

# Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden laitos  
Aikuiskasvatus  
Taru Jaakkola  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2010

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden laitos  
JAAKKOLA, TARU: Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan  
yrityksessä  
Pro gradu -tutkielma, 73 s., 4 liitesivua  
Aikuiskasvatus  
Toukokuu 2010

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelujen toimivuudesta ja niiden merkityksestä ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä. Tutkimuskohteena oli eräs IT-alalla toimiva yritys.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ammatillista kasvua ja sen tukemista eri tavoin organisaatioissa. Tarkemmassa tarkastelussa ovat lisäksi kehityskeskustelut. Tutkimuskysymykset ovat: 1. Miten kehityskeskustelut työntekijöiden mielestä toimivat? ja 2. Mikä on kehityskeskustelujen merkitys ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä työntekijöiden kokemuksen mukaan?

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin joulukuussa 2009. Haastateltavia työntekijöitä oli yhteensä 11: viisi SW-liiketoimintayksiköstä, kolme HW-liiketoimintayksiköstä ja kolme tukitoiminnoista. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin periaatteita väljästi noudattaen käyttäen menetelmänä teemoittelua. Tutkimusaineistosta nostettiin esiin kaksi pääteemaa, jotka olivat kehityskeskustelun toimivuus ja kehityskeskustelu ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä. Niiden alle muodostettiin lisäksi tarkentavia teemoja.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation työntekijöiden kokemukset kehityskeskustelujen toimivuudesta vaihtelivat. Kehityskeskustelut koettiin pääosin hyödyllisiksi, mutta parantamisen varaakin niissä olisi. Kaikkiaan näyttäisi siltä, että työntekijät kokevat kehityskeskustelun perusedellytysten olevan melko hyvällä mallilla ja niistä olevan myös hyötyä. Tärkeää kuitenkin olisi, että kehityskeskusteluja myös hyödynnettäisiin paremmin eli että niiden pohjalta tehtäisiin toimenpiteitä ja niissä sovittuja asioita seurattaisiin tiiviimmin. Kehityskeskusteluja ei pitäisi käydä vain, koska niin on määrätty, vaan niihin kannattaisi oikeasti panostaa. Tulosten perusteella näyttäisi myös siltä, että kehityskeskusteluja ei käytetä tai hyödynnetä varsinaisesti ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä, vaan enemmänkin vain työn ohjauksellisenä keinona. Kehityskeskustelujen yhteys omaan ammatilliseen kasvuun jää usein epäselväksi työntekijöille.

Kehityskeskusteluprosessi olisi nähtävä jatkuvana prosessina, joka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: ennen, aikana ja jälkeen. Jokaiseen vaiheeseen liittyy omat keskeiset aspektinsa, jotka ovat ennen kehityskeskustelua tapahtuva valmistautuminen, kehityskeskustelun aikana tapahtuva vuorovaikutus ja kehityskeskustelun jälkeen tapahtuvat jälkitoimenpiteet. Jotta yhteys kehityskeskustelun ja ammatillisen kasvun välillä muuttuisi selvemmäksi työntekijöille, ammatillisen kasvun tärkeys tulisi tunnistaa ja prosessia kehittää ammatillista kasvua tukevaan suuntaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös muutamia kehityskeskustelun onnistumiselle kriittisiä tekijöitä. Näitä tekijöitä olivat valmistautuminen,

esimies sekä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Luottamus on avainasemassa kehityskeskustelua säätelevänä tekijänä.

Asiasanat: kehityskeskustelu, dialogi, ammatillinen kasvu, työelämän muutos, oppiva organisaatio.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 AMMATILLINEN KASVU JA SEN TUKEMINEN ORGANISAATIOISSA.....</b>	<b>3</b>
2.1 Työelämän muutos ja sen asettamat vaatimukset .....	3
2.2 Oppiva organisaatio.....	4
2.3 Osaamisen kehittäminen.....	7
2.4 Työssä oppiminen .....	11
2.5 Ammatillinen kasvu.....	13
<b>3 KEHITYSKESKUSTELU .....</b>	<b>15</b>
3.1 Mikä on kehityskeskustelu?.....	15
3.2 Kehityskeskustelun historia johtamisparadigmojen valossa.....	17
3.3 Kehityskeskustelun kehittyminen .....	20
3.4 Dialogi ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa.....	21
<b>4 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA .....</b>	<b>25</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>30</b>
5.1 Tutkimuskysymykset.....	30
5.2 Tutkimuskohde.....	30
5.3 Tutkimusotteena tapaustutkimus.....	32
5.4 Teemahaastattelu ja aineiston keruu .....	34
5.5 Aineiston analyysi .....	36
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>40</b>
6.1 Haastateltavien kuvaus.....	40
6.2 Kehityskeskustelun toimivuus.....	41
6.2.1 Kehityskeskustelun koettu hyödyllisyys ja hyödynnettävyys .....	41
6.2.2 Odotukset ja kehityskeskustelun kulku .....	45
6.2.3 Valmistautuminen kehityskeskusteluun.....	48
6.2.4 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa .....	49
6.2.5 Uudistettu kehityskeskusteluprosessi ja työkalu.....	51
6.2.6 Kehityskeskustelun kehittäminen.....	52
6.3 Kehityskeskustelu ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä.....	53
6.3.1 Kehityskeskustelun merkitys työntekijän omalle kehittymiselle.....	54
6.3.2 Kehityskeskustelun vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon .....	55
6.3.3 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.....	57

<b>7 LOPUKSI.....</b>	<b>60</b>
<b>7.1 Tulosten yhteenveto .....</b>	<b>60</b>
<b>7.2 Johtopäätökset .....</b>	<b>62</b>
<b>7.3 Tutkimuksen arviointia .....</b>	<b>64</b>
<b>7.4 Jatkotutkimusideat .....</b>	<b>66</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>68</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>74</b>

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän yhteiskuntaa ja erityisesti yritysmaailmaa leimaa jatkuva muutos. Tähän jatkuvaan muutokseen sopeutuminen ja reagoiminen vaatii niin organisaatiolta kuin henkilöstöltäkin kykyä uudistua. Jotta uudistuminen ja kilpailussa mukana pysyminen ovat mahdollisia, tarvitaan erilaisia keinoja kehittymiseen niin organisaation kuin yksilönkin tasolla. Kasvu ja kehittyminen ovat työelämän arkea, johon yhä useampien täytyy sopeutua. Ilman halua kehittymiseen ja oppimiseen jää helposti kehityksen nopean pyörän alle.

Muuttuneessa työelämässä ihmisellä itsellään on ensisijainen vastuu työllistymisestään sekä ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Organisaatiot voivat kuitenkin osaltaan edesauttaa työntekijöidensä kehittymistä ja kannustaa siihen tarjoamalla todellisia etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia. Työntekijöitä voidaan tukea näissä esimerkiksi tarjoamalla perehdytystä, työnkiertoa, koulutusmahdollisuuksia, mentorointia tai pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja.

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on jokaisen menestyvän organisaation takana. Osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön ammatillisen kasvun tukemiseen kannattaa panostaa, koska se tuottaa organisaatiollekin etuja. Organisaation osaaminen kasvaa, kun yksittäisten työntekijöiden osaaminen kasvaa ja työntekijät, jotka kokevat, että organisaatio ja ylin johto arvostavat heitä, sitoutuvat paremmin organisaatioon.

Kehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden säännölliseen yhteydenpitoon esimiehen ja alaisen välillä. Valpola (2000, 7) nimittää kehityskeskustelua öjohtamisen ruisleiväksi, jota tarvitaan johtamisen perusosaksi. Kehityskeskustelu tarjoaa oivan tilaisuuden keskustella perusteellisesti ja rauhassa asioista sekä myös pitkän tähtäimen suunnitelmista, ainakin ideaalitalanteessa. Se on vuorovaikutuksen kanava, jonka kautta työntekijä voi tuoda julki omia ajatuksiaan ja toiveitaan ja organisaatio sen mitä se odottaa työntekijältä. Kehityskeskustelut on havaittu oppimisen ja kasvun näkökulman hyviksi mittareiksi työelämän käytännöissä (Wink 2007, 55).

Säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut ovat nykyään arkipäivää monissa organisaatioissa. Keskustelujen toteuttamistapa kuitenkin vaihtelee paljon riippuen organisaatiosta.

Ideaalitapauksessa kehityskeskustelut koetaan oikeasti hyödylliseksi työkaluksi, jonka tuloksia myös osataan ja halutaan hyödyntää. Tällöin sekä esimies että alainen voivat kokea onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteita. Ideaalitilanteeseen kuitenkin harvemmin päästään, sillä kehityskeskustelujen tulee täyttää monia vaatimuksia niin työntekijän kuin organisaation taholta. Edellytykset onnistuneelle kehityskeskustelulle ovat kuitenkin olemassa, kunhan molemmat osapuolet saadaan oikeasti arvostamaan kehityskeskusteluja ja haluamaan niiden onnistumista. Winkin (2007, 55) mukaan kehityskeskustelujen merkitys on viime vuosina kasvanut, koska niillä voidaan vaikuttaa voimakkaasti esimerkiksi jatkuvaan oppimiseen, toiminnan kehittämiseen, tiedonkulkuun, esimiestyöhön, vaikutusmahdollisuuksiin ja parempaan suoritukseen kannustamiseen.

Liki jokainen organisaatio sanoo henkilöstön olevan tärkein voimavaransa. Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina näy työntekijöille. Kehityskeskustelut tarjoavat yhden mahdollisuuden osoittaa aitoa kiinnostusta henkilöstöä kohtaan. Tästä syystä on hyvin mielenkiintoista tutkia sitä, miten kehityskeskustelut toimivat ja mikä on niiden merkitys yksilön ammatilliselle kasvulle ja kehittymiselle työntekijöiden näkökulmasta.

## **2 AMMATILLINEN KASVU JA SEN TUKEMINEN ORGANISAATIOISSA**

### **2.1 Työelämän muutos ja sen asettamat vaatimukset**

Työelämässä muutos on jatkuvaa ja tulevaisuus on usein vaikeasti ennustettavissa. Ruohotien (2000, 22) mukaan yhä harvempi organisaatio toimii vakailta markkinoilla ja todennäköisesti markkinanäkymät muuttuvat koko ajan entistä vaikeammin ennustettaviksi. Yritysten onkin turvauduttava yhä suurempaan riskinottoon mikäli ne haluavat menestyä muuttuvassa maailmassa. Tämä jatkuva muutos asettaa vaatimuksensa myös organisaation henkilöstölle. Henkilöstön on sitouduttava jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen uusiutumiseen. (Ruohotie 2000, 22.) Työelämässä on enää vain harvoja paikkoja jäljellä työntekijöille, jotka eivät jatka oppimista ja kehittymistä koko työuransa ajan (Boud & Garrick 1999, 1).

Perinteisesti organisaatiot ovat olleet hierarkkisia ja korkeita. Niissä jokaisella on ollut omat tehtävänsä ja tietty asema. Tällaiset perinteiset, mekanistiset organisaatiot eivät kuitenkaan ole kyenneet vastaamaan nyky-yhteiskunnan mukanaan tuomiin haasteisiin ja siksi organisaatioiden on ollut pakko muuttua joustavammiksi. Tietoyhteiskunnan ripeäliikkeisillä mielikuvien markkinoilla eduksi ovat luovuus, innovatiivisuus ja osaaminen. (Juuti 2006, 776-78.)

Inhimillisen pääoman merkitys kasvaa, kun organisaation ydinosaaminen siirtyy henkilöstöön koneiden sijasta. Siksi henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin panostaminen nousee entistä tärkeämmäksi. Organisaatioiden on oltava myös nopeita, joustavia ja innovatiivisia menestyäkseen nykypäivän markkinoilla. Lisäksi kansainvälistyminen asettaa omat haasteensa yrityksille. (Ruohotie 2000, 226-23.)

Erityisesti korkean koulutuksen hankkineille tietojen ja taitojen nopea vanheneminen on uhka, joka on huomioitava. Se voi tapahtua lähes missä työssä tahansa ja työtehtävistä riippuen se saattaa tapahtua joko pidemmällä aikavälillä tai hyvinkin lyhyessä ajassa. (Ruohotie 1995, 102; 2000, 49.) Siksi menestyäkseen muuttuvilla työmarkkinoilla, ihmisellä on oltava halua, tahtoa ja kykyä uudistua ja oppia jatkuvasti. Ruohotie (2000, 38) toteaa, että ihmisillä on

vastuu omasta työllistymisestään sekä vastuu osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä. Muuttuva työelämä edellyttää osaamisen jatkuvaa päivittämistä ja suhteuttamista uusiin ammattitaitovaatimuksiin (Collin 2007a, 128). Työntekijän on osattava työnsä teknisesti hyvin, mutta sen lisäksi hänen on osattava soveltaa taitojaan vaihtelevissa tilanteissa ja myös osattava kehittää taitojaan edelleen (Jokinen, Lähteenmäki & Nokelainen 2009, 63). Erityisesti asiantuntijatehtävät vaativat nykyään erinomaisen tietopohjan lisäksi tiedonhankintataitoja, refleksisyyttä, kykyä kriittiseen tiedon arviointiin, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä ennen kaikkea kykyä ja halua jatkuvaan uuden oppimiseen ja luomiseen. Oppiminen onkin sopeutumista jatkuviin muutoksiin. (Collin 2007a, 128, 144.) Muutos monesti motivoi oppimaan ja oppiminen puolestaan on keino toteuttaa muutosta (Jalava & Virtanen 1998, 19). Tuomisto (1997, 49650) kuitenkin kritisoi näkemystä, jonka mukaan kaikki muutos sellaisenaan olisi aina myönteistä tai jatkuva oppiminen aina hyödyllistä. Muutoksesta ja oppimisesta on tullut Tuomiston mukaan markkinayhteiskunnan myyttejä.

Uusiutuminen on organisaatioille välttämättömyys ja siitä syystä osaaminen ja oppiminen sekä kyky nopeisiin muutoksiin ovat nousseet keskeisiksi kilpailueduiksi. Kilpailukyvyyn parantaminen panostamalla inhimillisiin resursseihin ja osaamisen kehittämiseen on organisaation vastuulla. Organisaation on siis kyettävä sitouttamaan henkilöstönsä jatkuvaan oppimiseen. (Ruohotie 1996, 15616.)

## **2.2 Oppiva organisaatio**

Organisaation kyky ylläpitää, kehittää, koordinoida ja hyödyntää omaa osaamistaan on pohja, jolle tulevaisuuden menestys rakentuu. Viime kädessä organisaation osaaminen perustuu osaavan henkilöstön varaan. Organisaation osaaminen onkin mahdollista vain osaavien yksilöiden avulla. Keskeistä kuitenkin on, miten yksilöiden osaaminen pystytään yhdistämään tiimien osaamiseksi ja lopulta organisaation osaamiseksi. (Ruohotie 1996, 20.)

Öppiva organisaatio on organisaatiotoiminnan malli, jossa organisaation kehittäminen nähdään oppimisprosessin näkökulmasta. Oppivassa organisaatiossa henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen on päähuomion kohteena. Työtä ja oppimista pyritään integroimaan uusien tehtävien ja kokeilujen avulla. Kokemuksesta oppiminen on keskeistä. Oppivan

organisaation toiminnan taustalla on aina tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Esimerkiksi oppimaan oppimisen taito on tärkeä. Oppivassa organisaatiossa työn ja oppimisen näkökulmat pyritään liittämään yhteen. (Sarala & Sarala 1996, 39641.) Organisaatiot voivat oppia ainoastaan oppivien yksilöiden kautta. Yksilöllinen oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta se on edellytys sille. (Senge 2006, 129.) Ihmisten kollektiivinen oppiminen on kuitenkin oppivan organisaation perusta. Ihmiset oppivat tällöin yhteistoiminnan kautta. (Ruohotie 2000, 71.)

Kuten muitakin organisaation toiminnan kehittämisen malleja, oppivan organisaation tarvetta perustellaan tuotantotapojen muutoksella. Massatuotannon sijasta nykyisin keskeisiä tavoitteita ovat laaja tuotevalikoima, tuotannon joustavuus ja hajautettu tuotanto. Niiden seurauksena organisaatioiden on kyettävä antamaan enemmän vastuuta työntekijöilleen, vähentämään keskitettyä kontrollia ja madaltamaan hierarkiaa. Se, mikä erottaa oppivan organisaation mallin muista organisaation toiminnan kehittämisen malleista, on oppimisnäkökulman korostuminen kaikissa yhteyksissä. (Sarala & Sarala 1996, 51.)

Oppiva organisaatio muuttaa itseään jatkuvasti ja tekee jäsentensä oppimisen helpommaksi. Se voi syntyä vain koko organisaatiossa ilmenevän oppimisen seurauksena. Öppiva organisaatio -termi kuvaa organisaation toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Öppiva organisaatio operoi lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa menettelytapojansa sekä sallii virheet ja ottaa oppia niistä. Oppivan organisaation ihmiset kehittävät koko ajan omaa kapasiteettiansa ja toimivat yhdessä sekä tätä kautta oppivat oppimaan yhdessä. Kokeilun ja riskinoton tunnustetaan edistävän oppimista. Kokeilu, osallistuminen, sitoutuminen toimintaan, luovuus, uudistumishalu ja erilaisuuden hyväksyminen ovat keskeisiä asioita oppivassa organisaatiossa. Lisäksi sille ominaisia piirteitä ovat muun muassa itseohjautuvuus, palaute, tiimityöskentely, toisten kuunteleminen ja kannustava ilmapiiri. (Ruohotie 1996, 406 43.)

Oppivassa organisaatiossa toiminnan kehittäminen on oppimisprosessi, jonka avulla toiminta paranee ja kehittyy. Omat kokemukset ja organisaation historia ovat tärkeitä oppimisen lähteitä. Oppivassa organisaatiossa oppiminen nostetaan tietoiseksi toiminnaksi ja kehittämisen työkaluksi. Tällainen organisaatio pyrkii luomaan oppimiselle otollisen ilmapiirin ja tilanteita. Taustalla on halu kehittää henkilöstön osaamista sekä organisaation

että yksilön omaan käyttöön. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan uuden kokeilua ja oman toiminnan tutkailua. (Sarala & Sarala 1996, 42.) Oppivassa organisaatiossa ihmiset luovat jatkuvasti todellisuutta (Senge 2006, 12).

Sengen (2006) mukaan oppiva organisaatio muodostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat systeemiajattelu, henkilökohtainen pätevyys, mentaaliset mallit, yhteisen vision rakentaminen ja tiimioppiminen. Systeemiajattelu pohjautuu kykyyn hahmottaa kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden suhteet. Todellisuus ei koostu vain lineaarisista syy-seuraussuhteista, vaan toisiinsa liittyvistä ja vaikuttavista prosesseista. Henkilökohtainen pätevyys tarkoittaa yksilöiden kykyä oppimiseen ja kehittymiseen, ilman oppivia yksilöitä organisaatiokaan ei voi kehittyä. Mentaaalisilla malleilla viitataan ihmisten ajattelutapoihin ja -malleihin, jotka eivät ainoastaan ohjaa näkemystämme maailmasta, vaan myös toimintaamme. Mentaaaliset mallit ovat usein tiedostamattomia. Oppivassa organisaatiossa nuo ajattelutavat kuitenkin tuodaan näkyviin ja tarkastelun alle. Oppivassa organisaatiossa myös rakennetaan yhteistä visiota, koska ihmiset sitoutuvat paremmin aidosti yhteiseen visioon. Tällöin he oppivat ja menestyvät omasta tahdostaan, eivät vain siksi, että heidän on käsketty. Yhteinen visio voi kuitenkin syntyä vain yhteisen työstämisen ja avoimen keskustelun kautta. Tiimioppiminen on myös keskeistä oppivassa organisaatiossa, koska oppivat tiimit eivät ainoastaan tuota erinomaisia tuloksia, vaan lisäävät myös tiimin yksittäisten jäsenten oppimista. Tiimi onkin nykyään yksi organisaation tärkeimmistä oppimisen yksiköistä. Tiimin oppimisessa tärkeintä on dialogi eli asioista keskusteleminen. Oppivassa organisaatiossa nämä viisi osa-aluetta kehittyvät yhdessä. Senge kuitenkin toteaa, että systeemiajattelu yhdistää nämä osa-alueet. (Senge 2006, 6612; ks. myös Sarala & Sarala 1996, 60662.)

