyminen todellisuudessa merkitsee sekä ymmärretään kehittäminen laajemmassa merkityksessä kuin vain uralla etenemisenä, koulutusratkaisuna tai työnkuvan muuttamisena.

Kari Lahti (2000, 56) toteaa Fakta-lehden artikkelissa, että kehityskeskustelut kattavat tyypillisesti kuusi eri kehittämisen aluetta, joita ovat

- Henkilön kehittäminen
- Esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen
- Toimintaedellytysten kehittäminen
- Työyhteisön toimivuuden ja yhteistyön kehittäminen
- Menneen kauden tulosten arviointi
- Tulevan kauden tavoitteet ja toimintasuunnitelmat

Täten tuotannon henkilöstön kehityskeskustelulomake voisi muodostua yllä mainituista kohdista, painottaen aiemmin mainittuja liiketoiminnan tarpeita sekä henkilöstöstrategian ja –politiikan osoittamia suuntaviivoja (Liite 1.). Tuotannon henkilöstön kehityskeskustelulomaketta voisi tehdä sisällöltään monipuolisemmaksi siten, että se sisältäisi nykyistä enemmän esimerkiksi esimies-alais-yhteistyön ja toteutettujen koulutusratkaisujen arviointia ja niihin liittyviä odotuksia. Näitä tietoja olisi mahdollista käyttää hyväksi tulevien koulutusten suunnittelussa. Ne voisi huomioida myös esimiesvalmennuksen sisällössä, eli saataisiin suuntaviivoja esimiesten koulutustarpeesta, jotta esimiestoiminta olisi toimivampaa tulevaisuudessa. Lisäksi kehityskeskustelussa olisi tärkeää ottaa nykyistä enemmän esille ajankohtaisia asioita yrityksen ja oman tehtaan tai osaston tilanteesta.

Jotta tuotannon henkilöstön kehityskeskustelumalli saadaan paremmin vastaamaan heidän tarpeitaan ja liittymään nykyistä kiinteämmin heidän varsinaiseen työhön, niin olisi tarkoituksenmukaista ottaa heidän edustajia mukaan työryhmään, joka suunnittelee tulevat kehityskeskustelulomakkeet ja tarvittavan koulutuksen, sillä tutkimustulosten perusteella, tulisi kehityskeskustelukoulutus kohdistaa koko organisaatioon, eikä ainoastaan esimiehille. Näin saadaan parannettua kehityskeskustelun yhteistoimintaulottuvuutta sekä käytännön tasa-arvoista toteuttamista.

Tätä tukee vahvasti se seikka, että haastattelujen perusteella tuotannon henkilöstölle tulisi kertoa paremmin mikä kehityskeskustelun tavoite ja tarkoitus on sekä, mikä heidän roolinsa kehityskeskustelussa on, mitä esimiehet odottavat alaisiltaan kehityskeskustelutilaisuudessa. Samalla voidaan vähentää kehityskeskusteluun kohdistuvia ennakoasenteita ja epäluuloja. Tasapuolisen keskustelun aikaansaamiseksi, tulisi kummankin osapuolen tietää miten tilanteessa toimitaan ja mitä häneltä odotetaan. Tällä hetkellä ongelmana on esimerkiksi se, että työnjohtajien mielestä työntekijät eivät esitä riittävästi omia mielipiteitä tai ehdotuksia eivätkä myöskään anna palautetta esimiehen toiminnasta. Tuotannon henkilöstön kehityskeskustelukoulutuksessa voitaisiin pureutua juuri näihin kysymyksiin. Koulutuksen järjestäminen nostaa entistä tärkeämmäksi kysymykseksi sen, että kehityskeskusteluja tulisi käydä kaikkialla organisaatiossa.