Jatkuvaa oppimista ja kasvua tukevassa organisaatiokulttuurissa jokaisella on vastuu työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallinnasta ja kehittämisestä. Tällaisessa kulttuurissa työyhteisö tukee osaamisen kehittämistä ja käytössä olevat järjestelmät luovat mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Työyhteisö myös kannustaa luovuuteen ja organisaation jäsenet jakavat näkemyksen siitä, että oppiminen on tärkeä osa jokapäiväistä elämää. (Ruohotie 1996, 110.)

Sarala ja Sarala (1996, 63664) kuitenkin kritisoivat oppivan organisaation malleja siitä, että niissä esitetään hyvin selviä oletuksia esimerkiksi henkilöstön työhön sitoutumisesta, jatkuvan oppimisen ja kehittymisen halusta sekä vallan jakamisesta. Oppivan organisaation malleissa

esitetään usein, että kaikki työntekijät olisivat halukkaita panostamaan kaikkensa työhön muun elämän kustannuksella, vaikka todellisuus on osoittanut, että työorientaatioita on hyvin monenlaisia. Kaikki työntekijät eivät myöskään ole halukkaita jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, kuten oppivan organisaation mallit olettavat. Oppiva organisaatio edellyttäisi myös valtarakenteiden muuttamista ja madaltamista, eikä tämäkään käytännössä ole kovin helppoa, koska ihmiset eivät halua menettää saavutettuja asemiaan. Oppiva organisaatio myös edellyttäisi, että henkilöstöä todellisuudessa pidettäisiin organisaation tärkeimpänä voimavarana eikä vain kulueränä. (Sarala & Sarala 1996, 63664.)

Oppiva organisaatio ajatuksena siis kuulostaa hyvin mielenkiintoiselta ja hienolta, mutta käytännössä aidosti oppivan organisaation luominen on vaikeaa ja useimmilla organisaatioilla on vielä pitkä matka oppivan organisaation ihanteisiin. Oppiva organisaatio onkin ennen kaikkea idealistinen malli, josta organisaatiot ovat todellisuudessa kaukana ja vain harvoilla on luultavasti mahdollisuus tuo ideaalitalanne saavuttaa. Siksi ehkä onkin syytä kritisoida oppivan organisaation mallia siitä, että se on liian idealistinen.

## **2.3 Osaamisen kehittäminen**

Osaaminen on tietoa, taitoa ja pystyvyyttä, jota ihmiset voivat käyttää selviytyäkseen työssään (Nordhaug 1994, 27). Osaaminen on taidon soveltamista. Se on oppimisella ja kokemuksella hankitun tiedon käyttöönottamista. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24.) Kaikki hyvinvoivat organisaatiot luovat ja käyttävät tietoa. Organisaatiot keräävät informaatiota, muuttavat sen tiedoksi ja käyttävät sitä kokemustensa, arvojensa ja toimintatapojensa pohjalta. Ilman tietoa ja osaamista organisaatiot eivät pystyisi toimimaan. (Davenport & Prusak 1998, 52.) Tieto ja osaaminen ovat ammatillisten organisaatioiden tärkeintä pääomaa, koska niiden avulla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Tietopääoma on taloudellista pääomaakin merkittävämpi resurssi, koska kaikkea osaamista ei voi ostaa. (Jalava & Virtanen 1998, 14615.)

Organisaatioilta edellytetään kahdenlaista osaamista: strategista ja operationaalista. Operationaalinen osaaminen tarkoittaa työhön suoraan liittyvää osaamista eli sellaisten tietojen ja taitojen hallitsemista, jotka mahdollistavat nykyisten työtehtävien suorittamisen kannattavasti ja tehokkaasti. Strateginen osaaminen sen sijaan ei liity suoraan yhteen

työtehtävään tai prosessiin, vaan se on osaamista, joka on joustavasti siirrettävissä uusiin tehtäviin tai uuteen työpaikkaan. Strateginen osaaminen on uusien tietojen, taitojen ja valmiuksien hankkimista, joka hyödyttää sekä organisaatiota että yksilöä itseään. (Ruohotie 1996, 17.)

Organisaatioiden menestys pohjautuu nykypäivänä yhä enemmän yksittäisten työntekijöiden ja professionaalisesti autonomisten työryhmien tietoon ja osaamiseen (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 3). Organisaation kilpailukyky on eniten riippuvainen siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Yksittäisten työntekijöiden osaaminen täytyy voida kytkeä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, muuten osaamisen kehittäminen ei vahvista koko organisaation toiminnan ja kilpailukykyyn kehittymistä, vaikka saattaakin tukea yksittäisen työntekijän työmarkkina-arvon kehittymistä. Osaamista ja sen edistämiseksi tehtyjä toimia on jatkuvasti arvioitava, jotta nähdään ovatko nuo toimet tehokkaita. (Viitala 2007, 170-171.)

Henkilöstön kehittäminen on organisaation toimintaa, joka pyrkii ylläpitämään ja kehittämään organisaation toiminnan kannalta keskeistä osaamista. Henkilöstön kehittäminen palvelee niin työntekijöiden ammatillista kehittymistä kuin organisaation kehittymistä oppimista tukevasti organisaatioksi. (Hytönen 2007, 192-193.) Henkilöstön kehittämisen avulla pyritään kasvattamaan työntekijöiden toimintavalmiuksia ja suoritustasoa. Koulutus on yksi kehittämisen tapa, mutta sen lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi työnopastusta, perehdyttämistä, ryhmätyöskentelyä, opintomatkoja tai työssä oppimista. Kehittyminen on nähtävä jatkuvana prosessina, jota on tuettava ja mahdollisesti nopeutettava erilaisin suunnitelmallisoin kehittämistoimin. Osaamisen kehittäminen perustuu tarpeiden ja osaamispuutteiden syvälliseen ymmärtämiseen ja tulevaisuuden uhkien ja mahdollisuuksien oivaltamiseen. (Ruohotie 1996, 103-104.) Henkilöstön osaamisen kehittämistoimia on suunniteltava, toteutettava tehokkaasti ja arvioitava (Viitala 2007, 188).

Osaamisen kehittämistä ja henkilöstön kehittämistä käytetään usein toistensa synonyymeinä. Kumpaa käsitettä sitten käytetäänkin, merkitys on lopulta sama eli kasvattaa sekä organisaation että yksilön osaamisen tasoa siten, että se vastaa paremmin muuttuvan työelämän haasteisiin. Tosin Viitala (2007, 183) kirjoittaa, että henkilöstön kehittäminen ilmauksena ei kuvaa kovin hyvin nykypäivän osaamisen kehittämisen luonnetta ja

vaatimuksia, koska se korostaa henkilöstöä jonkun ulkopuolisen kehittämistoimenpiteiden kohteena eikä niinkään aktiivisena toimijana.

Työssä menestymisen ja viihtymisen kannaltakin tietoisuus oman osaamisen tilasta on tärkeää. Oman osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista tietoinen ihminen kykenee kehittämään osaamistaan onnistuneesti. Lähtökohtana on tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta keskeisen osaamisen määrittely. Organisaation on luotava oppimiselle suotuisat edellytykset ja yksilön sitouduttava pitämään osaamisensa ajan tasalla. (Viitala 2007, 180-183.) Sitoutumista osaamisen kehittämiseen voidaan kasvattaa esimerkiksi tekemällä oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä keskeinen ja näkyvä strategisen toiminnan tavoite sekä investoimalla siihen entistä enemmän aikaa ja rahaa (Ruohotie 2000, 67).

Osaamisen kehittämiselle on tärkeää määritellä tavoitteet, vaikka tulokset harvoin ovat suoraan mitattavissa. Yksi osaamisen kehittämisen merkittävin tehtävä on sitouttaa arvokasta osaamista organisaatioon eli saada organisaation toiminnan avainhenkilöt sitoutettua. Osaamisen kehittäminen on investointi, joka vaikuttaa keskeisesti tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Päämääränä on aikaansaada sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä lopulta yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. (Viitala 2007, 184-185, 201.)

Pelkkä osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan riitä. Organisaation järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria on myös kehitettävä. Lisäksi on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaation säilymisestä. Toimintaedellytysten ja johtamisen on oltava kunnossa, jotta osaaminen voi kukoistaa ja hyödyttää organisaatiota. (Viitala 2007, 174.)

Osaamisen kehittäminen koostuu sekä suunnitelluista ohjelmista ja koulutuksista että vähemmän systemaattisista informaalien oppimisen muodoista (Nordhaug 1994, 34). Elinikäinen oppiminen ja oppiminen muodollisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella täydentävät jatkossa yhä enenevässä määrin muodollisen koulutusjärjestelmän piirissä tapahtuvaa oppimista. Muuttuvassa yhteiskunnassa jatkuva oppiminen on tarpeen uusien innovaatioiden tuottamiseksi ja siinä elinikäinen oppiminen on avuksi. Organisaatioiden on pystyttävä hyödyntämään oppiminen ja muuttamaan se organisaation rakenteelliseksi pääomaksi. Osaamisen kartuttaminen tapahtuu tulevaisuudessa entistä enemmän muodollisen

koulutuksen ulkopuolella ja sekä kokemuksia että oppia voidaan hankkia kaikissa konteksteissa. Ihmisen kasvu moraalisenä, älyllisenä, sosiaalisena ja esteettisenä olentona jatkuu koko elämän ajan. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 82.) Ihmisten kokemukset ovat tärkeä lähtökohta oppimiselle myös työpaikalla. Näin ollen kokemukset ovat arvokas resurssi myös osaamisen kehittämiseksi. Kokemuksista oppimisen tukeminen niin yksilö- kuin ryhmätasollakin on huomionarvoista kehitettäessä osaamisen kehittämisen toimintamalleja. Kehityskeskustelut ovat esimerkki tilanteesta, jossa kokemuksia voidaan analysoida ja hyödyntää. (Viitala 2007, 184.)

Osaamisen johtamisen perusta on sen osaamisen määrittely, jonka avulla organisaatiossa aiotaan päästä tavoitteisiin ja saada liiketoimintastrategia onnistumaan. Osaamisen johtamisessa pyritään luomaan yhteys organisaation strategian ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisten välille. Organisaation näkökulmasta kaikkien sen jäsenten osaamisen tulisi hyödyttää organisaation perustehtävän ja strategian toteutumista. Yksilölle hänen oma osaamisensa on pohja, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa työssään. Mitä paremmin ihminen osaa, sitä paremmin hän selviytyy työtehtävistään. Osaamisen kautta ihminen saa arvostusta muilta. Oppiminen on osa ihmisen luontoa ja se jo itsessään tuottaa mielihyvää. Nykyisin työn ohella on jatkuvasti opeteltava uusia asioita. (Viitala 2007, 175-178.)

Osaaminen on organisaation vahvuus. Nykyään on ymmärretty tarve johtaa osaamista ja investoida siihen samalla tavoin kuin konkreettisempiin vahvuuksiin. Kansainvälisessä taloudessa osaaminen voi olla yrityksen suurin kilpailuetu. (Davenport & Prusak 1998, 12-13.) Osaamisen kehittämisen tuleekin olla osa organisaation strategiaa (Jalava & Virtanen 1998, 17). Organisaatioiden on kuitenkin otettava itse vastuu osaamisen kehittämisestä saavuttaakseen kilpailuetua. Organisaation kulttuuri voi parhaimmillaan olla sellainen, että se edistää organisaation oppimista ja muuntautumiskykyä sekä lisää henkilöstön motivaatiota jatkuvaan oppimiseen. (Ruohotie 1996, 17-18.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeää ja siihen panostaminen lisää todennäköisesti sekä organisaation osaamista että sitouttaa osaavia yksilöitä organisaatioon. Osaamisen kehittäminen tuntuu kuitenkin valitettavan usein olevan vain organisaation tarpeista nousevaa ja taloudellisiin päämääriin sidottua toimintaa, jossa yksilöiden inhimilliset kasvutarpeet on liitetty yksipuolisesti organisaation tuloksellisuuteen. Taloudellisesti heikompina aikoina,

jolloin osaamisen kehittämiseksi olisi enemmän aikaa, se on yleensä ensimmäinen asia, josta organisaatioissa tingitään. Nousukauden aikana saattaa puolestaan olla niin, että osaamisen kehittämiseksi ei juuri jää aikaa muiden kiireiden ohella. Tulevaisuuden menestystä ajatellenkin organisaatioiden kuitenkin kannattaisi uhrata hiukan resursseja osaamisen kehittämiseen. Ottamalla huomioon myös yksilöiden henkilökohtaiset kasvutarpeet, organisaatiot todennäköisesti saisivat entistä osaavampia, sitoutuneempia ja motivoituneempia työntekijöitä ja sitä kautta myös organisaation tuloksellisuus pitkällä aikavälillä paranisi.

## **2.4 Työssä oppiminen**

Oppimista tapahtuu työelämässä monissa eri tilanteissa. Dohmen (1996) jakaa oppimisen neljään eri tyyppiin, jotka ovat formaali oppiminen, nonformaali oppiminen, informaali oppiminen ja satunnainen oppiminen. Formaali oppiminen on koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtuvaa oppimista, joka tähtää useimmiten tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen ja usein myös koulutuksesta saatavaan todistukseen. Yritykset voivat joko tukea ulkopuoliseen formaaliin koulutukseen osallistumista tai luoda omia opinto-ohjelmiaan diplomeineen. Nonformaali oppiminen tarkoittaa yrityksen itsensä järjestämiä tai ulkopuolelta hankkimia oppimistilaisuuksia, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin. Informaali oppiminen ei ole järjestelmällisesti suunniteltua ja organisoitua koulutusta, vaan se on oppimista, joka tapahtuu työssä ja työympäristössä. Satunnainen oppiminen tapahtuu vaistomaisesti ja suunnittelematta ja on yleensä tiedostamatonta. (Vaherva 1998, 158-159; Viitala 2007, 187-188.)

Työssä oppimisella tarkoitetaan itse työtilanteissa, työn ohessa tapahtuvaa oppimista. Työssäoppimista (yhteen kirjoitettuna) voidaan lähestyä myös koulutuksen järjestämisen näkökulmasta. Sillä tarkoitetaan tällöin työpaikoilla tapahtuvaa opiskelua, joka on osa ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmaa. (Collin 2007b, 198.) Työssä oppiminen on epämuodollista, satunnaista ja vahvasti itse työhön kytkeytyvää oppimista. Aiemmat kokemukset toimivat oppimisen perustana ja se on luonteeltaan kontekstisidonnaista, sosiaalista ja kollektiivista. (Collin 2007a, 131-133.) Aiemmin työssä oppiminen on nähty määrätietoisena henkilöstön kehittämismenetelmänä, jossa työntekijä ohjataan sellaisiin uusiin tehtäviin, joihin perehtyminen ja joiden suorittaminen kehittää häntä (ks. esim. Sarala,

1988, 111). Nykyisin työssä oppiminen käsitetään kuitenkin laajemmin eikä se liity pelkästään uuteen työhön tai uusiin työtehtäviin, vaan työssä oppimista voi tapahtua myös muutoin.

Oppimiseen liittyvä keskustelu ja kehitystyö ovat olleet Suomessa pitkään hyvin koulukeskeisiä, institutionalisoituja. Formaalin koulutuksen ulkopuolella hankittua osaamista ei ole juurikaan arvostettu, edes aikuiskoulutuksen saralla. (Sallila & Vaherva 1998, 7.) Koulutus ei kuitenkaan enää yksistään ole riittävän nopea ja tehokas keino tietojen levittämisessä koko väestölle nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa (Tuomisto 1998, 30). Muodolliset koulutusorganisaatiot eivät ole enää ainoita oikeita oppimisen paikkoja, vaan myös työpaikka on tärkeä oppimisen ympäristö (Boud & Garrick 1999, 3). Nykyään etsitäänkin yhä enemmän keinoja muuttaa ja kehittää työtä ja sen tekemistä niin, että uuden oppiminen mahdollistuisi ensisijaisesti työpaikalla (Vaherva & Valkeavaara 1997, 203). Työssä tapahtuva oppiminen onkin yksi merkittävimmistä oppimisen ympäristöistä aikuiselle. Työntekijän näkökulmasta työssä oppimisen tarkoitus liittyy oman osaamisen kehittämiseen, urakehitykseen ja ammatti-identiteetin vahvistumiseen. Organisaation näkökulmasta sen sijaan ollaan enemmän kiinnostuneita työssä oppimisesta, joka voi parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. (Collin 2007a, 1236126.)

Työssä oppiminen tapahtuu työtä tekemällä, työn oheistuotteena kokemuksen kautta eikä niinkään koulutuksen kautta. Työtä ja työssä oppimista ei voi erottaa toisistaan. Työssä opitaan asioita, jotka ovat oleellisia työstä selviytymiseksi. Ratkomalla arkisia työtehtäviin liittyviä ongelmia oppiminen tapahtuu usein huomaamatta. Työtehtävät ja toimintaympäristö, kuten muut ihmiset, ilmapiiri ja johtamiskäytännöt määrittelevät paljolti sen, mitä työssä on mahdollista oppia. Eri tilanteissa opitaan erilaisia asioita. (Collin 2007a, 1336139.) Oppiminen on tulosta osallistumisesta jokapäiväiseen toimintaan. Työpaikalla työntekijät joutuvat ongelmanratkaisutilanteisiin, jotka kehittävät heidän osaamistaan. Työssä oppimista voidaan parantaa luomalla oppimiselle suotuisa työympäristö ja -ilmapiiri sekä tarjoamalla opastusta. (Billett 1999, 162.) Työssä oppiminen pohjautuukin juuri työntekijän ja hänen toimintaympäristönsä väliseen vuorovaikutukseen (Vaherva 1998, 160).

Työssä oppiminen ei keskity vain tämän hetken osaamistarpeisiin, vaan myös tulevaisuuden osaamisiin. Se on investointi niin työntekijöiden yleisiin kykyihin kuin spesifeihin ja teknisiin kykyihin. (Boud & Garrick 1999, 5.) Työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on

tuottavuuden kannalta vaikuttavampaa kuin työtilanteesta irrallaan järjestetyt koulutustilaisuudet tai muut kehittämistoimet (Ruohotie 2000, 69). Muodollisen koulutuksen ja kurssituksen siirtovaikutus jää usein melko vähäiseksi, siksi informaalisella oppimisella tulisi olla huomattavasti merkittävämpi asema aikuisten oppimisessa kuin sillä tällä hetkellä on (Sallila & Vaherva 1998, 9610).

Omana teoreettisena suuntauksenaan työssä oppimista on alettu tutkia 1990-luvun loppupuolella. Aikaisemmin työssä oppiminen on sisältynyt esimerkiksi ammatillisen osaamisen, asiantuntijuuden tai henkilöstön kehittämisen alueen tutkimuksiin. 2000-luvulla työssä oppimiseen liittyvää tutkimus on laajentunut huomattavasti. Pääosin tutkimus perustuu autenttisista työympäristöistä ja prosesseista koottuihin tapaustutkimuksiin eikä varsinaista yhtenevää työssä oppimisen teoriaa ole saatavilla. Työssä oppimista on tutkittu monesta näkökulmasta. Siitä ovat olleet kiinnostuneita niin organisaatitieteilijät, sosiologit, psykologit kuin aikuiskasvatustieteilijätkin. (Collin 2007b, 200.) Toisaalta formaalin koulutuksen ulkopuolella tapahtuva oppiminen on kuitenkin ollut jo pitkään mielenkiinnon kohteena. Esimerkiksi John Dewey korosti tekemällä oppimisen merkitystä jo 1900-luvun alkupuolella. (Sallila & Vaherva 1998, 8.) Perheen piirissä, työssä ja muussa sosiaalisessa toiminnassa tapahtuva, kokemusperäinen oppiminen onkin Tuomiston (1998, 30) mukaan epäilemättä vanhin oppimisen muoto.

Työssä oppimisen tutkimusalueella ollaan kiinnostuneita siitä, miten osaamista voidaan jakaa ja johtaa siten, että koko organisaatio voisi hyötyä siitä. Työssä oppimisen taustalla on nähtävissä elinikäisen oppimisen ajatukset. Työ itsessään on osoittautunut tehokkaaksi ammatillisen kehittymisen välineeksi, jopa tehokkaammaksi kuin erilaiset kurssit tai täydennyskoulutus. Elinikäinen oppiminen ja oppiminen myös muodollisten koulutusten ulkopuolella on keino yksilön ammatillisen osaamisen kehittämiseen koko työelämässä vietettävän ajan. (Collin 2007a, 1246129.)

## **2.5 Ammatillinen kasvu**

Ammatillista kasvua ja kehittymistä ovat kaikki kehittämistoimet, jotka ylläpitävät tai lisäävät ammatillista pätevyyttä. Uusiutumisen on jatkuva, koko elämän kestävä prosessi ja perinteisen uraputken tilalla onkin nykyisin nähtävä oman osaamisen kasvun kautta saavutetut

uudet tiedot ja taidot. (Ruohotie 1996, 57658.) Toisilta saatu palaute ja itsetutkiskelu ovat avaimia oppimiseen ja niiden avulla itsensä kehittäminen on mahdollista (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 99). Sopivan haasteellinen, vaihteleva ja itsenäinen työ luo hyvän lähtökohdan itsensä kehittämiseksi. Sen sijaan vähän virikkeitä tarjoava työ ehkäisee kasvupotentiaalia. (Ruohotie 1996, 63664.) Työ, joka ei jousta tai haasta, ei motivoi ihmisiä kasvuun ja kehittymiseen (Miller 1990, 233).

Yksilön kehittyminen jatkuu ideaalitapauksessa koko työiän. Tällöin yksilö kokee, että hänellä on työssään jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä. Käytännössä on kuitenkin todennäköistä, että kasvuprosessi katkeaa jossakin vaiheessa, jolloin työmotivaatio heikkenee ja työ muuttuu pelkäksi rutiiniksi. Elämässä ja työssä tapahtuvat muutokset voivat kuitenkin käynnistää kasvuprosessin uudelleen. Esimerkiksi työtehtävien muuttuessa, yksilön on sopeuduttava uuden työn vaatimuksiin ja kehityttävä sen mukana. Samoin henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa myös urakäyttäytymiseen ja sen myötä ammatilliseen kehittymiseen. (Ruohotie 2000, 49654.)

Ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeitä kannustimia tai mahdollisia rajoittavia tekijöitä ovat työn luonne ja työn järjestelyt, esimies-alainen -suhteet, työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet sekä johtamistavat ja -käytännöt. Ammatillisen uusiutumisen tavoitteena on parantaa suoritusta ja osaamista. Se voi tarkoittaa esimerkiksi uuden ja ajankohtaisen tiedon hankkimista, tekniikoiden kehittämistä ja henkilökohtaisen arvostuksen nostamista muiden silmissä. (Ruohotie 1995, 122.)

Menestyvältä työntekijältä vaaditaan korkeaa motivaatiota, vahvaa itseluottamusta ja halua ottaa kohtuullisia riskejä. Myös hyvä koulutus ja sitoutuminen jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ovat tärkeitä. (Ruohotie 1996, 65.) Organisaatio voi tarjota kehittymiselle suotuisan ilmapiirin ja ympäristön, mutta kehittyminen lähtee lopulta aina yksilöstä itsestään

## **3 KEHITYSKESKUSTELU**

### **3.1 Mikä on kehityskeskustelu?**

Kehityskeskustelu tarkoittaa esimiehen ja alaisen välistä säännöllistä yhteydenpitoa, joka tarjoaa mahdollisuuden varmistaa molemminpuoliset odotukset ja arvioinnin keinot. Kehityskeskustelun on tarkoitus olla vuorovaikutustilanne, jossa molemmilla osapuolilla, sekä esimiehellä että alaisella, on mahdollisuus antaa ja saada palautetta. Se on tehokas keino ihmisten jaksamisen tukemiseksi, koska sitä kautta ihminen kokee saavansa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. (Valpola 2000, 768.) Näin ollen kehityskeskustelu onkin hyvin tärkeä johtamisen työkalu. Mutta se voi tietenkin olla tehokas vain silloin, kun sitä osataan hyödyntää kunnolla.

Päivittäisen yhteydenpidon ja palaverien lisäksi tarvitaan säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut, kun halutaan onnistua yksilöiden ja ryhmien johtamisessa. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa esimiehen perustyökalupakkia. Kehityskeskustelut ovat jokaisen työntekijän oikeus. Kehityskeskustelun ei pitäisi olla vain kevyttä jutustelua, vaan pikemminkin erityinen itsetutkiskelun paikka molemmille osapuolille. Työntekijän kehittymisen kannalta on keskeistä, että esimies uskaltaa antaa palautetta niin työntekijän onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. (Järvinen 2003, 43646.) Siksi esimiehellä onkin merkittävä rooli kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelulla on monta nimeä. Sitä kutsutaan muun muassa tavoite-, tulos-, esimies-alais-, henkilösuhde-, budjetointi- ja arviointikeskusteluksi. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1989, 7.) Eri organisaatioilla on myös omia spesifejä nimityksiään kehityskeskusteluille. Se, millä nimellä kehityskeskustelua kutsutaan, vaihtelee usein organisaation ja keskustelun merkityksen mukaan (Autio ym. 1989, 7). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä kehityskeskustelu, koska se on nykyään yleisesti käytetty nimitys ja se on vakiintunut puhekieliseen myös tutkimuksen kohdeorganisaatioissa.

Kehityskeskustelu on enemmän kuin tavallinen keskustelu. Se on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Sillä on päämäärä ja siihen liittyy systematiikkaa ja säännöllisyyttä. (Juuti & Vuorela 2002.) Kehityskeskustelut ovat

aikainvestointina kannattavia, koska ne säästävät aikaa kuulopuheilta, tietämättömyydeltä ja työn epäselvyyksiltä (Valpola 2000, 8). Silti monesti kehityskeskustelut saatetaan kokea vain aikaa vievänä pakollisena toimenpiteenä eikä niiden hyötyjä nähdä saati osata hyödyntää. Toisinaan kehityskeskustelut tällaisia ovatkin ja syyt siihen saattavat olla moninaisia. Esimerkiksi kehityskeskustelun tarkoituksen epäselvyys tai heikko valmistautuminen voivat olla syynä. Kehityskeskustelun onnistumiseksi onkin tärkeää, että molemmille osapuolille on selvää mikä on keskustelun tarkoitus eli miksi kehityskeskusteluja käydään ja mitä niillä toivotaan saavutettavan (Juuti 1990, 14). Kehityskeskustelu on nimenomaan keskustelua kahden ihmisen, esimiehen ja alaisen välillä. Nykyisin kehityskeskustelu nähdään usein keskusteluna, jonka kautta kehitetään työntekijän osaamista ja ammattitaitoa organisaatioon soveltuvaksi. (Wink 2007, 56.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että työasioita käydään läpi keskitetysti. Myös tehokas seuranta mahdollistuu kehityskeskustelun avulla. Kehityskeskustelussa saatu palaute myös ohjaa tällöin kehittymistä ja ammattitaidon kehittämistä. (Valpola 2000, 139.) Kehityskeskustelujärjestelmä tukee säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa. Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen menetelmä että tiedonkeruun väline organisaation kehittämissuunnitteluun. Kehityskeskustelujen etuna osaamisen kehittämisen näkökulmasta on henkilökohtaisuus, palautteen anto molemmin puolin sekä kehityssuunnitelmien syntyminen niiden tuloksena. Parhaimmillaan kehityskeskustelut vahvistavat niin yksittäisten osaamisten kehittymistä kuin ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskustelut tuottavat tietoa myös urasuunnitteluun. (Viitala 2007, 186.)

Kehityskeskustelussa voidaan arvioida työn tuloksia sekä työstä suoriutumista, selkiyttää toimenkuvaa, antaa palautetta molemmin puolin, asettaa tavoitteita työlle, tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita ja sopia niihin liittyvistä toimenpiteistä sekä ylipäänsä edistää yhteistoimintaa. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa onnistuneen kehityskeskustelun avulla. Toimenkuvien ja tavoitteiden selkeys, ristiriitojen minimointi sekä hyvät työolosuhteet lisäävät myös työhyvinvointia. (Tampereen yliopiston kehityskeskusteluohjeet.) Jokaisessa organisaatiossa, jossa kehityskeskustelut ovat käytössä, on omat merkityksensä ja käytäntönsä kehityskeskustelujen käymiselle. Se, mikä toimii toisessa organisaatiossa, ei kuitenkaan välttämättä toimi toisessa. Siksi jokaisessa organisaatiossa onkin tärkeää määritellä kehityskeskustelun tarkoitus.

Kehityskeskustelu keskittyy erityisesti työntekijän asioihin, vaikka keskustellaankin tavoitteista, tuloksista ja kehittämisestä. Kehityskeskustelu mahdollistaa esimiehelle yksilön kehittymistoiveiden sekä organisaation kehittymistarpeiden yhteensovittamisen. Kehityskeskustelu mahdollistaa myös tehokkaan viestinnän ja sen avulla organisaatio voi osoittaa olevansa kiinnostunut henkilöstönsä hyvinvoinnista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 76.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimiehen ja alaisen välistä luottamuksellista ja suunniteltua keskustelua, jossa arvioidaan suoriutumista, määritellään tavoitteita tulevalle kaudelle sekä käsitellään kehittymiseen liittyviä asioita.

### **3.2 Kehityskeskustelun historia johtamisparadigmojen valossa**

Koska kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, on niiden perustana yleensä kulloinkin vallitseva johtamisparadigma, joka on eri vuosikymmeninä vaihdellut paljon. (Poikela 2005, 32; Reijonen 2009.) Jo 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa alettiin kiinnostua ihmisen työsuorituksista. Yhdysvaltalainen Frederick W. Taylor oli ensimmäinen työn rationalisoija, joka kehitti 1900-luvun alussa niin sanotun tieteellisen liikkeenjohdon mallin, jota myöhemmin alettiin kutsua taylorismiksi. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon päätavoite oli tuotannon tehostaminen ja työntekijät nähtiin siinä orgaanisina koneina, joiden motivaation lähde on taloudellinen hyöty. Taylorismissa oli keskeistä myös suunnittelun (johtajien) ja suorituksen (työntekijöiden) erottaminen toisistaan. (Seeck 2008, 36651; Tuomisto 2009, 162.)

Taylorismi syntyi Yhdysvalloissa ja vaikutti siellä pääasiassa vuosina 1900-1923. Yhdysvalloista se levisi myös muualle maailmaan, ainakin moniin Euroopan maihin ja Japaniin. Tieteellinen liikkeenjohto oli ensimmäisiä Suomeen tulleita systemaattisia liikkeenjohdon oppeja ja Taylorin menetelmät saivatkin Suomessa huomiota jo 1910-luvulla. Tuomiston (1986) mukaan taylorismin menetelmiä alettiin kuitenkin opettaa ja soveltaa laajamittaisemmin Suomessa vasta toisen maailmansodan jälkeen. (Seeck 2008, 65673.) Taylorismi edustaa keskeistä länsimaista työelämän pyrkimystä rationalisointiin ja sen vaikutukset ulottuvat aina näihin päiviin saakka (Tuomisto 2009, 3). Heijastuksia sen

vaikutuksista voi nähdä nykypäivän työelämässä esimerkiksi työnorganisoinnin tavoissa ja erityisesti joissakin laatujohtamisen opeissa. Myös ajattelu- ja suoritustyön erottelu näkyy edelleen vahvasti. Taylorismin periaatteiden vaikutus näkyy kuitenkin vaihtelevasti eri aloilla ja organisaatioissa. (Seeck 2008, 98.)

Tieteellisen liikkeenjohdon rinnalle kehittyi 1920-luvulla ihmissuhdekoulukunta, joka kritisoi taylorismin soveltamaa työprosessin pilkkomista pieniin osiin ja pyrki pikemminkin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Sillä oli kuitenkin myös samoja tavoitteita tieteellisen liikkeenjohdon kanssa, koska molemmat opit pyrkivät tuottavuuden lisäämiseen, yhteistyön parantamiseen työpaikoilla ja johtajan auktoriteetin oikeuttamiseen. Molemmat paradigmat pyrkivät myös tieteelliseen objektiivisuuteen eivätkä juuri ottaneet huomioon organisaation toimintaympäristöä. Pyrkimys kehittää työoloja ja -etuuksia oli ihmissuhdekoulukunnan synnyn taustalla. Niin sanotuilla Hawthorne-tutkimuksilla, jotka toteutettiin Yhdysvalloissa vuosina 1924-1933, oli keskeinen merkitys ihmissuhdekoulukunnan synnyssä. (Seeck 2008, 103-113.) Suomeen ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat viiveellä. Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan opit omaksuttiin Suomessa oikeastaan rinta rintaan 1940- ja 1950-luvuilla. (Seeck 2008, 129, 278-280.) Seeck (2008, 151-153) toteaa, että henkilöstöjohtamista Suomessa voidaan pitää ihmissuhdekoulukunnan perintönä, koska sen eräät taustaoletukset pohjautuvat ihmissuhdekoulukunnan teorioille, vaikka suoranaista yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja ihmissuhdekoulukunnan välillä ei usein ilmaistakaan.

Taylorismi ja ihmissuhdekoulukunta keskittyivät ratkaisemaan tuotannon tehokkuuden kysymyksiä sekä työntekijöiden ja työnantajien välisiä konflikteja. Organisaatioiden koon kasvaessa muodostui kuitenkin uudenlaisia ongelmia, joihin etsittiin vastausta rakenneanalyttisestä paradigmasta. Sillä viitataan 1950-luvulla Yhdysvalloissa kehittyneeseen kiinnostukseen tutkia organisaatioita kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysin perspektiivistä. (Seeck 2008, 155.)

Yksi keskeinen rakenneanalyttisen paradigman teoreetikoista oli Peter F. Drucker, joka kehitti 1950-luvulla tavoitejohtamisen mallin (Management by Objectives). Tuon mallin mukaan johtajan on käsitettävä, että jokainen työntekijä ymmärtää työn tavoitteet ja priorisointitarpeet eri tavalla ja valitsee siksi erilaisia toimintatapoja. Druckerin mukaan näistä asioista oli keskusteltava ja sillä tavoin suostuteltava molemmat näkemään erilaisia tapoja

ymmärtää strategiat ja päämäärät. Jokaisen tehtävän tekeminen pitäisikin aloittaa määrittelemällä yhdessä tavoitteet, toimintatavat ja strategiat. Drucker myös määritteli kahdeksan pääaluetta, joille piti asettaa tavoitteet ja mitata tuloksia. Ne olivat: markkina-asema, innovaatiot, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, tuloksellisuus, johtajien suoriutuminen ja kehittyminen, työntekijöiden suoriutuminen ja asenteet sekä yhteiskuntavastuu. (Seeck 2008, 1786179.)

Suomessakin tavoitejohtamisen peruselementtejä näkyi yritysten johtamisessa, kun mitattavat tavoitteet, suorituksen arviointi ja ihmisten osallistuminen tavoitteiden asettamiseen yleistyivät. Myös ihmisten sitouttaminen organisaatioon nousi tärkeäksi. Tavoite- ja tulosjohtamisen myötä esimiehen ja alaisen välisen kommunikaation oli muututtava uudennlaiseksi. (Wink 2006, 141.)

Rakennanalyttisen paradigman jälkeen siirryttiin organisaatiokulttuuriteorioihin, jotka syntyivät Yhdysvalloissa 1980-luvulla, kun työyhteisöjen oli muututtava joustaviksi, luoviksi ja enemmän työntekijöitä motivoiviksi. Organisaatiokulttuuriteorioissa kulttuuri nähdään joko muuttujana tai metaforana. Kulttuuri muuttujana tarkoittaa kulttuurin näkemistä organisaation ominaisuutena; se on jotakin, jota organisaatiolla on. Kulttuuri metaforana puolestaan tarkoittaa, että organisaatio itsessään on kulttuuri. (Seeck 2008, 2046211.) 1990-luvulla alkoivat puolestaan kehittyä innovaatioteoriat, jotka ovat nykyisin vallitseva paradigma. Innovaatioteorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on halu ja tarve oppia sekä kehittyä eli tarve kehittyä ja uudistua, jotta he pysyvät ajan hermolla ja työmarkkinakuntoisina. Halu käyttää omaa asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan motivoi työntekijää palkan ja etuisuuksien ohella. Erityisesti tämä pätee niin sanottuihin tietotyöntekijöihin. (Seeck 2008, 2436244.)

Varsinaisen kehityskeskustelun synty juontaa juurensa jo 1950-luvulle ja Druckerin luomaan tavoitejohtamisen malliin (Wink 2006, 141). Keskusteluja kutsuttiin aluksi tavoitekeskusteluiksi. Vuosikymmenten kuluessa ja johtamisparadigmojen muuttuessa nimitys on vaihdellut esimies-alaiskeskusteluista tuloskeskusteluihin sekä nykypäivänä ehkäpä yleisimmin käytettävään kehityskeskusteluun. (Poikela 2005, 32; Reijonen 2009.)

Kehityskeskustelut tulivat Suomeenkin jo 1960-luvulla, mutta yleisemmin ne levisivät suomalaisiin yrityksiin vasta 1970-luvun kuluessa, kun niiden huomattiin olevan hyvä keino

ihmisten motivointiin ja tulosten sekä viestinnän parantamiseen (Autio ym. 1989, 8). Huomionarvoista kuitenkin on, että kehityskeskusteluja käytiin alun perin lähinnä toimihenkilöiden kanssa eikä lainkaan työntekijöiden kanssa. Vasta 1990-luvulta lähtien kehityskeskusteluja on alettu käydä yleisemmin myös muiden henkilöstöryhmien kanssa. (Reijonen 2009.) Toisaalta kaikissa organisaatioissa kehityskeskustelut eivät edelleen ole lainkaan käytössä, vaikka Autio ym. (1989, 8) toteavatkin, että kehityskeskusteluja voidaan pitää turhina vain täydellisesti toimivissa organisaatioissa, joissa keskustelu ja vuorovaikutus on avointa ja kitkatonta.

### **3.3 Kehityskeskustelun kehittyminen**

Jo 1980-luvun lopulla Ukkonen (1989, 31) totesi, että kehityskeskustelujen merkitys on kasvanut ja jatkaa kasvamistaan edelleen. Hän ennusti, että 1990-luvulla ne koetaan välttämättömiksi jo pelkästään tuloksellisuuden ja toiminnan mielekkyyden kannalta. Nykyisin kehityskeskustelut voidaan nähdä keinona pidemmän tähtäimen suunnittelussa ja muutostyössä.