Kehityskeskustelun käymisen esteenä on usein aika, erityisesti silloin kun esimiehillä on suuri määrä alaisia. Tämä ongelma tuli esille erityisesti tuotannon kehityskeskusteluissa. Työnjohtajilla on yleensä suuri määrä alaisia ja kehityskeskustelujen pitäminen koetaan siksi hankalaksi. Jatkossa kehityskeskustelujen käyntitiheydeksi voisi tuotannon puolella riittää esimerkiksi kerran kahdessa vuodessa. Kehityskeskustelujen käymisessä voisi huomioida nykyistä paremmin alaisten keskustelutarpeet. Näin ollen tuotannon henkilöt voisivat itse varata esimieheltään ajan kehityskeskustelua varten, heillä ilmenee siihen tarvetta useammin kuin kerran kahdessa vuodessa.

Tuotannon henkilöstön kohdalla tulisi miettiä myös sitä, miten heidät saadaan ottamaan aktiivisemmin vastuuta omasta kehittymisestään sekä kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteuttamisesta.

### **6.3.2 Muun henkilöstön kehityskeskustelumalli**

Muissa kuin tuotannon tehtävissä toimivien kohdalla tulisi kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet jatkossa sitoa toimenpidesuunnitelman tavoitteisiin. Tämä määrittelee myös keskustelujen ajankohdan. Kehityskeskustelulomakkeistona tässä mallissa toimisi muistilista- tyylinen lomake, joka sisältää listan keskeisimmistä asioista, joita keskustelussa käsitellään. Lomake toimii myös muistiinpanojen pohjana ja keskustelijat voivat merkitä siihen keskustelun pääkohdat. (Liite 2.)

Käytännön tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja helppo, jotta painopiste säilyy keskustelussa ja yhteistoiminnan lisäämisessä, eikä niinkään keskustelun muotoseikoissa. Toisten näkemysten kuunteleminen ja ymmärtäminen olisi keskustelujen keskeinen tavoite. Lisäksi on tärkeää selventää työnkuvat sekä vastualueet ja yhdessä miettiä, miten asioita voidaan jatkossa toteuttaa. Kehityskeskustelujen avulla pyrittäisiin jatkossa entistä systemaattisemmin kartoittamaan organisaation potentiaalisia tulevaisuuden avainhenkilöitä, jolloin heille voidaan pitkän aikavälin kehityssuunnitelma, joka palvelee yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja suunnitelmia.

Kehityskeskustelujen käyminen sisällytettäisiin yhdeksi esimiesten osaamisalueeksi tässä organisaatiossa. Muuten ei onnistuta luomaan johtamiskulttuuria, jossa asioita viedään eteenpäin ihmisten kautta korostamalla kehittämisen ja yhteistoiminnallisuuden

periaatteita, jotka ovat tärkeitä tämän päivän yritysmaailmassa. Näin ollen esimiehet keskustelisivat jatkossa oman esimiehensä kanssa, omissa kehityskeskustelutilaisuuksissaan, siitä miten he ovat onnistuneet kehityskeskustelujen pitämisessä ja millaisia ongelmia niissä on ilmennyt. Samalla mietitään sitä, miten esimies voisi jatkossa viedä tietoa yrityksen tavoitteista ja strategisista suuntauksista organisaatiossa eteenpäin. Lisäksi pohdittaisiin, miten esimies voi jalkauttaa uutta, yhteistoimintaa ja kehittämistä arvostavaa johtamistapaa omalla osastollaan tai tehtaallaan.