Valpolan (2000, 12617) mukaan kehityskeskustelujen kehittämisessä on nähtävissä muutamia selviä trendejä. Ensinnäkin on tärkeää, että kehityskeskustelut liitetään osaksi johtamisjärjestelmää, jolloin ne eivät ole enää vain esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan niistä tulee keskeinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Systemaattisella ohjeistuksella ja seurannalla voidaan varmistaa, että kaikkien kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista sekä niiden arviointiperusteista ja että kaikkien kanssa keskustellaan myös heidän henkilökohtaisista intresseistään. (Valpola 2000, 12617.)

Arvioinnin monipuolisuus on myös tärkeää, koska sovitut mittaamistavat ja tunnusluvut selkiyttävät tulosten määrittelyä ja arviointia. Palautetta tulisi hakea monelta suunnalta, jotta asianosainen saa kattavan kuvan tavastaan hoitaa työnsä. (Valpola 2000, 12617.) On kuitenkin syytä muistaa, että kaikkia työn tuloksia ei pysty järkevästi mittaamaan, eikä kannatakaan.

Kehityskeskustelun kolmantena nousevana trendinä on kehityskeskustelun kehittäminen myös yksilön kehittymisen apuvälineeksi. Suomen kielen termi kehityskeskustelu kantaa jo

nimessään sanaa kehitys, mutta alun perin tavoitejohtamisen yhteydessä käytettiin englanninkielistä termiä *öperformance appraisal*, joka tarkoittaa selvemmin vain suorituksen arviointia. Aluksi kehityskeskustelut Suomessakin keskittyivät suorituksen arviointiin, mutta nykyisin kehittymiseen liittyvät asiat alkavat nousta yhä tärkeämmäksi. Nykyään kehityskeskustelut jakaantuvatkin usein kahdeksi eri keskusteluksi, joista toisessa keskitytään tavoitteisiin ja suoriutumiseen ja toisessa painotetaan kehittymiseen liittyviä kysymyksiä. Taustalla on nähtävissä osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeet. (Valpola 2000, 12617.) Sen sijaan Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa kehityskeskustelut keskittyvät edelleen pitkälti suorituksen arviointiin, ja näissä maissa työntekijät saattavat pitää keskusteluja lähinnä esimiesten puhutteluina vuorovaikutteisen keskustelun sijaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 95; Wink 2006, 142).

Neljäntenä trendinä näkyy joukkovastuun esiin nouseminen. Organisaatiot monimuotoistuvat ja muun muassa projektityöt sekä muut määräaikaisten hankkeet yleistyvät. Esimiestä ei välttämättä tarvita työsuunnitteluun tai ohjaukseen, vaan päätökset pyritään tekemään yhteisvastuullisesti. Tällöin kehityskeskustelun perinteinen muoto ei välttämättä enää toimi, vaan asiat käsitellään pikemminkin aina tarvittaessa. Tavoitteiden asettaminen ja arviointi tehdään yhdessä koko työporukan kesken. (Valpola 2000, 12617.) Nykyisin yleistynyt tiimityöskentely on varmasti vaikuttanut tähän kehitykseen.

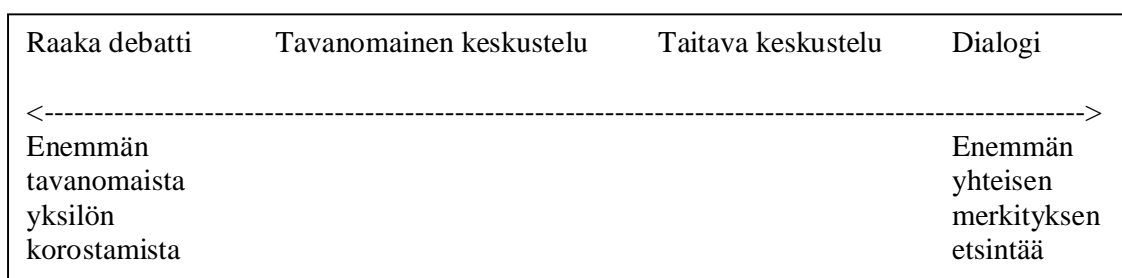
Edellä mainittujen trendien lisäksi myös kehityskeskusteluun valmistautuminen on noussut yhä keskeisemmäksi. Organisaatiot haluavat panostaa keskustelun molempien osapuolten valmistautumiseen, jotta kehityskeskusteluista tulisi tehokkaita ja tuottoisia. (Valpola 2002, 13617.)

### **3.4 Dialogi ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa**

Dialogille voidaan antaa monta määritelmää yleisessä kielenkäytössä. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi laajaa keskustelufoorumia, keskustelua oman itsensä kanssa tai monia muita vuorovaikutuksen muotoja näiden kahden väliltä. Dialogi alkaa aina ihmisestä itsestään, mutta myös ryhmä on dialogissa tärkeä, koska dialogi on ennen kaikkea ryhmäprosessi, jossa ihmiset ihmettelevät yhdessä kohtaamiaan asioita. Dialogia voidaan siis rikastuttaa sosiaalisilla yhteyksillä. Dialogi on tehokas kommunikaation muoto, sillä se tarjoaa

tilaisuuksia oppia tuntemaan itseään syvällisemmin ja muuttumaan ajattelemisen avulla yhdessä muiden kanssa. Kehittyminen riippuu kuitenkin täysin itsestä ja omasta uskalluksesta, koska dialogissa kukaan ei ajattele toisen puolesta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 9610.)

Keskustelu voidaan jakaa eri ulottuvuuksiin, joiden ääripäissä ovat yksilön korostamisen ja yhteisen merkityksen etsinnän näkökulmat. Heikkilä ja Heikkilä perustavat tämän näkemyksensä Rossin (1998) malliin, jossa keskustelu on jaettu neljään eri tasoon, joita ovat raaka debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56.) (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Debatista dialogiin -ulottuvuus (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56).

Tavanomaista keskustelua voidaan kuvata arkipäivän vuorovaikutustilanteeksi, jossa yritetään murskata tai vähätellä toisten esittämiä mielipiteitä ja ideoita. Perinteinen keskustelu keskittyy vaarallisesti tietyn näkökannan puolesta puhumiseen. Ihmiset keskustelevat tällöin voittaakseen ja tuottavat toinen toistaan vastustavia ajatuksia. Tavanomaisessa keskustelussa vain harvoin ylletään uutta rakentavaan luovaan prosessiin. Taitava keskustelu sijoittuu tavanomaisen keskustelun ja dialogin välimaastoon. Siinä pyritään yhdenvertaisuuteen ja luovutaan tavanomaiselle keskustelulle tyypillisestä käyttäytymisestä, jossa yritetään taivutella ja myydä oma asia. Taitavassa keskustelussa hyödynnetään yhteistoiminnallisuutta ja kyselevää sekä tutkivaa otetta. Kun taitavassa keskustelussa tehdään valintoja, dialogissa keksitään uutta ja paljastetaan samalla valintojen luonne ja taustatekijät. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56657.)

Keskustelu- ja väittelykulttuuri on meillä useimmissa tilanteissa hallitseva kommunikoinnin muoto, eikä keskustelukulttuurimme nykyisellään ole luonteeltaan kovin dialogista. Vallitseva keskustelukulttuuri on muodostunut yhteisistä tavoista ajatella, tuntea ja käyttäytyä ja olemme oppineet sen toinen toisiltamme. Kulttuuri on vaikuttanut tapaamme kommunikoida. Jos

haluamme saada aikaan muutosta, on syytä tarkastella rehellisesti omaa tapaamme toimia keskusteluissa, koska dialogikulttuuriin kasvaminen tulee aloittaa siitä missä tällä hetkellä olemme. Muutosprosessi kohti dialogia edellyttää uudella tavalla ajattelemista sekä uuden kommunikaatiokulttuurin opettelemista ja hallintaa. Siirryttäessä väittelystä tai tavanomaisesta keskustelusta dialogiin, osallistujien on opeteltava sekä itsensä että kaikkien muiden keskusteluun osallistuvien ymmärtämistä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 54659.)

Monissa tutkimuksissa ja selvityksissä on osoitettu, että työelämässä tarvitaan dialogia (ks. esim. Heikkilä & Heikkilä 2001; Valpola 2000; Wink 2007). Nykypäivän organisaatiot tarvitsevat kehittävää vuorovaikutusta. Se edellyttää kehittymistä vuorovaikutussuhteissa ja ihmisten molemminpuolista riippuvuutta. Kehityskeskustelu voi toimia dialogin mahdollistavana keskustelufoorumina. Kun kehityskeskustelu käydään dialogisesti, siinä kohdataan aidosti toinen ihminen. Tämä kuitenkin edellyttää luottamusta, joka puolestaan luo edellytykset onnistuneelle kommunikaatiolle. Puhuttaessa kehityskeskustelusta dialogina, se ei ulkoista keskustelun sisältöä tai organisatorisia päämääriä, vaan kyseessä on pikemminkin keskustelun vuorovaikutuksellinen taso. (Wink 2007, 59663.)

Kehityskeskustelu on nimenomaan vuorovaikutustilanne, jossa sekä esimiehellä että alaisella on tilaisuus vaikuttaa asioihin. Näin ollen heillä molemmilla on vastuu tilanteen onnistumisesta. Keskustelun onnistumiseen vaikuttavat olennaisesti aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista sekä valmistautuminen. Positiiviset aikaisemmat kokemukset edesauttavat keskustelun sujumista. Sen sijaan yksikin huono kehityskeskustelukokemus jää helposti elämään pitkäksi aikaa ja saa epäilemään jokaista kehityskeskustelutilannetta ja sen hyötyjä jatkossa. (Valpola 2000, 1656166.) Kehityskeskustelu edellyttää kuuntelemisen ja dialogisen kyselyn taitoja. Esimiehen on osattava kuunnella ja kysellä puhumisen sijaan. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää kehityskeskustelussa tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Poikela 2005, 43644.)

Yrityksen ja työntekijän intressien yhteensovittaminen ei aina ole ristiriidatonta. Kehityskysymyksissä joudutaan usein tasapainoilemaan näiden kahden välillä. Työpaikan perustehtävän täytyy kuitenkin olla se, joka lopulta määrää millaista osaamista ja ammattitaitoa organisaatiossa tarvitaan. (Järvinen 2003, 46647.) Kehityskeskustelussa ristiriitoja saattaa aiheuttaa erityisesti se, että esimies toimii työnantajan edustajana. Hänen on siis kyettävä ajattelemaan asioita sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Myös tiedon

puute, erilaiset katsantokannat ja ylipäänsä ihmisten erilaisuus ja henkilökemiat saattavat aiheuttaa konflikteja. Yleensä on suositeltavaa, että kehityskeskustelun yhteydessä ei käydä palkkaneuvottelua, vaan ne käydään erikseen, jotta kehityskeskustelussa voidaan keskittyä työsuoritukseen ja henkilökohtaisiin kehittymistarpeisiin. On nimittäin todettu, että jos kehityskeskustelussa puhutaan myös palkasta ja palkkioista, alainen ei kykene samalla kertaa kunnolla tekemään yhteenvetoa suoriutumisestaan. Tällä tavoin luodaan myös turhia jännitteitä keskusteluun. Tärkeintä konfliktien ehkäisyssä on luottamus. Jos esimiehellä on luottamuspääomaa, kehityskeskustelu sujuu huomattavasti paremmin. Toisaalta esimiehen on kuitenkin myös syytä kantaa esimiesvastuunsa ja muistaa, että aina ja kaikille ei välttämättä voi olla kiva esimies. (Valpola 2000, 1806184; 2002, 1406143.)

Vuorovaikutus on ennen kaikkea tahtoa ja taitoa. On oltava valmis sekä kertomaan että kuuntelemaan. Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista, sillä viestimisemme ei ole ainoastaan puhetta, vaan siihen vaikuttavat myös tapamme viestiä sekä eleet. Kiinnittämällä huomiota omaan tapaansa viestiä vuorovaikutusta voi parantaa. Tärkeintä syvällisen keskusteluyhteyden luomisessa on kuitenkin luottamuksen saaminen. (Valpola 2000, 167.) Kehityskeskustelu voi sisältää kaikenlaista asiakysymyksistä aina arvoihin asti. Omakohtaiset kokemukset ja konkreettiset asiakysymykset kuuluvat molemmat osaksi kehityskeskustelua, jolloin keskustelun taso vaihtelee logiikan ja tunteen välillä. Ihanne onkin loogista ajattelua ja tunnetta yhdistävä keskustelu, koska silloin tapahtuu todellista kehittymistä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 1036105.)

## 4 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Kehityskeskusteluista on kirjoitettu runsaasti. Suurin osa kirjallisuudesta on oppaita, joissa kerrotaan, miten kehityskeskusteluja kannattaisi tai tulisi käydä. Tieteellistä kirjallisuutta aiheesta on kuitenkin suhteellisen vähän. Sen sijaan dialogisuuteen liittyvää tutkimusta on tehty runsaasti, myös kasvatustieteissä. Väitöskirjoja kehityskeskusteluihin liittyen on tehty melko vähän, mutta pro gradu -tutkielmia aiheesta on tehty useita, erityisesti johtamistieteiden alalla ja jonkin verran käyttäytymistieteissä.

Heini Wink (2007) tutki väitöskirjassaan kehityskeskusteluja dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä eräässä metsäteollisuuden organisaatiossa. Hän pyrki tutkimuksessaan kuvaamaan, ömiten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Tutkimus kohdentui kehityskeskustelujen johtamispuheeseen, sen erilaisiin diskursiivisiin puhekäytäntöihin ja sen selvittämiseen, voivatko kehityskeskustelut olla dialogisia. Aineistona oli kahdeksan videotallennettua kehityskeskustelutilannetta, jotka hän keräsi Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöjen yhteydessä toimiessaan itse näyttötutkintojen arvioijana. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä kehityskeskustelussa? 2. Millaisten tulkintarepertuaarien kautta kehityskeskustelu rakentaa organisaation todellisuutta? 3. Miten esimiehisuus ja alaisuus rakennetaan kehityskeskustelussa? (Wink 2007.)

Tutkimustulosten perusteella Wink löysi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia, jotka olivat dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Keskustelut kuitenkin poikkesivat toisistaan merkittävästi ja jokaisessa rakennettiin erilaista sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. öDialogissa sosiaalista todellisuutta rakennettiin luottamuspuheen, monologissa epäluottamuspuheen, debatissa pelikuvioiden ja tavanomaisessa keskustelussa epäsuorien vihjausten avulla.ö Yhteistoiminnallinen suhde esimiehen ja alaisen välillä vaihteli myös keskustelulajista riippuen. Dialogisessa keskustelussa puhuttiin esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta ja täten rakennettiin tuota suhdetta, kun taas muissa keskustelutyypeissä puhuttiin organisaation muista henkilöistä. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös esimies- ja alaispositioiden tuottamista kehityskeskusteluissa. Erilaisia positioita tarkastelemalla löytyivät moniäänisesti rakennetut esimiehen ja alaisen positiot, jotka olivat selvästi erilaisia dialogeissa kuin muissa kehityskeskustelulajeissa. (Wink 2007.)

Winkin tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut voivat olla dialogisia ja voimaannuttavia tai tavanomaisia ja rutiininomaisia keskusteluja, hän tunnisti joissakin keskusteluissa myös monologisia tai debatinomaisia, alisteisia piirteitä. Johtopäätöksenä hän totesi, että tavanomainen keskustelu ei riitä kehityskeskustelun johtamispuheeksi nykypäivän organisaatioissa, koska siinä ei riittävän suoraan sanota, mitä alaiselta odotetaan eikä se myöskään synnytä uutta. Jos halutaan synnyttää uutta ajattelua ja toimintaa, kehityskeskustelun on oltava dialogia ja dialogiin tarvitaan luottamusta. (Wink 2007.)

Johanna Mikkola (2006) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan kehityskeskustelujen toimivuutta ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Hänen tutkimuksensa kohdeorganisaatio oli Boliden Kokkola Oy, metalliteollisuudessa toimiva sinkkitehdas. Empiirisessä tutkimuksessaan hän tarkasteli asiaa sekä esimiehen että yksilön näkökulmasta. Tutkimusaineisto koostui yhteensä yhdeksästä teemahaastattelusta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kehityskeskustelujen toimivuus on tärkeää jos niistä halutaan olevan hyötyä. Kolme eri elementtiä vaikutti keskustelujen toimivuuteen. Nämä elementit olivat: kehityskeskustelun eri vaiheet, keskustelujen sisältö sekä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Nämä tekijät näkyivät myös esimiesten ja työntekijöiden odotuksissa kehityskeskusteluja kohtaan. Toimivalla kehityskeskustelulla oli myös yhteys työhyvinvointiin. Henkilöstön kuvailemat toimivan kehityskeskustelun hyödyt liittyivät kaikki työhyvinvointitekijöihin. (Mikkola 2006.)

Juuli-Maria Markkanen (2008) kuvasi pro gradu -tutkielmassaan kehityskeskusteluprosessia ja sen vaikuttavuutta Fastems Oy Ab:ssa esimiesten näkökulmasta. Hän tarkasteli kehityskeskusteluja motivaation, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden sekä esimiestaitojen kautta. Tutkimuksen aineistona olivat kahdeksan esimiehen teemahaastattelut. Tutkimustulokset osoittivat, että kehityskeskustelu nähdään hyvänä johtamisen välineenä. Joissakin kohdeorganisaation yksiköissä oli kuitenkin ongelmia kehityskeskusteluprosessin toimivuuden kanssa. Kehityskeskusteluja käytiin vaihtelevasti eikä tavoitteeseen usein päästy. Keskustelun onnistumisen kannalta keskeisenä pidettiin kunnollista valmistautumista, vuorovaikutustaitoja ja luottamuksellista yhteishenkeä. Kehityskeskustelu nähtiin myös välineenä motivoimiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja osittain myös yksilöiden tuloksellisuuden parantamiseen. Suurimmat haasteet kehityskeskusteluissa liittyivät kiireen hallintaan, negatiivisen palautteen antamiseen ja strategian jalkauttamiseen.

Kehityskeskusteluprosessin parantamisessa tärkeimpiä seikkoja olivat sen liittäminen palkkiojärjestelmään, strategian pilkkominen yksilötasolle ja keskustelujen tehokas seuranta. (Markkanen 2008.)

Anja Koskinen (2008) käsitteli pro gradu -tutkielmassaan kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineinä Päijät-Hämeen koulutus konsernin muutamissa eri liikelaitoksissa (Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos, Koulutuskeskus Salpauksen kulttuuri- ja luonnonvara-tulosyksikkö ja yhteisistä palveluista ravintolapalvelut). Hän tarkasteli kyselytutkimuksen avulla lähiesimiesten ja työntekijöiden sekä eri ryhmien välisiä eroja kehityskeskustelujen käytöstä osaamisen johtamisen välineenä. Tulosten perusteella esimiehet näkivät kehityskeskustelujen merkityksen osaamisen johtamisessa positiivisempana kuin työntekijät. Samoin koki myös ravintolapalveluiden henkilökunta verrattuna muihin tutkittuihin ryhmiin. Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja käytetään osaamisen johtamisessa ja keskustelut sisältävät osaamisen johtamiseen liittyviä osioita, mutta niiden hyödyntäminen ei ole kovin tehokasta. (Koskinen 2008.)

Osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen on tehty melko paljon tutkimusta. Osaamisen johtaminen on myös ollut erityisesti tällä vuosikymmenellä suosittu tutkimusaihe. Myös ammatillista kehittymistä ja kasvua on tutkittu runsaasti, erityisesti kasvatustieteissä sekä hoitotieteissä. Työssä oppiminen on erityisesti viime vuosien aikana noussut mielenkiinnon kohteeksi.

Anu Järvensivu (2006) tutki väitöskirjassaan ötyön, oppimisen ja koulutuksen monimutkaista suhdetta työelämän ja oppimisen sosiologisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa työssä oppimisen paikkaa ja merkityksiä tämän päivän työelämässä sekä lisätä näin tuotettu ymmärrys työssä oppimisesta oppimista sosiaalisena käytäntönä lähestyviin tutkimuksiin. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kahdella eri työpaikalla: kuntoutuskeskuksessa ja metallitehtaassa. Tutkimusaineisto koostui työntekijähaastatteluista sekä havainnoiduista koulutuksen suunnittelupalavereista ja koulutuksista. (Järvensivu 2006.)

Tutkimuksen tulosten mukaan sopeuttamistilanteessa eli lomautus- tai irtisanomisuhkatilanteessa olevalla työpaikalla neuvotellaan työnantajan ja työntekijän välisen moraalisen sopimuksen tilasta ja jatkumisesta. Työpaikoilla näkyy kuitenkin myös

yleisemmällä tasolla tapahtumassa oleva työelämän pelisääntöjen muutos. Aiemmin työntekijä on voinut olettaa hyvin tehdyn työn ja työnantajaa kohtaan osoitetun uskollisuuden tuovan vastapainona varmuuden työpaikasta ja ansioista. Nykypäivänä tämä ei ole enää normaali käytäntö, vaan työelämän pelisäännöt ovat muutoksessa. Jatkuva oppimishalu on yksi uusi moraalisen sopimuksen elementti. Muutos on parhaillaan käynnissä ja pelisäännöistä neuvotellaan. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että työntekijät luokittelevat itsensä tällä hetkellä sekä vanhan että uudenaikaisen moraalisen sopimuksen hengessä: sekä lojaaleiksi että oppimishaluisiksi. Oppimisen kannalta sopeuttamistilanne on paradoksaalinen, koska oppimisvaatimukset lisääntyvät samalla kun oppimisen tilat työprosessissa vähentyvät. Työ asettaa oppimisvaatimuksia, mutta koska oppimisen tila vähenee, ei työ tarjoakaan käytännössä työssä oppimisen mahdollisuuksia. (Järvensivu 2006.)

Työssä oppimisen tutkimuksiin olisi hyödyllistä Järvensivun tutkimuksen mukaan lisätä konfliktiteoreettisia näkökulmia ja yhteiskuntatieteellistä ymmärrystä. Tällöin mukaan saataisiin työelämätaso ja oppimista voitaisiin tarkastella esimerkiksi pakkona, työaikakysymyksenä tai etenemisen välineenä. Epävarmuuden leimaamassa työelämässä oppiminen näyttäytyy ristiriitaisessa valossa. Ensinnäkin se hahmottuu enemmän tai vähemmän palkattomaksi ja kaiken aikaa laajenevaksi työn osaksi, toiseksi jatkuvan kamppailun kohteeksi ja sitä kautta työnantajan hallinnoinnin välineeksi, kolmanneksi työntekijöiden välisiä ristiriitoja synnyttäväksi sekä neljänneksi rajattomana toimintana työn henkistä raskautta kasvattavaksi tekijäksi. Näin käsitettynä työssä oppiminen ei enää olekaan ajateltavissa vain kaikkien etuja palvelevaksi toiminnaksi. Oppimisen edistämiseen liittyvät ongelmat eivät välttämättä kuitenkaan tule esiin työpaikoilla avoimena vastarintana epävarmuuden, kilpailun, koulutususkon ja oppimiseen liitettyjen positiivisten merkitysten vuoksi. Etenkään sopeuttamistilanteessa työntekijät eivät juuri kritisoi oppimisvaatimuksia, koska tämän pelätään vaarantavan työsuhteen jatkuvuuden. (Järvensivu 2006.)

Oppimisvaatimuksiltaan kovenevassa työelämässä työntekijät pyrkivät luokittelemaan itsensä muita työntekijöitä muutoshaluisemmiksi, yhteistyökykyisemmiksi, sitoutuneemmiksi sekä oppimisvalmiuksiltaan paremmiksi. Työntekijät sanovat suhtautuvansa oppimiseen positiivisesti, haluavansa koulutusta ja hyötyvänsä niistä, riippumatta siitä, mikä on todellinen tilanne. Työpaikoista on tullut pelikenttiä, joissa ötoiset ovat oppivinaan ja toiset ovat antavinaan oppimisen mahdollisuuksia. Epäjatkuvuuden leimaamassa työelämässä työpaikkapelin tavoitteena on usein työllisenä pysyminen. (Järvensivu 2006.)

Maija Joensuu (2005) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä päiväkodin työntekijöiden näkökulmasta. Teemahaastattelujen avulla hän pyrki selvittämään päiväkodin työntekijöiden käsityksiä työssä oppimisesta ja sen merkityksestä osaamisen kehittämisessä. Tulokset osoittivat, että päiväkodin työntekijät näkivät työssä oppimisen merkityksellisenä osaamisen kehittämisessä ja päiväkodin ympäristönä koettiin antavan hyvät lähtökohdat työssä oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle. Työssä oppiminen nähtiin jopa edellytyksenä päiväkodissa työskentelylle ja kollegat olivat merkittävä oppimisen resurssi. Oppimis- ja kehittämismotivaation koettiin lähtevän ensisijaisesti yksilöstä itsestään, mutta myös työyhteisöllä, ilmapiirillä sekä työn organisoinnilla ja työnkuvalla on vaikutusta työssä oppimiseen. Päiväkodin henkilöstön mielestä päiväkotityö vaatii vuorovaikutus- ja yhteistyökykyä sekä tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia. He kokivat työnsä edellyttämät osaamisalueet myös henkilökohtaisina vahvuuksinaan. Moniammatillisen työryhmän tasolla vahvuuksina nähtiin ryhmän yhteiset näkemykset ja keskustelut, joiden onnistumista tukee ryhmässä vallitseva positiivinen yhteishenki. (Joensuu 2005.)

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä tutkimusraportin luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkijan tekemistä menetelmällisistä valinnoista. Aluksi kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja siihen sovitut tutkimuskysymykset, jonka jälkeen kuvataan tutkimuksen kohteena oleva yritys ja sen kehityskeskusteluprosessi. Tämän jälkeen kuvataan tapaustutkimusta sekä teemahaastattelua ja aineiston keruuta ja lopuksi kerrotaan analyysistä ja sen teosta.

### **5.1 Tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata erään IT-alan yrityksen työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelujen toimivuudesta ja niiden merkityksestä ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä.

1. Miten kehityskeskustelut työntekijöiden mielestä toimivat?
2. Mikä on kehityskeskustelujen merkitys ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä työntekijöiden kokemuksen mukaan?

### **5.2 Tutkimuskohde**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Yritys Finland Oy, joka tuottaa elektroniikka-, ohjelmisto- ja mekaniikkasuunnittelua sekä niihin liittyviä testauspalveluita eri mobiililaitteiden valmistajille. Yritys Finland Oy on osa kansainvälistä konsernia, jolla on noin 3200 työntekijää toimipaikoissaan ympäri maailman. Yritys Finland Oy työllistää tällä hetkellä noin 240 henkilöä. Yrityksen toiminta on jakaantunut SW- ja HW-liiketoimintayksiköihin ja se toimii Suomessa neljällä paikkakunnalla. Työntekijöistä selvä enemmistö on DI- tai insinööritutkinnon suorittaneita tai alan opiskelijoita. Työntekijöiden keski-ikä on noin 33 vuotta ja työntekijöistä noin 83 prosenttia on miehiä.

Yritys Finland Oy on alun perin Suomessa vuonna 1989 perustettu yhtiö, josta tuli vuonna 2006 osa kansainvälistä konsernia. Kehityskeskustelut on aloitettu yrityksessä jo vuonna 1992

ja kehityskeskustelukäytäntö on ollut siitä lähtien käytössä. Kehityskeskusteluprosessi on kuitenkin kehittynyt ja muuttunut vuosien saatossa.

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelukierrokset järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelukierros etenee ylhäältä alaspäin eli ylin johto järjestää kehityskeskustelut alaisilleen ensin, jonka jälkeen nämä järjestävät keskustelut omille alaisilleen. Kehityskeskustelun perustoimintakaavan mukaisesti keskustelu etenee siten, että aluksi tarkastellaan ja arvioidaan mennyttä kautta, sitten arvioidaan nykyistä tilannetta ja lopuksi mietitään mihin suuntaan halutaan tulevaisuudessa mennä. Tähän viimeiseen kohtaan liittyy myös kehittymisnäkökulma. Palkkaneuvottelut pyritään organisaatiossa järjestämään pääsääntöisesti erillään kehityskeskusteluista. (Yritys Finland Oy:n Intranet.)

Organisaation kehityskeskustelujen prosessikuvauksessa keskeisimmäksi onnistumisen edellytykseksi nimetään keskustelun molempien osapuolten hyvä valmistautuminen. Tärkeää on myös, että edellisten keskustelujen tulokset on dokumentoitu tarkasti, jotta niihinkin voidaan palata. Tulosten dokumentointia ja keskustelujen seuranta varten yrityksessä on käytössä työkalu, jota prosessin mukaisesti tulisi täyttää jokaisessa kehityskeskustelussa. (Yritys Finland Oy:n Intranet.)

Kesällä 2008 kohdeorganisaatiossa toteutettiin kysely koskien kevään 2008 kehityskeskustelukierrosta. Kyselyn vastausprosentti oli 64,4. Kyselyn tulosten perusteella yli puolet vastaajista piti kehityskeskustelua joko erittäin tai melko hyödyllisenä. Kyselyn perusteella myös palautetta oli annettu suurimmassa osassa keskusteluja puolin ja toisin. Suurimmassa osassa keskusteluja oli myös noudatettu kehityskeskustelun rakennetta eli mennyttä kautta oli arvioitu ja tavoitteita tulevalle kaudelle oli asetettu. Hiukan yli puolet vastaajista vastasi olleensa joko erittäin tai melko hyvin valmistautunut keskusteluun, esimiehen valmistautumista piti joko erittäin tai melko hyvänä noin 79 prosenttia vastaajista. Yli 90 prosenttia vastaajista myös totesi, että hänen omista tulevaisuudensuunnitelmistaan ja -toiveistaan oli keskusteltu. (Yritys Finland Oy:n kehityskeskustelupalauteraportti 2008.) Toteutettu kysely oli kuitenkin melko suppea ja se koski vain yhtä kehityskeskustelukierrosta ó siksi siitä ei voida tehdä kovin laajoja johtopäätöksiä kehityskeskustelujen yleisestä toimivuudesta organisaatiossa. Jonkinlaista suuntaviivaa tulokset kuitenkin antavat siitä, että kehityskeskustelujen perusta näyttäisi olevan pääosin kunnossa ja työntekijät tyytyväisiä niihin.

Kohdeorganisaatiossa otettiin syksyllä 2009 käyttöön uudistettu kehityskeskusteluprosessi PMS (Performance Management System). Prosessin perusasiat säilyivät pitkälti samanlaisina kuin aiemmin, mutta uutuutena käyttöön lanseerattiin SAP-pohjainen kehityskeskustelutyökalu, jonka avulla tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta jatkossa hoidetaan. Työkalussa keskeisessä osassa ovat sekä esimiehen arviointi, työntekijän itsearviointi että vertaispalaute kollegoilta. Uusi työkalu on siis ennen kaikkea väline tavoitteiden asettelun ja saavuttamisen dokumentointiin. Myös kehityskeskustelukierroksen aikataulu muuttui, kehityskeskustelukierrokset aloitetaan nyt huhtikuussa ja lokakuussa. Uudistuksen taustalla oli halu muuttaa lokaalit prosessit globaaleiksi, jolloin koko konsernissa käytetään yhdenmukaista työkalua ja aikataulua. (Yritys Finland Oy:n Intranet.) Käytännössä kehityskeskusteluprosessi ei juuri siis ole muuttunut, vaan uusi työkalukin ainoastaan formalisoi keskustelujen dokumentoinnin tapaa.

Koska uudistettu prosessi on otettu vasta käyttöön, tämän tutkimuksen kannalta on olennaista huomioida, että sillä on toteutettu vain tavoitteiden asettaminen eikä vielä lainkaan seurantaa. Näin ollen uudistetun prosessin toimivuuden arvioiminen ei vielä kunnolla onnistu. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin yleisemmin kehityskeskustelukäytännön toimivuudessa ja kehityskeskustelujen merkityksessä ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä, uudistetun prosessin käsittely on enemmänkin sen herättämän alkutunnelman kuvailua. Toisaalta kehityskeskusteluprosessin periaatteet ovat pysyneet pitkälti samanlaisina kuin aiemmin, suurimman muutoksen on tuonut uusi työkalu.

### **5.3 Tutkimusotteena tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa. Se ei ole mikään yksittäinen aineiston keruu- tai analyysimenetelmä, vaan nimenomaan lähestymistapa. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tapaustutkimus sisältää lähtökohtaisesti monia tutkimusmenetelmiä ja siksi onkin perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi, vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.)

Tapaustutkimukseksi kutsuttavaa tutkimusta tehdään monilla eri tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein, siksi tapaustutkimuksen määrittely yleispätevästi ja kattavasti on vaikeaa. Yhteistä on kuitenkin kaikilla aloilla se, että tapaustutkimuksen ollessa kyseessä, tutkimus keskittyy yhteen tai muutamaankin tapaukseen, joiden määrittely, analysointi ja tulkinta on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimus on siis koko tutkimusprosessia ohjaava tutkimusstrategia. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.)

Tapaustutkimusta tutkimusstrategiana voidaan käyttää monissa tilanteissa, kun haluamme lisätä tietouttamme esimerkiksi yksilöstä, ryhmästä, organisaatiosta tai jostakin sosiaalisesta tai poliittisesta tilanteesta. Tapaustutkimus mahdollistaa tutkijalle kokonaisvaltaisen ja tarkoituksenmukaisen kuvan luomisen tosielämän tapahtumista. (Yin 2003, 162.) Tapaustutkimusta tehdessä tutkijan lähtökohtana on kerätä mahdollisimman kattava ja monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuskohde perusteellisesti. Yleensä tutkijan tavoite on sanoa tutkimuskohteesta jotakin konkreettista tai teoreettista. Erilaisia tapauksia, niin yksilöitä, organisaatioita kuin vaikka kaupunkeja, voidaan tulkita tapauksen luonteesta riippuen eri tavoin esimerkiksi yhteisöinä, projekteina tai paikallisen ja globaalin suhteenä. (Laine ym. 2007, 10611.)

Tutkimusaiheen tunnistaminen auttaa liittämään tapauksen aiempiin tieteellisiin keskusteluihin. Tapaustutkimus voidaan periaatteessa aloittaa kahdella tavalla. Yhtäältä voidaan aloittaa kiinnostavasta tapauksesta ja miettiä sen pohjalta, mitkä käsitteet sopisivat sen analysointiin ja mistä tapaus kertoo eli mikä on tutkimuksen kohde. Toisaalta tutkimuksen kohde voi olla jo selvillä, jolloin tarpeen on etsiä sopiva tapaus, jossa päästään käyttämään ja kehittämään tiettyjä käsitteitä. Käytännössä tapaustutkimus on yleensä jotakin näiden kahden ääripään väliltä, koska tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan ja käsitteet vaikuttavat tapaukseen. (Laine ym. 2007, 11.)

Tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta ja analyysia sekä johtopäätösten tekemistä ja tutkimusraportin kirjoittamista. Tästä syystä tutkimuskysymysten selkeä määrittely on tärkeää, myös tapaustutkimuksessa. Tutkimuskysymysten ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla heti täsmällisinä mielessä, kun tutkimusta aloitetaan ja ne voivat myös muuttua tutkimusprosessin edetessä. Onkin melko yleistä, että tutkimuskysymykset muuttuvat tai tarkentuvat, kun tutkimusprosessi etenee. Tutkimuskysymykset ovat kuitenkin, alustavinakin

versioina, tutkimusprosessin tärkein resurssi ja niiden puute usein tutkimuksen etenemisen suurin hidaste. (Eriksson & Koistinen 2005, 20.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, koska tutkimuksen kohteena on tietty tapaus: Yritys Finland Oy:n kehityskeskustelut. Koska kehityskeskustelun tarkoitus ja merkitys on paljolti riippuvainen myös organisaatiokulttuurista ja organisaation toimintatavoista, tietyn organisaation kehityskeskusteluja on perusteltua tutkia nimenomaan tapauksena. Kohdeorganisaation kehityskeskustelut olivat mielenkiintoinen ja mielekäs tapaustutkimuksen kohde, koska tutkimuksen taustalla oli organisaation halu saada tietoa kehityskeskusteluistaan ja kehittää niitä saadun tiedon perusteella.

#### **5.4 Teemahaastattelu ja aineiston keruu**

Teoreettinen viitekehys ja kysymyksenasettelu ohjaavat aina sekä aineiston että tutkimusmenetelmien valintaa. Samaa asiaa voi useimmiten tutkia hyvinkin erilaisin keinoin, mutta tutkimusasetelman tulisi kuitenkin aina olla sellainen, että se antaa vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Sama ilmiö voi siis antaa aihetta monenlaiseen tutkimukseen. Näin ollen voidaan siis todeta, että lähestymistapojen vaihdellessa ei mikään menetelmällinen ratkaisu muodostu ainoaksi oikeaksi vaan vaihtoehtoja voi olla useita. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 15618.)

Haastattelu on joustava menetelmä ja sopii siksi monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Se onkin käytetyimpiä tiedonkeruun muotoja. Haastattelussa on suoraa kielellistä vuorovaikutusta, joka mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Myös vastausten taustalla olevien motiivien selvittäminen on mahdollista haastattelussa. Lisäksi nonverbaalit viestit voivat auttaa ymmärtämään paremmin vastauksia. Vähemmän strukturoiduissa haastatteluissa myös haastatteluaiheiden järjestystä voi säädellä tilanteen mukaan. Kuten mikään aineiston keruun muoto, ei haastattelukaan ole kuitenkaan ongelmaton, vaikka siihen usein siten suhtaudutaankin. Haastattelu vaatii tekijältään taitoa. Lisäksi haastattelut vievät melko paljon aikaa, varsinkin kun mukaan lasketaan litteroinnin viemä aika. Haastatteluun saattaa sisältyä myös monia virhelähteitä, jotka voivat johtua joko haastattelijasta tai haastateltavasta. Esimerkiksi haastateltavan antamat sosiaalisesti suotavat vastaukset saattavat vähentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34635.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 36) toteavat, että haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä ja sen avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä. Lisäksi haastattelu mahdollistaa täsmennykset ja kysymysten tulkinnan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36). Tässä tutkimuksessa aineiston keruun muotona käytettiin teemahaastattelua, koska tutkimuksen avulla haluttiin syventää näkemyksiä kehityskeskusteluista ja niiden merkityksestä yksilön ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä.

Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaisesti yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, ovat kaikille samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset voivat olla kaikille samat ja kysymysten muotokin valmiiksi määritelty. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua. Siitä puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominaiset piirteet, kuten kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei myöskään ole täysin vapaamuotoinen kuten avoin haastattelu, jossa vain aihealue on tiedossa ja haastattelu on enemmänkin keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47648.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) toteavat, että on sekä makukysymys että laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys, pitääkö kaikille haastateltaville esittää kysymykset samassa järjestyksessä ja sanamuodossa. Haastattelujen yhdenmukaisuuden aste vaihtelee paljon tutkimuksesta toiseen. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä ihan mitä tahansa, vaan tarkoitus on löytää tutkimusasetelman kannalta merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat yrityksen työntekijät eli tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista ja niiden merkityksestä ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä. Tutkimuksen kohdejoukkoa rajattiin siten, että esimiesasemassa olevat, joilla on kehityskeskustelun pitovastuu tai henkilöt, jotka työskentelevät pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa, eivät kuulu kohdejoukkoon. Tämä siksi, että itse kehityskeskusteluja pitävät esimiehet arvioivat kehityskeskusteluja helposti myös esimiehen ja työnantajan näkökulmasta ja tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan työntekijöiden kokemuksiin. Pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa työskentelevät henkilöt on rajattu kohdejoukon ulkopuolelle, koska heidän työolosuhteensa ja -ympäristönsä eroavat omalla toimistolla työskentelevistä ja kanssakäyminen esimiehen kanssa on erilaista.

Haastattelut toteutettiin kolmen päivän aikana joulukuussa vuonna 2009. Haastatteluja tehtiin yhteensä 11 kappaletta organisaation kahdessa eri toimipisteessä. Haastateltavat olivat sekä SW- ja HW-yksiköissä että tukitoiminnoissa työskenteleviä henkilöstön jäseniä useista eri tehtävistä ja toimenkuvista. Haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisuuden pohjalta. Yrityksen koko henkilöstölle lähetettiin sähköpostilla tietoa tutkimuksesta ja yhteydenottopyyntö tutkimuksen tekijään, mikäli oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Viesti lähetettiin sekä suomeksi että englanniksi, jotta myös yrityksen ulkomaalaiset työntekijät voisivat halutessaan osallistua tutkimukseen. Lopulta kaikki haastattelut kuitenkin toteutettiin suomeksi, koska kaikki haastatteluun vapaaehtoiseksi ilmoittautuneet olivat suomalaisia. Tutkimuksesta lähetettiin myös muutama muistutusviesti, jotta haastateltavia saatiin suunniteltu määrä. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 31 minuuttia; lyhimmän haastattelun kesto oli 19 minuuttia ja pisimmän 68 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 62 liuskaa.

## **5.5 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein monia kiinnostavia asioita, myös sellaisia, joita ei välttämättä ole osannut odottaa. Kaikkia näitä olisi kiinnostavaa tutkia ja käsitellä omassa tutkimuksessaan, mutta tutkijan on ymmärrettävä, että yhden tutkimuksen puitteissa kaikkia asioita on mahdoton käsitellä. Siksi onkin valittava tarkkaan rajattu ilmiö ja kerrottava siitä kaikki mitä kerrottavaa on. Muu materiaali on jätettävä toiseen tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien on osoitettava mistä juuri kyseisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Tutkijan on siis tehtävä päätös mikä tietyssä aineistossa kiinnostaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa kuitenkin menettämättä sen sisältämää informaatiota; päinvastoin informaatioarvoa pyritään kasvattamaan luomalla hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona pidetään luokittelua. Sen sanotaan olevan kvantitatiivista analyysia sisällön teemoin. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa

luokkien määrittelemistä ja laskemista aineistosta ja luokiteltu aineisto voidaan esittää taulukkona. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Teemoittelu voi olla hyvin paljon luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Aineistosta voi nostaa esiin tutkimuskysymystä kuvaavia teemoja. Tämä mahdollistaa aineistossa esiintyvien tiettyjen teemojen vertailun. Teemoittelun idea on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia käsityksiä. Se on suositeltava aineiston analyysitapa jonkin käytännöllisen kysymyksen ratkaisemisessa. (Eskola & Suoranta 1998, 1756179; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi eli tiettyä teemaa koskevat näkemykset tiivistetään yleistyksiksi. Tiettyjen teemojen sisältä voidaan etsiä esimerkiksi näkemysten yhteisiä ominaisuuksia ja niistä muodostetaan tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Tyypittely siis edellyttää aina jonkinlaista aineiston jäsentämistä eli teemoittelua (Eskola & Suoranta 1998, 182).

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, kirjoittavat Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91). Sitä voidaan pitää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena viitekehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä viitekehyksenä, voidaan sanoa, että useimmat eri nimillä kutsutut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuva tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysin avulla aineisto saadaan kuitenkin vain järjestettyä varsinaista johtopäätösten tekoa varten. Tämä onkin monien sisällönanalyysillä toteutettujen tutkimusten ongelma, sillä tutkija on saattanut kuvata analyysia hyvinkin tarkasti, mutta ei ole kuitenkaan pystynyt tekemään tutkimuksessaan mielekkäitä päätelmiä, vaan on esitellyt sisällönanalyysillä järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tehtävä on luoda selkeä kuvaus tuosta ilmiöstä. Aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudestaan uudella tavalla johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.)

Sisällönanalyysin yhteyteen on lanseerattu myös käsite sisällön erittely. Monesti näitä käsitteitä käytetään synonyymeinä, vaikka niillä onkin eri merkitykset. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan aineiston analyysia, jossa kuvataan määrällisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Kvantifiointi on sisällön erittelyn keino. Sisällönanalyysissa puolestaan pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Näitä menetelmiä voidaan kuitenkin käyttää yhdessä ja monesti sisällönanalyysia käsitteenä käytetäänkin tarkoittaen sekä sisällönanalyysia että sisällön erittelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 1056107.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 95698) mukaan sisällönanalyysin voi toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Keskeistä on se, että analyysiyksiköjä ei ole ennalta sovittu tai harkittu, vaan ne syntyvät aineistosta. Aikaisemmat tiedot, havainnot tai teoriat eivät saisi ohjata analyysin toteuttamista tai lopputulosta. Aineistolähtöistä analyysia pidetään käytännössä vaikeasti toteutettavana jo senkin vuoksi, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Sen taustalla on näkemys siitä, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja sinällään, vaan jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja näin ollen vaikuttavat aina tuloksiin. Teorialähtöisessä analyysissa puolestaan nojataan johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin, joka kuvataan tutkimuksessa ja jonka mukaan luodaan muun muassa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevat käsitteet. Tutkittava ilmiö siis määritellään jonkin jo aiemmin tunnetun mukaisesti. Teorialähtöistä analyysia ohjaa valmis, aiemman tiedon pohjalta luotu kehys, jonka taustalla on usein halu testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. Kolmas sisällönanalyysin toteuttamisen muoto, teoriaohjaava analyysi, sijoittuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimaastoon. Teoriaohjaavassa analyysissa on kytkentöjä teoriaan, mutta ne eivät perustu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin teossa. Analyysiyksiköt valitaan teoriaohjaavassa analyysissäkin aineistosta, mutta niiden valintaa ohjaa aikaisempi tieto. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa teoriaohjaavassa analyysissa, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin uusien ajatusten herättäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95698.)

öKaikkiaan aineiston analyysissa on kyse myös keksimisen logiikasta, toteavat Tuomi ja Sarajärvi (2009, 100). Koska ei ole olemassa tieteellistä metodologiaa, joka takaisi analyysin

menestyksen, tutkimuksen tekijän tehtävä on itse tuottaa oman analyysinsa viisaus. Tutkija löytää aineistostaan luokkia ja teemoja oman ymmärryksensä avulla, ne eivät önoise aineistostaö yksistään, vaikka usein tällaisia fraaseja tutkimusraporteissa käytetäänkin. Aineistosta ei kuitenkaan voi nostaa analyysin tuloksena esiin mitä vain tutkimustehtävät huomioidenkaan, vaan analyysin on oltava uskottava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

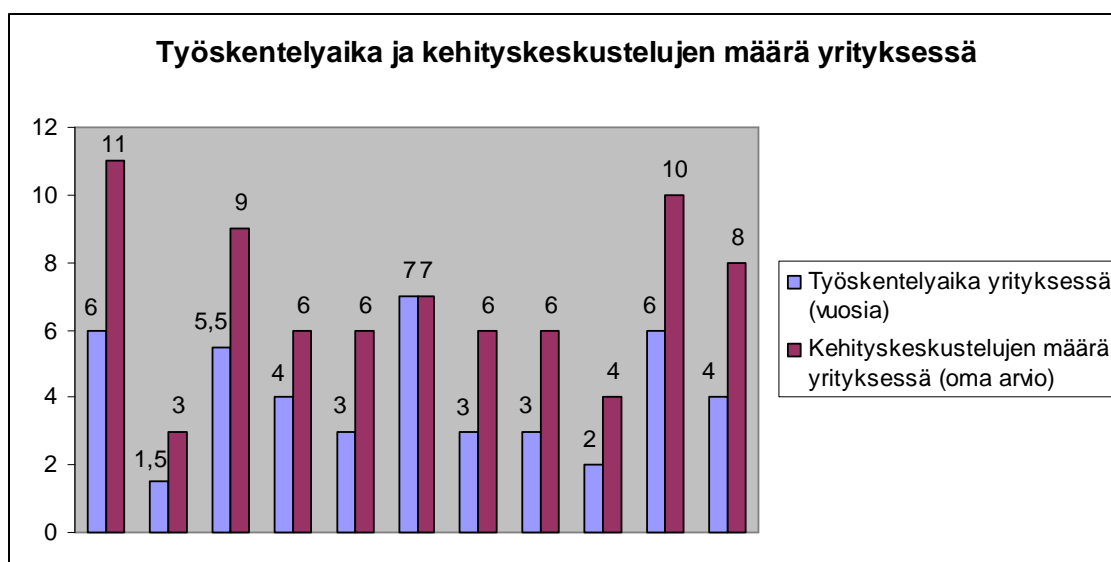
Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysia väljänä teoreettisena viitekehystenä ja aineistoa ryhmiteltiin teemoittelun avulla. Aineiston analyysi aloitettiin pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen litteroimalla aineisto ja tutustumalla haastattelujen sisältöön. Litteroitua aineistoa luettiin läpi tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten näkökulmasta samalla pohtien mikä oli tämän tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja mikä ei. Tutkimustehtävän kannalta olennaiset asiat koottiin omaksi kokonaisuudekseen, jonka jälkeen yksittäisiä haastatteluotteita alettiin ryhmitellä teemoihin ja näitä teema-alueita analysoida omina kokonaisuuksinaan. Teemat muodostettiin sekä mukailten haastattelurungon teemoja että luoden uusia, tarkentavia teemoja aineiston pohjalta.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan aluksi taustatietoja haastateltavista ja sen jälkeen kuvaillaan tutkimusaineistosta esiin nostettuja teemoja. Sisennetyt, kursivoidut tekstinpätkät ovat sitaatteja haastatteluista ja niitä on käytetty analyysin todenperäisyyden osoittamiseksi. Anonymiteetin säilyttämiseksi esimerkiksi haastateltavien ikää tai sukupuolta ei ole mainittu sitaattien yhteydessä, vaan ne on merkitty ainoastaan numeroin. Osassa sitaatteja esiintyvä T tarkoittaa tutkijaa ja H haastateltavaa.

### 6.1 Haastateltavien kuvaus

Haastateltavia oli yhteensä 11 kappaletta. He edustivat kattavasti eri toimenkuvia ja tehtäviä. Haastateltavista kolme oli tukitoiminnoista, kolme HW-yksiköstä ja viisi SW-yksiköstä. Haastateltavista kuusi oli miehiä ja viisi naista. Haastateltavien iät vaihtelivat 25 ja 40 vuoden välillä, keskiarvon ollessa 30 vuotta ja mediaanin 29 vuotta. Kaikki haastateltavat olivat vakituksessa työsuhteessa olevia. He olivat työskennelleet yrityksessä 1,567 vuotta (kuvio 2.). Käytyjen kehityskeskustelujen määrä vaihteli henkilöstä ja tietenkin työskentelyajan pituudesta riippuen (kuvio 2.).



Kuvio 2. Haastateltavien työskentelyaika ja käytyjen kehityskeskustelujen määrä yrityksessä.

Aiemmin kehityskeskusteluja ei välttämättä ole pidetty säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa, vaan kehityskeskustelujen määrä on riippunut vuodesta ja myös esimiehen aktiivisuudesta. Pääsääntöisesti kuitenkin viime vuosina on vakiintunut käytäntö, että kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa.

Useimmilla haastateltavilla ei ollut kokemusta kehityskeskusteluista muissa, aiemmissa työpaikoissa, vain kaksi sanoi käyneensä kehityskeskusteluja myös aiemmissa työpaikoissaan. Tähän vaikutti suurelta osin se, että useimmille haastateltaville Yritys Finland Oy oli ensimmäinen oikea työpaikka, aiemmat olivat olleet lähinnä kesätyöpaikkoja tai vastaavia. Yksi haastateltavista oli myös aiemmassa työpaikassaan itse pitänyt kehityskeskusteluja, muilla tästä ei ollut kokemusta.

## **6.2 Kehityskeskustelun toimivuus**

Kehityskeskustelun toimivuus on toinen tutkimuksen pääteemoista, jonka avulla tarkastellaan sitä, miten kehityskeskustelut työntekijöiden mielestä toimivat. Tämän pääteeman alle muodostettiin kuusi alateemaa, joissa haastatteluissa esiinnoitettiin asioita tarkastellaan tarkemmin. Nämä alateemat ovat: kehityskeskustelun koettu hyödyllisyys ja hyödynnettävyys, odotukset ja kehityskeskustelun kulku, valmistautuminen kehityskeskusteluun, vuorovaikutus kehityskeskustelussa, uudistettu kehityskeskusteluprosessi ja työkalu sekä kehityskeskustelun kehittäminen.

### **6.2.1 Kehityskeskustelun koettu hyödyllisyys ja hyödynnettävyys**

Suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaihtelee runsaasti työntekijöiden keskuudessa. Osalle kehityskeskustelulla ei ole juurikaan merkitystä, kun taas osa näkee ne hyvinkin merkityksellisinä ja tai ainakin niiden ideaa pidetään hyvänä. Kehityskeskustelu nähdään väylänä, jonka kautta työntekijällä on mahdollisuus keskustella omista uratavoitteistaan ja kehittämistarpeistaan esimiehen kanssa.

*í Niin ei sillä ole sille välttämättä yhtään mitään merkitystä. (1)*

*Mun mielestä se on enemmänkin sellaista yhteisen sävelen löytämistä esimiehen kanssa siitä, että mihin suuntaan ollaan menossa, mihin pitäis keskittyä. (9)*

*Ehkä se ensisijaisesti on kuitenkin se kanava minkä kautta pystyy sitte niinku juttelemaan esimiehen kanssa kaikista tulevaisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Ainakin mulle se on tärkeä funktio kehityskeskustelussa, että pystyy vähän kertomaan mitä ite haluais tulevalta ja tulevaisuudelta ja sitte kuulee pikkusen mikä se esimiehen näkökulma siihen on. (4)*

*Mä ajattelisin, että ideaalitulanteessa se menis niin, että katottais vähän et mitä mä teen ja missä pitäis kehittyä, mitä tietoo, taitoo pitäis hankkia lisää ja että miten mä oon pärjänny töissä ja miten on menny. (7)*

Kehityskeskusteluja pidetään pääsääntöisesti hyödyllisinä tapahtumina, mutta aina ne eivät kuitenkaan sitä ole. Koettu hyödyllisyys riippuu ainakin esimiehestä ja valmistautumisesta.

*No kyllä niistä ihan hyötyy on ollu, että ei niistä asioista muuten tuu puhuttuaí (4)*

*Ne on osittain hyödyllisiä ja osittain ei, tällainen diplomaattinen vastaus. Se mikä siinä on hienoa on se, se idea on todella hieno ja näin että oikeesti mietitään niitä asioita ja kuunnellaan ikään kuin kumpaakin osapuolta, työnantajaa ja työntekijää siinä, että mihin haluais suuntautua ja mihin haluais mennä. (9)*

*Voin sanoa, ettei kaikkien esimiesten kanssa oo ollu kauheen hyödyllisiä, tai se varmaan riippuu, että miten sitä kattoo, että kattooko tavoitteitten kannalta vai sitä miltä musta tuntuu just sillä hetkellä. Mutta että jos mä vaikka sitä arvioisin asteikolla, niin kyllä mä siellä yläpäässä asteikkoa olisin. (11)*

*í paljon enemmän saa irti jos on itte valmistautunu siihení (2)*

Kehityskeskusteluissa keskustellaan myös monista kehittymiseen liittyvistä asioista, mutta usein työntekijät kokevat, että asiat jäävät vain puhumisen asteelle, eikä niiden pohjalta tehdä toimenpiteitä. Työntekijät kaipaavat kehityskeskustelussa puhuttujen asioiden parempaa seuranta ja myös toimenpiteitä niiden pohjalta.

*Ei siitä tunnu olevan oikein mitään hyötyä. Et ei se oikein, että kyllä siellä nyt katotaan joo, että onko sulla jotain kehitysideoita tai koulutusideoita ja sit kun mulla on niin ei niitä koskaan toteuteta kuitenkaan. (7)*

*í sitä ei oo sillei konkreettisesti seurattu tai muuten, että ennen kun vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. Että itse asiassa en tiedä oisko se hyvä jos esimerkiksi sitä sitten esimerkiksi kuukauden, kahden päästä kysyttäis, että no ootko ehtinyt tehdä näille mitään. (2)*

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön kehityskeskustelun kautta koetaan pääsääntöisesti aika vähäisiksi. Vaikuttamisen nähdään tapahtuvan pikemminkin päivittäisessä työssä. Joidenkin mielestä vaikuttamismahdollisuudet kokonaisuudessaan ovat aika pienet.

*Kyllähän siihen tavallaan pystyy vaikuttamaan, että hakee tavallaan niinkun hyväksyntää niille omille toimintatavoille, että onks nää ok, pitäiskö näitä muuttaá mut en mä nyt sillä tasolla, että mitenkään toimenkuvaa pystyis muuttaa tai mitään semmosta, että tota en ehkä niin paljoa että sillä siihen pystyis vaikuttamaan. (4)*

*No sillä lailla tietysti, että koska se kirjataan johonkin niin onhan sillä joku merkitys. Mutta kyllä jos työhön vaikuttamisesta niin kyllä se tapahtuu ihan päivittäisessä yhteistyössä enemmänkin. (5)*

*T: Koetko sä, että sä pystyt vaikuttamaan sun omaan työhön kehityskeskustelun kautta?*

*H: Aika vähän.*

*T: Entä sitten joihinkin työtapoihin tai toimintamalleihin?*

*H: Ei niihin hirveesti ainakaan kehityskeskustelussa itessään, että kyl se on aika pientä! Luulis, että kehityskeskustelussa kysyttäis esimerkiksi se, että minkälaiset on uratavoitteet ja muut vastaavat, että mihin haluais, mutta ei semmosia! Että ei niitä siellä käytännössä käydä läpi, että ne vaan kerrotaan, että tähän suuntaan sä oot menossa! (3)*

Työntekijät saavat kehityskeskustelussa palautetta esimieheltään. Matriisiorganisaatorakenteen vuoksi osa työntekijöistä ei kuitenkaan ole kovin tiiviissä yhteydessä esimiehensä kanssa, joten esimiehen saattaa olla vaikea antaa palautetta alaisen toiminnasta omasta näkökulmastaan. Projektityöntekijöillä palaute tulee useammin projektipäälliköltä tai muilta projektitiimin jäseniltä. Useimmat työntekijät totesivat saavansa pääasiassa positiivista palautetta ja kiitosta, mutta he kaipaivat myös enemmän rakentavaa, jopa negatiivistakin palautetta, koska sellaista palautetta pystyisi paremmin hyödyntämään, kunhan palaute annetaan rakentavasti. Positiivinen palaute kannustaa tovin, mutta jotta sitä pystyy hyödyntämään kehittymisen kannalta, positiivisen palautteen tulisi olla perusteltua, ei vain toteamus öhyvin tehtyö. Muutama työntekijä totesi, että heidän esimiehensä on antanut positiivisen palautteenkin perustelujen kera.