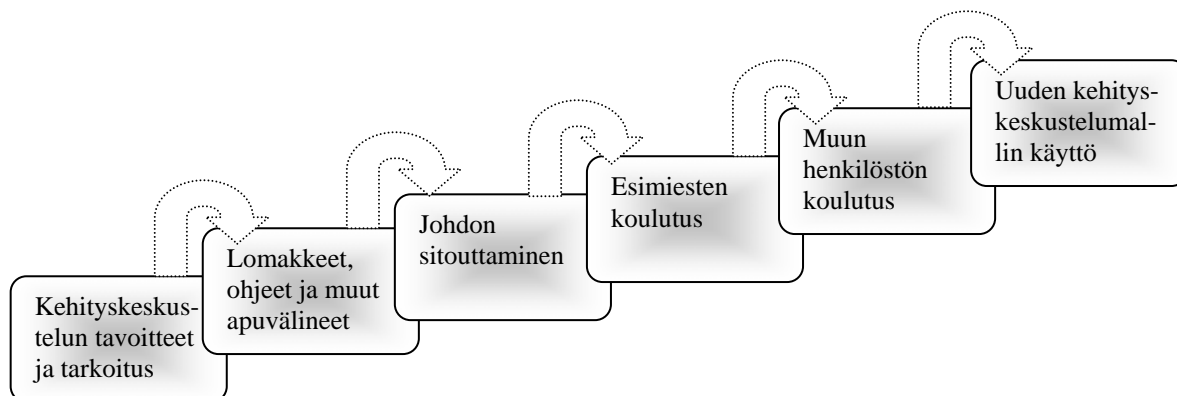
#### ***6.4 Uuden kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönotto***

Uuden liiketoimintatavoitteita tukevan kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönoton lähtökohtana tulee olla henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskustelujen käymiseen. Ylin johto on avainasemassa kehityskeskustelujen merkityksen viestimisessä siinä mielessä, että heidän sitoutuminen kehityskeskustelujen käymiseen lisää sitoutumista myös muualla organisaatiossa. Johdon ja esimiesten sitoutumista voidaan lisätä sitomalla kehityskeskustelujen käymisprosentti esimiehen palkitsemisjärjestelmään.

Kehityskeskustelujärjestelmän toimivuuden perusedellytyksenä on siis johdon sitoutuminen. Täten onkin tähdellistä kysyä ”millainen järjestelmän tulisi olla, jotta johto voi siihen sitoutua?”. Johdon intressit perustuvat liiketoimintaan ja sen kannattavuuteen. Täten myös henkilöstötyön menetelmien tulisi perustua tähän näkökulmaan, henkilöstön hyvinvointia unohtamatta. Kehityskeskustelu rakentuu sekä liiketoiminnan että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeistä elementeistä, mutta voidakseen lunastaa luontevan paikan yrityksen toiminnan kokonaisuudessa, tulee sen ensin lunastaa paikka johdon silmissä oikeasti arvokkaana ja tärkeänä työvälineenä.

Kehityskeskusteluihin sitoutuneimpia olivat tutkimustulosten mukaan sellaiset esimiehet, jotka ovat pohtineet omaa johtamistapaansa ja –filosofiaansa sekä huomanneet kehityskeskustelun sopivan heidän tapaansa johtaa tai tukevan heidän esimiestyötään. Sitoutuneita olivat myös he, joilla on konkreettisia käytätapoja kehityskeskustelulle eli he ymmärtävät kehityskeskustelun tarjoamia mahdollisuuksia ja tiedostavat millaisiin asioihin sen avulla voi etsiä ratkaisuja. Kehityskeskustelun tarjoamien mahdollisuuksien ja konkreettisten hyötyjen ymmärtäminen onkin eräs

tärkeä tekijä, jonka avulla voidaan lisätä esimiesten sitoutumista niihin. Lisäksi haastattelutuloksissa tuli ilmi, että henkilöt, jotka muutenkin pitävät keskustelemisesta tai suosivat keskustelevaa johtamistapaa, kokevat kehityskeskustelutkin mieluisina ja hyödyllisinä.



**Kuvio 5. Uuteen kehityskeskustelujärjestelmään siirtyminen.**

Keskeisin keino uuden kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönotossa (kuviot 6.) on sekä esimiesten että muun henkilöstön valmentaminen kehityskeskustelujen käymiseen. Valmennuksissa käsitellään varsinaisen kehityskeskustelun toteuttamisen lisäksi palautteen antamista. Esimiesten valmennuksissa huomiota kiinnitetään vahvasti myös siihen, miten kehityskeskustelu sijoittuu suhteessa muihin organisaation järjestelmiin ja käytäntöihin sekä siihen, miten tavoitteet asetetaan ja kehityssuunnitelmat laaditaan siten, että niissä tulee huomioiduksi yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja strategiset suuntaukset.

Kehityskeskusteluvalmennukset toteutetaan esimiehille osana osallistavaa ja keskustelevaa johtamisvalmennusta. Näin kehityskeskustelu ei jää irralliseksi käytännöksi, vaan se saadaan osaksi organisaatiossa toteutettavaa johtamistyyliä, johon kaikki esimiehet sitoutetaan ja koulutetaan. Niitamon (2003, 13) mukaan on ratkaisevaa, että hyvä henkilöstöjohtaminen on tunnustettu yrityksen arvoksi ja toimintatavaksi. Esimies tarvitsee tähän resurssit ja johdon tuen. Johtamistaitoja pitää vaatia ja niitä täytyy myös seurata, jotta arvot jalkautuvat käytännön tasolle.

Tulevissa esimiesvalmennuksissa voisi haastaa ihmiset miettimään, miten he voisivat jatkossa ohjata oman osastonsa toimintaa yhä enemmän ihmisten kautta ja yhteistyössä

heidän kanssaan. Samalla mietittäisiin keinoja, miten henkilöt saadaan motivoitua itsensä jatkuvaan kehittämiseen ja siihen aktiivisesti osallistumiseen. Samalla heidät voisi haastaa pohtimaan, millaisiin kaikkiin asioihin kehityskeskustelulla todellisuudessa voidaan vaikuttaa ja mitä siellä voidaan käsitellä. Tämä on erityisen tärkeää työnjohtajien kohdalla.

Henkilöstön motivoiminen itsensä kehittämiseen edellyttää sitä, että organisaatiossa luodaan käytäntöjä, jotka mahdollistavat nykyistä parempien kouluttautumis-, työharjoittelu- ja etenemismahdollisuuksien järjestämisen. Koulutusratkaisut tulisi luoda sellaisiksi, että ne motivoisivat ihmisiä osallistumaan niihin. Tämä edellyttää sitä, että koulutukseen osallistuminen ei heikentäisi esimerkiksi henkilön asemaa organisaatiossa tai toimeentuloa koulutusaikana. Tärkeää on myös luoda mahdollisuuksia uuden osaamisen hyödyntämiseen työpaikalla. Yrityksen näkökulmasta kyse on myös kustannustehokkuudesta, sillä koulutuksissa hankittu osaaminen saadaan yrityksen käyttöön ainoastaan sitä kautta, että henkilö voi käyttää uutta osaamistaan työssään eikä kouluttaminen ole kannattavaa ilman, että uusi osaaminen saadaan yrityksen käyttöön.

Muille kuin esimiehille suuntautuvassa valmennuksessa painotetaan erityisesti sitä, että kehityskeskusteluilla ja niiden toimivuuden lisäämisellä on huomattava merkitys myös henkilöstön näkökulmasta, sillä se tarjoaa heille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä hyvinvointiin ja viihtyvyyteen työpaikalla. Perimmäisenä tarkoituksena on siis yhteistoiminnan lisääminen yrityksen johdon ja henkilöstön välillä.

## LÄHTEET

Armstrong, Michael 1999. A handbook of Human Resource Management Practice. 7<sup>th</sup> edition. Bath: Kogan Page Limited.

Autio, Veli-Matti, Juuti, Pauli & Latva-Kiskola, Elina 1990. Esimies-alaiskeskustelut. 4.painos. JOT oppikirja Sarja 1. Turku.

Autio, Veli-Matti, Juuti, Pauli & Latva-Kiskola, Elina. Kehityskeskustelut. JOT oppikirja Sarja 1.