*Joo oon saanu, mutten kovin hirveitä kuitenkaan. Että jostakin on, että tää meni hyvin tai tää ei menny niin hyvin, mutta ei! eikä varmaan haittais vaikka siihen panostaiskin. (5)*

*Että kyllä sitä nyt sullei on tullu, että hän on kysyny muilta, mutta häneltä henkilökohtaisesti ei oo tullu. (2)*

*! sais ehkä olla vähän enemmän niinkö negatiivista palautetta, että positiivisista palautteista on tosi hankala rakentaa mitään eteenpäin. (6)*

*No ehkä se ainaki, että se motivoi se positiivinen palaute. (8)*

*Mutta on ne siis silleen rakentavia, että en mä oo koskaan esim. jos on negatiivista palautetta ollu, niin kokenu sitä loukkaavana. Että kyllä se on aina ollu hyvin perusteltua. Ja sit just positiivisessakin niin ei oo ollu mitään sellasta, no hyvin oot hoitanu piste, vaan että mikä on menny hyviní í mutta en mä tiedä voisko sitä palautetta olla jopa enemmän tai pitäiskö sen olla rakentavampaa. (11)*

Suurin osa työntekijöistä myös sanoo itse antavansa palautetta esimiehelleen. Osa projektityöntekijöistä kuitenkin totesi, että palautteen antaminen esimiehelle on aika vaikeaa, koska hänen kanssaan on melko vähän tekemisissä. Työntekijät antavat esimiehelleen hänen omasta toiminnastaan ehkä helpommin kiitosta, negatiivisen palautteen antaminen saattaa jäädä vähemmälle tai se koetaan hankalaksi. Sen sijaan organisaatioon liittyvistä asioista saatetaan antaa esimiehelle kritiikkiä helpommin.

*T: Annatko sä sun esimiehelle palautetta?*

*H: Kyllä vain. (6)*

*Kyllä mä oon ainakin yrittänyt antaa yleensä niinkun projektiryhmälle palautetta siitä, mutta en mä nyt tiedä esimiehelle on vähän hankala antaa palautetta, mä en niin hirveesti oo esimiehen kanssa tekemisissä. (1)*

*Jos on oikeasti aihetta antaa positiivista palautetta, niin kyllä mä sitäkin voin antaa, muttaí ainakaan nykyään en uskalla antaa negatiivista palautetta. (3)*

*í avaan suuni aika usein organisaation asioista ja semmosista isommista, mutta on se aika iso kynnys lähtee sanomaan esimiehelle suoraan, että hyvin hoidettu homma tai voisitko jatkossa esimerkiksi kommunikoida vähän enemmän tähän tyyliin tai näin. (9)*

## **6.2.2 Odotukset ja kehityskeskustelun kulku**

Työntekijöiden odotukset kehityskeskustelua kohtaan vaihtelevat, osalla ei oikeastaan ole erityisiä odotuksia eivätkä he näe kehityskeskustelua erityisen merkityksellisenä, osalle taas

kehityskeskustelut ovat hyvinkin tärkeä vaikuttamisen kanava. Odotusten ja käytännön kehityskeskustelun välillä saattaa kuitenkin usein olla eroja.

*Mutta varsinkin jos sitä tekee hyvin monta vuotta samaa asiaa ja tietää, että tulee tekemään jatkossakin ihan samaa asiaa, niistä ei ihan hirveesti oo mitään semmosta. Mistä te niinkun edes keskustelette. Että se on lähinnä, että mitä sulle kuuluu. (1)*

*No siis mun mielestä jos siinä nyt on kyse kehittymisestä niin ensin katsotaan nykytilanne ja sit katsotaan, että vähän miten on menny ja onko sitä kehitystä aikasemmin tapahtunu ja sit haluttais, että tavallaan miten halutaan kehittyä jatkossa et koska se on niinku Koska se nimikin tavallaan viittaa, kehityskeskustelu, siihen, että siinä on kyse kehityksestä. (11)*

Kehityskeskustelun kulku noudattaa melko hyvin yrityksen kehityskeskusteluprosessin mukaista kaavaa eli kehityskeskusteluissa tarkastellaan menneen kauden tavoitteita ja asetetaan uusia. Kehittymiseen liittyviä asioitakin käsitellään jonkin verran, mutta ne keskittyvät useimmiten koulutustarpeiden käsittelyyn ja jäävät vain puhumisen asteelle. Esimiehellä on suuri vaikutus kehityskeskustelun kulkuun ja siihen millaisia asioita siellä käsitellään.

*Lähinnä se on sitä ollu, että on katottu miten se viimeinen puol vuotta, tai mikä, milloin on viimeksi pidetty, että miten on sujunu ja sitte on koetettu keksiä semmosia hyviä tavoitteita seuraavalle puolelle vuodelle. (6)*

Organisaation suositus on, että palkkaneuvottelut käytäisiin erillään kehityskeskusteluista. Samoin useissa kehityskeskusteluoppaissa suositellaan palkka-asioiden käsittelyä kehityskeskustelun ulkopuolella, koska tämä saattaa viedä liikaa huomiota pois itse työsuorituksesta ja kehittymistarpeista sekä vaikuttaa työntekijän kykyyn arvioida omaa suoriutumistaan. (Ks. esim. Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998; Valpola 2000.) Haastatellut työntekijät olivat kuitenkin melko yksimielisiä siitä, että palkka-asioista kuuluisi keskustella kehityskeskustelun yhteydessä, koska se koetaan luontevaksi paikaksi keskustella myös palkasta. Muutama haastateltavista kuitenkin totesi, että palkka-asioista olisi hyvä keskustella erikseen, koska kehityskeskustelussa on niin paljon muutakin keskusteltavaa.

*Ja mun mielestä siihen kyllä lisäksi pitäis kuulua myös palkkaneuvottelut samalla kertaa, vaikka ne tällä hetkellä taitaapi olla, että ne ainakin yritetään välttää että niitä ei ois. (3)*

*Mun mielestä sinne kuuluu kuitenkin tavallaan kaikki mitä työntekijän mieltä painaa, että kyllä se mun mielestä sinne ihan paikkansa pitää, että niitä on sitten kuitenkin aika vaikee lähteä varailemaan erikseen, että mennääs keskusteleen palkasta. (4)*

*Kyl se mun mielestä kuuluu siihen myös osaltaan. Mutta ei sen niinku sais olla mikään tilityspalaveri siitä palkka-asiasta. ( 9)*

*Kyllä se on parempi käydä erikseen, se pitää olla ihan oma, että siinä on niin paljon sellasta ynnä muuta. Se on kuitenkin tärkeä asia työntekijälle niin se jää tavallaan sen ynnä muun varjoon siellä. Koska sitä asiaa on kuitenkin. (5)*

Useimmat haastateltavat kuitenkin keskustelivat palkasta esimiehensä kanssa nimenomaan kehityskeskustelussa. Palkka-asioita sivuttiin useimmiten, mutta niistä ei kuitenkaan välttämättä puhuttu joka kerta ja useimmilla varsinaiset palkkaneuvottelut järjestettiin erikseen, jolloin kehityskeskustelussa luotiin enemmän suuntaviivoja palkkatoiveista ja mahdollisesta palkkakehityksestä.

*Kyllä niistä on aina puhuttu, joo. (5)*

*Kyllä nekin ollaan joka kerta katottu läpi, että onko tyytyväinen ja mikä näyttää, että onko tulossa korotuksia ja on ne käyty läpi. (6)*

*i joka kerta ei mitään ihmeellistä palkkakeskustelua oo kyllä käyty. (11)*

Jos kehityskeskustelussa puhuttiin palkasta, pääosa haastateltavista ei kuitenkaan kokenut, että se olisi vaikuttanut kehityskeskustelun kulkuun tai heidän omaan arviointiinsa suoriutumisestaan. Päinvastaisia näkemyksiäkin tuli esiin muutamassa haastattelussa.

*No ei se mun mielestä vaikuta kun mun mielestä se on just oikee paikka puhua siitä. (7)*

*H: On toki vaikutusta.*

*T: Että saattaa antaa vähän vähemmän kriittistä kommenttia suoriutumisestaan?*

*H: Kyllä vaan, kyllä vaan. Ehkä jos se on sidoksissa siihen palkkaan niin sitte tietysti mennään aika paljon sen ehdoilla, että kyllä sen pitäis olla vaan sivuasiasia siinä. (9)*

### **6.2.3 Valmistautuminen kehityskeskusteluun**

Kohdeorganisaation kehityskeskusteluprosessissa kehityskeskustelun keskeiseksi onnistumisen edellytykseksi nimetään molempien osapuolten valmistautuminen keskusteluun. Työntekijät tuntuivat olevan tyytyväisiä esimiehensä keskusteluun valmistautumiseen. Työntekijät, joilla esimies oli vaihtunut usein, huomauttivat eroista eri esimiesten välillä. Tällöinkin työntekijät olivat kuitenkin useimmiten olleet tyytyväisiä valmistautumisen tasoon.

*No kyllä siis mun mielestä on ollut ihan valmistautunut. Että tuntuu ihan siltä, ettei se ihan pystymetsästä oo sinne tullu. (4)*

Kaikki työntekijät myös valmistautuivat jollakin tavalla kehityskeskusteluun. Useimmat tekivät muistiinpanoja ajatuksistaan ja miettivät etukäteen asioita joista haluavat puhua. Tärkeintä tuntui kuitenkin olevan henkinen valmistautuminen.

*No kyllä mä yleensä yritän kattoo, että varsinkin aina edellisen kehityskeskustelun tavoitteet ja muut, että onko ne tullu täyteen ja jos ei oo tullu niin miksei oo tullu ja onko ne, näin jälkeensä katottuna ollu realistisia ne tavoitteet sillon. (2)*

*Tuota! enempien henkisesti valmistaudun. Pään sisälläni mietin asioita, joista pitäis kertoa. Mutta kyllä mä joskus oon sitte itelle pannu ranskalaisia viivoja, että mitkä on semmoset mitkä pitää ite muistaa ottaa esille siellä kehityskeskustelutilanteessa. (3)*

Kehityskeskustelussa käsitellyt asiat myös yleensä dokumentoitiin jollakin tasolla, vähintään tulevan kauden tavoitteet kirjattiin ylös. Keskustelussa käsiteltyjen asioiden dokumentointi on tärkeää erityisesti siksi, että asetettuihin tavoitteisiin voidaan palata seuraavassa kehityskeskustelussa. Myös esimiehen vaihtuessa olisi tärkeää, että jotakin olisi kirjattu ylös aiemmista kehityskeskusteluista. Työntekijät pitivät käsiteltyjen asioiden ylös kirjaamista hyvänä asiana, jotta asiat muistuisivat mieleen myös kehityskeskustelun jälkeen. Ongelmana on kuitenkin usein ollut se, että edellisen kehityskeskustelun muistiinpanoja ei ole välttämättä enää löytynyt seuraavan kehityskeskustelun ajankohdan koettaessa, koska dokumentteja ei ole talletettu systemaattisesti tiettyyn paikkaan. Uuden SAP-työkalun toivotaan kuitenkin tässä suhteessa olevan avuksi, koska muistiinpanot ovat siellä tallessa.

*T: Ootteko te aina dokumentoinu ne käsitellyt asiat?*

*H: Joo, jollakin tasolla. (6)*

*Et mä en sano, että se dokumentointi on sen kaiken a ja o, oikeestaan se on vaan se, että se jää johonkin ylös. (11)*

*Joo, kyllä ne on aina jotenkin yritetty dokumentoida joka ikinen kehityskeskustelu, mutta se, että niitä ei oo enää välttämättä seuraavalla kerralla löytyny. (3)*

Kehityskeskustelussa kirjattuihin asioihin palattiin yleensä vasta seuraavassa kehityskeskustelussa eikä muulloin. Osa työntekijöistä totesikin, että sovittuja asioita olisi hyvä tarkastella myös kehityskeskustelukierrosten välillä.

*T: Mites sitten, onko niihin palattu koskaan muulloin kun vaan siinä seuraavassa kehityskeskustelussa?*

*H: Ei, että sitä just tarkotin, että vois niinkun parin kuukauden päästä vähän kattoo, että no ootko ehtiny kattoo näitä asioita. (2)*

#### **6.2.4 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa**

Kehityskeskustelu koetaan hyvin henkilökohtaiseksi tilanteeksi, jossa esimies keskittyy juuri kyseiseen työntekijään ja hänen asioihinsa. Työntekijöiden kokemuksen mukaan

kehityskeskustelussa käsitellään nimenomaan työntekijän työhön liittyviä henkilökohtaisia asioita enemmän kuin organisaation asioita.

*Kyllä ne enemmän omiin asioihin keskittymistä on. (4)*

*Kyllä mun asioihin ehkä. Joo, kyllä. Tai minun asioihin ja kuinka minun asiat liittyy organisaation asioihin. (5)*

Työntekijät kokevat vuorovaikutuksen itsensä ja esimiehensä välillä pääosin molemminpuoliseksi ja avoimeksi. Työntekijät kokevat, että he voivat keskustella asioistaan vapaasti ja, että esimiehellä on yleensä melko hyvä käsitys heidän ajatuksistaan työhön liittyen. Paljon riippuu kuitenkin esimiehestä, koska erityisesti työntekijät, joilla esimies oli vaihtunut useampaan otteeseen, totesivat, että eri esimiesten kanssa vuorovaikutus on ollut hyvinkin erilaista ó toisten kanssa parempaa kuin toisten. Winkin (2007, 61) mukaan ei olekaan itsestään selvää, että esimiehen ja alaisen suhde olisi aina kehittävä vuorovaikutussuhde.

*Kyllä me pystytään reilusti keskustelemaan. (10)*

*Ei mulla oo koskaan ollu sellasta tunnetta etteikö mua olis tarpeeksi kuunneltuí vastavuoroisesti ei musta myöskään oo tuntunu siltä, että multa pimitettäis jotain tietoo. (11)*

*Se vähän riippuu myöskin esimiehestä. (1)*

Työntekijöiden mielipiteet jakautuivat aika lailla tasan sen suhteen, onko kehityskeskustelu heidän mielestään enemmän vain kevyttä jutustelua vai päästäänkö siellä myös syvemmän keskustelun tasolle. Erityisesti työntekijän ja esimiehen ensimmäisessä yhteisessä kehityskeskustelussa keskustelu jää usein jutustelun asteelle, koska se on lähinnä tutustumista toiseen. Ne, jotka sanoivat, että kehityskeskustelu on ylipäänsä enemmänkin kevyttä jutustelua, perustelivat kantaansa, sillä, että kyseessä ovat kuitenkin vain työhön liittyvät asiat.

*Varsinkin se eka kerta on vähän sellainen tutustumiskerta, että siinä vaan jutustellaan lähinnä, yritetään vähän tutustua toisiimme  
í ei me varmaan koskaan olla päästy kauheen syvällisen keskustelun tasolle.  
Nää on kuitenkin vaan työjuttuja. (1)*

*Kyllä se yleensä on aika sellasta pintaliittoa, ei siellä oikein syvällisiä asioita ikinä oo käyty tai puitu. (6)*

Osa työntekijöistä kuitenkin oli sitä mieltä, että heidän kehityskeskusteluissaan päästään myös syvemmälle tasolle. Tähän vaikutti erityisesti avoin ja luottamuksellinen suhde esimieheen. Tärkeintä syvällisen keskusteluyhteyden luomisessa onkin Valpolan (2000, 167) mukaan nimenomaan luottamus.

*í kyllä meillä aina keskustelut on ollu hyvin avoimia ja että on yritetty puuttua, no en mä nyt tiedä onko ne kipeitä aiheita, mutta myös kaikkeen mahdolliseen  
í tietysti vähän riippuu vuodesta ja vuosipuoliskosta että minkälaisia aiheita on, mutta kyllä me nyt aika, niin kuin sanoinkin, kipeisiin asioihinkin puututaan siellä ja tota ainakin mä haluan ite myös tietää aika paljon omasta suoriutumisesta ja hyvät ja huonot puolet siitä, että kyllä me aika paljon on puhuttu ihan sellaista syvällisistäkin työhön liittyvistä asioista. (4)*

### **6.2.5 Uudistettu kehityskeskusteluprosessi ja työkalu**

Uudistettu kehityskeskusteluprosessi ei varsinaisesti tuonut muita erityisiä muutoksia kehityskeskustelukäytäntöön kuin uuden työkalun ja hiukan muuttuneen ajankohdan. Uusi SAP-pohjainen työkalu herätti ajatuksia sekä puolesta että vastaan. Monien työntekijöiden mielestä se oli kuitenkin periaatteessa ihan hyvä asia. Erityisesti sitä kiiteltiin uudessa työkalussa, että nyt kehityskeskustelussa dokumentoidut asiat ovat ainakin tietyssä paikassa tallessa.

*Kun siihen pääsi sisälle niin ihan hyvin se toimi minun mielestäí Ja nyt ne on ainakin tallessa. (6)*

Työkalussa olevia työnkuvan mukaan ennalta asetettuja tavoitteita työntekijät pitivät lähinnä hyvinä ajatusten antajina, koska niistä saattaa saada jotain ideoita. Useimpien kehityskeskustelussa ennalta asetetut tavoitteet oli kuitenkin jätetty huomiotta ja sen sijaan lisätty sinne uusia, koska ennalta asetetut tavoitteet olivat monesti liian yleisluonteisia tai eivät muuten sopineet henkilön työnkuvaan. Työntekijät pitivätkin ehdottoman tärkeänä sitä, että työkaluun oli mahdollista lisätä omia, esimiehen kanssa mietittyjä tavoitteita ja myös kirjata tarkennuksia. Muuten se ei olisi useimmissa tapauksissa toiminut kovinkaan hyvin.

*í ehkä siitä voi saada jotain ideoita. (9)*

*Niitä saa lisättyä omia ja niin minäkin tein, että me tavallaan unohdettiin se valmis pohja eikä annettu mitään painoarvoa. (5)*

*í ja voihan sinne aina lisätä niin se on ihan ok. (7)*

Koska työkalu oli vasta ensimmäistä kertaa käytössä, ohjelmiston käytön kanssa oli jonkun verran alkukankeutta ja jää myöhemmin nähtäväksi miten työkalu oikeasti alkaa toimia ja vakiintua käyttöön.

### **6.2.6 Kehityskeskustelun kehittäminen**

Työntekijät kokivat, että kehityskeskustelut ovat vuosien saatossa kehittyneet parempaan suuntaan. Jonkin verran kuitenkin kritisoitiin sitä, että kehityskeskusteluprosessi on muuttunut hiukan turhankin tiheään tahtiin, eikä kehityskeskustelurunko ole vakiintunut.

*Kehityskeskustelut on niinkun parantunu vuosien varrella. (1)*

*í että se ei vaan joka ikisenä vuonna tai joka toisena vuonna vähintään vaihdu tämä kehityskeskustelurunko. (3)*

Työntekijät kaipaisivat kehityskeskustelujen ja siellä sovittujen asioiden parempaa seurantaa. Kehityskeskustelukierrosten välillä voisi olla pieniä väliaikatarkastuksia tai kehityskeskusteluja voitaisiin käydä jopa useammin. Pääasia kuitenkin olisi, että

kehityskeskusteluja jotenkin seurattaisiin ja että esimiehen vaihtuessa tieto siirtyisi myös uudelle esimiehelle.