Coens, Tom & Jenkins, Mary 2002. Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead.

Cole, Gerard 2002. Personnel and Human Resource Management. 5<sup>th</sup> edition. London: Continuum.

Drucker, Peter F. 2002. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset- 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Juva: WSOY.

Falck, Aarre 2000. Teoksessa Vartiainen, Matti 2000. Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Franzinger, Kathleen 2002. Year in Review: Annual Performance Review may vex Managers and Employees alike, but they can serve as useful Communication Tools. Machine Design August 22 2002.

Freedman, Mike & Tregoe, Benjamin B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-yhtiöt.

Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B. & Cardy, Robert, L. 2001. Managing Human Resources. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.

Grensing-Pophal, Lin 2001. Motivate Managers To Review Performance. HR Magazine March 2001.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8. painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huselid, Mark A. 1998. The Impact of Human Resource Management Practises on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. Teoksessa Mabey, Christopher, Salaman, Graeme & Storey, John (toim.) 1998. Strategic Human Resource Management. A Reader. London: SAGE Publications Ltd.

Järvinen, Pekka 2002. Onnistu esimiehenä. 2. painos. Juva: WSOY.

Jones, Gareth R. 2001. Organizational Theory. Text and Cases. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, Pauli 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja n:o 42. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kansanen, Olli & Cannon, Fred 1997. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Porvoo: WSOY.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita Oyj.

Lahti, Kari 2000. Kehityskeskustelut. Fakta 9/2000, s. 55-59.

Lee, Thomas W. 1998. Using Qualitative Methods in Organizational Research. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.

Leskelä, Jori 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Julkaisu C:25. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Lövholm, Ulla 2000. Molekyylin ääreltä lähelle ihmistä. Fakta 9/2000. s. 60.

Mabey, Christopher, Salaman, Graeme & Storey, John (toim.) 1998. Strategic Human Resource Management. A Reader. London: SAGE Publications Ltd.

Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B. 2006. Designing Qualitative Research. 4<sup>th</sup> edition. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.

Mathis, Robert L, & Jackson, John H. 2002. Human Resource Management. 2<sup>nd</sup> edition. Canada: South-Western Thomson Learning.

Maunula, Reijo 1992. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä. 2. uusittu painos. Helsinki: Otava.

Newton, Tim & Findlay, Patricia 1998. Playing God? The Performance of Appraisal. Teoksessa Mabey, Christopher, Salaman, Graeme & Storey, John (toim.). Strategic Human Resource Management. A Reader. London: SAGE Publications Ltd.



- Niitamo, Petteri 2003. Jaksamisen juju on vuorovaikutuksessa. *Psykologi-lehti* 8/2003. s.13-14.
- PA Consulting Group 2003. Henkilöstötyön strategiset haasteet. Tutkimusraportti. Espoo: PA Knowledge Limited.
- Palmu, Harri 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Pilbeam, Stephen & Corbridge, Marjorie 2002. *People Resourcing HRM in Practice*. 2. painos. Gosport: Pearson Education Limited.
- Puro, Jukka-Pekka 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY.
- Rajaneva, Aino-Marja 2002. *Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian laboratorio. Lisensiaattityö*.
- Ranki, Anneli 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Räsänen, Keijo 2000. *Kehittyvä liiketoiminta*. 1.-4. painos. Porvoo: WSOY.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (1998). *Keskustelu kehittää*. Juva: WSOY.
- Salminen, Olavi 2000. *Hyvä kehityskeskustelu on avoin vuoropuhelu*. *Työ & Hyvinvointi* 2/2000. s. 26-27.
- Scott-Lennon, Frank 1999. *Kehityskeskustelu*. Suom. M. Karhu. Jyväskylä: Infoviestintä.
- Sparrow, Paul & Hiltrop, Jean-M. 1994. *European Human Resource Management in Transition*. Cambridge : Prentice Hall International.
- Sparrow, Paul R. & Hiltrop, Jean-Marie 1998. Teoksessa Mabey, Christopher, Salaman, Graeme & Storey, John (toim.). *Strategic Human Resource Management. A Reader*. London: SAGE Publications Ltd.
- Storey, John (toim.) 2001. *Human Resource Management. A Critical Text*. 2<sup>nd</sup> edition. Padstow: Thomson Learning.
- Storey, John 1992. *Developments in the Management of Human Resources. An analytical Review*. Padstow: Blackwell Publishers.
- Valpola, Anneli 2000. *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WSOY.
- Valpola, Anneli 2002. *Kehityskeskustelu- ei pakkopulla vaan hyvä työkalu*. *Myynti & Markkinointi* 7/2002, s. 13-14.
- Valpola, Anneli 2002. *Näin onnistut kehityskeskustelussa*. Juva: WSOY.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viljanen, Maarit 2003. Henkilöstöressit organisaation kilpailukyvyn lähteenä. Teoksessa Nurmi, Raimo (toim.), Johtaminen ja organisointi- Management and Organizing. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja B-2:2003. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.

#### Muut lähteet

- Yrityksen historiikki
- Haastattelut, yhteensä 16 kpl

## **Liite 1. Luonnostelma tulevasta kehityskeskustelulomakkeesta - tuotannon henkilöstö**

### **Työnkuva**

- Mitkä ovat tärkeimmät ja keskeisimmät tehtävät työssäsi?
- Mitkä niistä ovat tärkeimpiä työn tuloksen kannalta?

### **Menneen vuoden arviointi**

- Miten arvelet työsi sujuneen viime vuoden aikana?
- Mitkä asiat on sujunut parhaiten? Missä asioissa on ollut eniten vaikeuksia?
- Oletko mielestäsi voinut käyttää työssäsi hyväksi niitä kykyjä ja taitoja, joita sinulla on? Mitä on jäänyt käyttämättä?

### **Yhteistyö esimiehen kanssa**

- Miten yhteistyö esimiehen kanssa on sujunut kuluneen vuoden aikana?
- Missä suhteessa on mielestäsi ollut korjaamisen varaa?
- Oletko saanut esimieheltäsi riittävästi tehtäviesi hoitamisessa tarvitsemaasi tukea ja aikaa?
- Millaista toimintaa toivot esimieheltä tulevan vuoden aikana?
- Mitä mieltä olet hänen johtamistavastaan?
- Mihin asioihin esimiehen toiminnassa olet ollut erityisen tyytyväinen?
- Miten yhteistyötä tulisi mielestäsi kehittää?

### **Yhteistyö työyhteisön kanssa**

- Miten yhteistyö osaston henkilöiden kanssa on mielestäsi sujunut?
- Millaiset asiat on edistänyt yhteistyötä?

### **Koulutus**

- Mitä hyötyä on ollut kuluneena vuonna saamastasi koulutuksesta?
- Mitä puutteita saamassasi koulutuksessa on ollut?
- Millaista koulutusta katsot tarvitsevasi jatkossa?

### **Kehitystoiveet ja –suunnitelmat sekä mahdollinen pitkän aikavälin suunnitelma**

**Liite 2. Luonnostelma tulevasta kehityskeskustelulomakkeesta**

- muu henkilöstö

**Edellisen kauden arviointi**

- Saavutetut ja saavuttamatta jääneet tavoitteet
- Miksi tavoitteet saavutettiin tai jäivät saavuttamatta?

**Tulevat tavoitteet**

- Tavoitteiden arviointi ja mittaaminen
- Millaista tukea ja resursseja henkilö tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi
- Välitavoitteet

**Yhteistyö esimiehen kanssa**

- Miten sujunut menneellä kaudella?
- Kehittämistarpeet tulevalle kaudelle

**Henkilökohtainen kehittyminen**

- Koulutustarpeet
- Toiveet tulevien tehtävien suhteen