*Jollakin lailla niitä vois seurata siinä syklin aikana, että kuinka se homma etenee! Että jotenkin tuntuu, että se on vaan sellanen asia joka käydään puolen vuoden välein ja unohtetaan siinä välissä. (7)*

Joidenkin työntekijöiden mielestä olisi tärkeää, että luotaisiin kunnollinen bonusjärjestelmä, joka liitettäisiin kehityskeskusteluihin eli kun kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet toteutuisivat tietyn tasoisesti, työntekijälle maksettaisiin rahallinen bonus.

*í siihen pitäis ottaa mukaan tämä palkitsemisjärjestelmä ja panna tavoitteet mihin lähetään menemään ja seurataan myös niitä tavoitteitten kehittymistä. (3)*

Toisaalta toiset kuitenkin kokivat, että kehityskeskusteluja pitäisi viedä ikään kuin kevyempään suuntaan ja unohtaa ajatus kehityskeskustelujen ja bonusten yhteen liittämistä.

*Mun mielestä sitä pitäis viedä siinä mielessä kevyempään suuntaan, että ei painoteta niitä targeetteja tai niitä asetettuja päämääriä vaan enemminkin siihen, että jo se, että ne pidetään ja siinä on keskusteluyhteys sen esimiehen kanssa, sen pitäis olla hyvinkin riittävä arvo sille, että niitä voidaan jatkaa ja pitää. Ja mun mielestä sais unohtaa ne suunnitelmat, että linkattais bonukset niihin henkilökohtaisiin targeetteihin. (9)*

### **6.3 Kehityskeskustelu ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä**

Toinen tämän tutkimuksen pääteemoista käsittelee kehityskeskustelua ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä ja sen avulla on pyritty kuvaamaan sitä, mikä on kehityskeskustelujen merkitys ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä työntekijöiden kokemuksen mukaan. Tämän pääteeman alle muodostettiin kolme alateemaa, jotka ovat: kehityskeskustelun merkitys työntekijän omalle kehittymiselle, kehityskeskustelun vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon sekä osaamisen kehittäminen organisaatiossa.

### 6.3.1 Kehityskeskustelun merkitys työntekijän omalle kehitymiselle

Kehityskeskustelut koetaan pääosin hyödyllisiksi myös oman kehittymisen kannalta, sillä keskusteluissa saatu palaute voi ohjata toimintaa parempaan suuntaan edellyttäen, että työntekijä haluaa saatua palautetta hyödyntää. Kehityskeskustelussa myös työntekijä itse arvioi omaa suoriutumistaan. Kehityskeskustelu voi myös antaa vahvistusta työntekijän omille ajatuksille ja kannustaa sitä kautta kehittymään.

*í totta kai kun sä saat sen palautteen sellaiselta ihmiseltä, joka on nähny miten sä työskentelet ja millaiset työskentelytavat sulla on ja miten sä niihin tavoitteisiin oot pyrkiny ja ooksä päässy niihiní niin tota onhan siit siis jotain hyötyä. Totta kai sitä pitää sitten vaan osata hyödyntää. (11)*

*Kyllä mä sanoisin, että siitä on hyötyä siltä kantilta, että se vahvistaa niitä omia ajatuksia. (9)*

Kehityskeskusteluissa kuitenkin asetettiin tavoitteita vain seuraavalle puolivuotiskaudelle eikä työntekijöille heidän mukaansa ole tehty pidemmän tähtäimen kehityssuunnitelmia. Kehityskeskusteluissa lähestulkoon aina keskusteltiin sekä työntekijän koulutustarpeista että hänen omista kouluttautumiseen liittyvistä toiveistaan. Tällä hetkellä kouluttautumismahdollisuudet ovat kuitenkin työntekijöiden mielestä aika vähäisiä johtuen sekä ajan että taloudellisten resurssien puutteesta. Osa työntekijöistä on kuitenkin kouluttanut itseään vapaa-ajallaan oma-aloitteisesti.

*Mä oon pyytänny, että olis kiva jos pääsis jonnekin koulutukseen, mutta siis koulutuksessa on se, että kun mulla on normaalisti alati ollu joku projekti. (1)*

*í sekin lähtee siitä, on lähtenyt viime aikoina, että ite on esittäny, että tämmösiä ja tämmösiä koulutuksia tarvisin, että olisko mahdollista jaí Mutta se, että tälläkin hetkellä mikä on tilanne niin, että koulutukset on jäässä lähestulkoon kokonaan, niin kyllä ne ohitetaan hyvin nopeasti. Että on toki ollu semmosiakin, että on kysytty näistä koulutuksista, että mihin koulutukseen haluaisit, mutta siitä nyt on aikaa. (3)*

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut eivät tue työssä oppimista, vaikka työssä oppiminen organisaation keskeisimmäksi oppimisen menetelmäksi onkin nimetty. Työssä oppiminen tapahtuu projektin ohessa eikä kehityskeskustelulla ole siihen vaikutusta.

*Eiköhän se projekti tue työssä oppimista tai se, että mikä projekti, ei se kehityskeskustelu siihen. (10)*

*Ei se tue hirveesti työssä oppimista. Kun se on aika sellaista yksinäistä juttua yrittää työssä oppia tai sitte yrittää vaan kysyä muilta, jotka on projektissa töissä (1)*

Toisaalta muutamat haastateltavista kuitenkin kokivat, että kehityskeskustelut tukevat työssä oppimista paljonkin, sillä niiden kautta tulee mietittyä omia toimintatapojaan. Kehityskeskustelut vievät työssä oppimisen ikään kuin oikealle raiteelle.

*No on siihen just paljon enemmän kuin sitten sellaisen generisen tiedon lisäämiseen. Että tota just sen seurannan kautta että osaa kiinnittää oikeisiin asioihin huomiota niin kyllä ne siihen toimii tosi hyvin. (4)*

*í ainakin tulee pakostakin arvioitua sitä omaa, työtapoja ja sitä että miten niissä työtehtävissä on onnistunu ja näin. Että siinä mielessä kyllä. (8)*

### **6.3.2 Kehityskeskustelun vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon**

Työntekijät näkevät kehityskeskustelut siinä määrin vakiintuneena ja hyvänä käytäntönä, että niiden pitämistä pidetään tärkeänä. Osa työntekijöistä tosin totesi, että voisi myös olla töissä organisaatiossa, jossa kehityskeskusteluja ei käydä. Useimmat heistä kuitenkin lisäsivät tähän, että jokin vastaavanlainen keskustelu- ja vuorovaikutustilanne olisi kuitenkin tärkeää olla olemassa.

*Kyl mä varmaan ennen pitkää vaatisin jotakin henk.koht. keskustelua. (11)*

*Nooí en mä tiedä. Se riippuu sitte taas, että miten asiat siellä muuten menee. Että tota jos se on semmonen firma missä jotenkin muuten pidetään työntekijöistä huolta ja otetaan huomioon niin ei välttämättä sitten tarvi olla.*  
(7)

*T: Voisitko sä olla töissä yrityksessä jossa ei käydä kehityskeskusteluja?*

*H: Joo, helposti. (6)*

Haastateltavien mielipiteet jakautuivat aika tasan sen suhteen koetaanko kehityskeskustelun lisäävän sitoutumista organisaatioon. Toiset olivat vahvasti sitä mieltä, että kehityskeskustelu ei lisää sitoutumista, kun taas toiset näkivät sillä olevan selvästi vaikutusta.

*Ei. En mä näe, kyllä se on muut asiat jotka sitouttaa työssä. (5)*

*No en mä välttämättä ainakaan olis sitoutunu organisaatioon missä näitä kehityskeskusteluita ei pidettäisi. (8)*

Kehityskeskustelu näyttäisi kuitenkin olevan melko pieni tekijä työntekijöiden sitoutumisessa. Sitoutumiseen vaikuttavat enemmän muut tekijät, joista yksi keskeinen on hyvä työilmapiiri. Muita työntekijöiden nimeämiä sitoutumista lisääviä tekijöitä olivat esimerkiksi palkka ja muut palkkiot, kouluttautumismahdollisuudet, työpaikan pysyvyys ja työn mielekkyys.

*í ehkä se on kaikista suurin tekijä kumminki se työilmapiirií (6)*

*Mun mielestä pitäis ehdottomasti palkita hyvästä työstä. (7)*

Myös näkemykset sen suhteen lisääkö kehityskeskustelu motivaatiota omaa työtä kohtaan olivat sekä puolesta että vastaan. Joidenkin mielestä kehityskeskustelu ei lisää motivaatiota omaa työtä kohtaan, vaan motivaatio tulee muualta, lähinnä juuri itse työstä. Toisaalta taas joidenkin mielestä kehityskeskustelu lisäsi motivaatiota omaa työtä kohtaan, varsinkin jos keskustelussa asetetut tavoitteet tuntuivat mielekkäiltä.

*Kyllähän se motivaatio työhön on tullava siitä päivittäisestä työstä. (4)*

*í et saa tavallaan uutta tekemistä ja niinku uutta virtaa siihen, ettäí ja sitte myös, että kuulee sen oman paikkansaí nehän on vähän sellanen niinku sanoin väliaikacheck, niin sitte siitä saa kuitenkin sellaisen uuden potkun seuraavaks puoleks vuodeks. (11)*

### **6.3.3 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa**

Osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä ja siihen panostamista toivottiin. Työntekijät kuitenkin kokivat, että osaamisen kehittäminen on jäänyt organisaatiossa melko vähälle huomiolle viime aikoina, mutta jossakin määrin sitä kuitenkin tapahtuu. Alan nopeatempoisuus koettiin syyksi miksi osaamisen kehittämiseen olisi tärkeää panostaa. Systemaattinen osaamisen kehittäminen koettiin ehkä vähäiseksi, mutta työntekijät totesivat, että toki osaaminen kehittyy projekteissa ja itse työtä tehdessä eli työssä oppiminen nousi merkittäväksi osaamisen kehittämisen välineeksi.

*Tärkeetä se osaamisen kehittäminen on mun mielestä ja siihen pitäis kiinnittää huomiota, että ollaan kuitenkiní semmosella alalla millä vieläkin tai varmaan ikuisesti tällä alalla tullaan elään siinä tilanteessa, että vaadittavat taidot työntekijöiltä muuttuu todella nopeesti. Ja niihin pitäis pystyä vastaamaan jotenkin muuten kun rekrytoimalla aina uutta ja pistämällä vanhaa pihalle. (4)*

*Omalta osaltani koen, että mitä mä nyt oon oppinu niin mä oon oppinu tekemällä sitä työtä ja siinä kehittyny, mutta mä en sitte, jos mun pitäis mieltää suunnittelijoiden kannalta niin oonhan mä nyt kuullu jotain palautetta että ei oo niinku selkeesti semmosta suunnitelmaa että miten sitä omaa osaamista vois kehittää. Tai sitte vois edetä työtehtävissä. (8)*

Monet haastateltavista kokivat, että osaamisen kehittäminen erityisesti tällä hetkellä keskittyi lähinnä projektinjohtotehtävissä toimiviin henkilöihin. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana myös yleensä koettiin olevan organisaation tarpeet enemmän kuin yksilön henkilökohtaiset intressit eli jos esimerkiksi tietyssä projektissa tarvitaan jotakin osaamista, jota työntekijällä ei

ole, silloin koulutusta on tarjolla, mutta ei niinkään jos työntekijä itse haluaisi lähteä kehittämään jotakin osaamisaluetta jolle ei välttämättä juuri sillä hetkellä ole suurta tarvetta. Osa työntekijöistä tosin totesi, että heidän mielestään osaamisen kehittämisen pitääkin olla organisaatiolähtöistä, koska organisaation pitää voida hyötyä heidän osaamisen kasvustaan, sillä organisaatio kuitenkin maksaa työntekijöille palkkaa heidän työpanoksestaan. Järvinen (2003, 47) toteaaakin, että työpaikan perustehtävän on oltava se, joka lopulta määrää millaista osaamista ja ammattitaitoa organisaatiossa tarvitaan. Osaamisen kehittäminen on myös hyödyksi molemmille osapuolille, koska osaamisen kasvaessa työntekijä voi päästä esimerkiksi urallaan eteenpäin tai saada lisäpotkua työhönsä ja organisaatio puolestaan hyötyy kun työntekijöiden osaaminen lisääntyy ja sitä myöten motivaatio voi kasvaa.

*Kyllä se on vähän niin, että kyllä se organisaation tarpeitten mukaan ainakin tällä hetkellä, että jos on tarvittu johonkin tiettyyn hommaan, niin sitten se on koulutettu, mutta ei niinkään, että joku henkilö haluaa, tuumaa, että hän haluais opiskella tuota, niin kyllä se on aika harvinaista. (3)*

*Tokihan se on molemmille win-win -puolta, että sitten työntekijällä on enemmän motivaatiota kun osaa tai pystyy tekemään enemmän ja sitten organisaatio hyötyy siitä, että on enemmän kompetenssia työntekijöillä. (2)*

Omaa osaamistaan työntekijät toivoivat kehitettävän erityisesti koulutusmahdollisuuksia tarjoamalla ja suuntaamalla osaamisen kehittämistä juuri heidän henkilökohtaisiin osaamisalueisiinsa.

*Musta pitäis olla selkeesti mulle suunnattu, mietitty mikä mulle on tärkeää koulutuksessa, ja sitte että mä myöskin pääsisin semmoseen koulutukseen. (1)*

*Mä haluaisin enemmän oikeesti ammattilaisten järjestämiä kursseja, se on yks konkreettinen asia. (9)*

*Olis kiva jos omaa osaamista kehitettäis niin, että siitä olis hyötyä tulevaisuudessa ehkä sitten jossain muussakin työpaikassa. Mutta tota ehkä siihenkin kaikista paras reitti on se, että kehitettäis mun osaamista niin, että mä oisin parempi nykyisessä työssäni. Ja että se osaamisen lisääntyminen tukis sitä mitä mä nytten teen. (4)*

Osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut koettiin melko erillisinä toisistaan, vaikka kehityskeskustelu jonkin verran omaa kehittymistä tukikin monien mielestä. Niiden yhteys ei kuitenkaan haastateltavien puheessa näkynyt kovin selvästi. Kehityskeskusteluista saattaa saada jonkinlaista vinkkiä mihin suuntaan osaamista pitäisi kehittää, mutta osaamisen kehittämisen väline itsessään kehityskeskustelu ei työntekijöiden mielestä ole.

## **7 LOPUKSI**

Tutkimusraportin viimeisessä luvussa tehdään yhteenvetoa tuloksista sekä esitetään tulosten pohjalta johtopäätöksiä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusprosessia muutoinkin. Lopussa esitetään myös mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

### **7.1 Tulosten yhteenveto**

Kohdeorganisaation työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaihtelee. Kehityskeskustelut koetaan pääosin hyödyllisiksi, mutta ei kuitenkaan aina eli parantamisen varaakin on. Kehityskeskustelu nähdään foorumina, jossa työntekijä voi rauhassa keskustella esimiehensä kanssa itseensä liittyvistä asioista. Odotukset kehityskeskustelua kohtaan kuitenkin vaihtelivat työntekijöiden välillä. Kehityskeskustelu toimii myös palautteen antamisen ja saamisen kanavana. Kehityskeskustelujen kulku noudattaa työntekijöiden mukaan melko hyvin organisaation kehityskeskusteluprosessin mukaista kaavaa, mutta esimies vaikuttaa myös omalta osaltaan kehityskeskustelun kulkuun ja sisältöön.

Kehityskeskusteluun valmistautumisen kohdalla työntekijät kertoivat sekä valmistautuvansa itse ainakin jollakin tasolla kehityskeskusteluun että kokevansa esimiehensä olleen riittävästi valmistautuneen. Kehityskeskustelussa käsiteltyjä asioita myös yleensä dokumentoitiin, mutta dokumentit eivät aina olleet tallessa. Uuden SAP-työkalun toivottiin tuovan parannus tähän, koska dokumenttien pitäisi pysyä siellä tallessa.

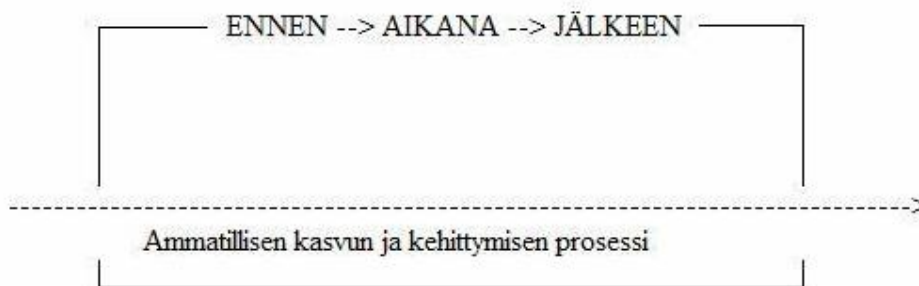
Vuorovaikutuksen esimiehensä kanssa työntekijät kokivat yleisesti ottaen hyväksi. Henkilökemialla esimiehen ja alaisen välillä on kuitenkin suuri merkitys. Osa työntekijöistä piti kehityskeskusteluja lähinnä kevyenä jutusteluna, mutta jotkut totesivat, että kehityskeskustelussa keskustellaan myös vakavammista aiheista. Winkin (2007, 1996200) mukaan yhteinen historia ja kokemus auttavat keskustelijoita ymmärtämään paremmin toistensa puhetta.

Kehityskeskustelujen myös koetaan tukevan omaa kehittymistä jonkin verran, lähinnä saadun palautteen kautta. Niissä keskitytään kuitenkin enemmän työsuoritusten arviointiin ja tavoitteiden asettamiseen kuin varsinaisiin kehittymiseen liittyviin kysymyksiin. Toki asetetut

tavoitteetkin voivat olla sellaisia, että ne tukevat, jopa vaativat kehittymistä. Vaikka kehittymiseen liittyviä asioita jonkin verran kehityskeskusteluissa käsitellään, keskustelujen pohjalta harvemmin kuitenkaan tapahtuu todellisia toimenpiteitä työntekijöiden kokemuksen mukaan. Kehityskeskusteluja kuitenkin pidetään sen verran vakiintuneena ja hyvänä käytäntönä, että niistä ei välttämättä olla valmiita luopumaan. Joidenkin mielestä kehityskeskustelu myös voi lisätä sitoutumista organisaatioon sekä antaa motivaatiota omaan työhön.

Kaikkiaan näyttäisi siltä, että työntekijät kokevat kehityskeskustelun perusedellytysten olevan melko hyvällä mallilla ja niistä olevan myös hyötyä. Tärkeää kuitenkin olisi, että kehityskeskusteluja myös hyödynnettäisiin paremmin eli että niiden pohjalta tehtäisiin toimenpiteitä ja niissä sovittuja asioita seurattaisiin tiiviimmin (vrt. Markkanen 2008). Kehityskeskusteluja ei pitäisi käydä vain, koska niin on määrätty, vaan niihin kannattaisi oikeasti panostaa. Tulosten perusteella näyttäisi myös siltä, että kehityskeskusteluja ei käytetä tai hyödynnetä varsinaisesti ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä, vaan enemmänkin vain työn ohjauksellisena keinona. Kehityskeskustelujen yhteys omaan ammatilliseen kasvuun jää usein epäselväksi työntekijöille.

Kehityskeskustelu olisi nähtävä jatkuvana prosessina, eikä vain jonakin ajoittain, esimerkiksi puolivuositain tapahtuvana, erillisenä tapahtumana. Kehityskeskustelu ei ole vain yksittäinen tilanne, jossa esimies ja alainen keskustelevat tiettyä hetkenä, vaan se on laajempi sykli, johon liittyy varsinaisen keskustelutilanteen lisäksi ennen ja jälkeen -aspektit. Näin ollen kehityskeskusteluprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat: ennen, aikana ja jälkeen (kuvio 3). Jokainen vaihe on yhtä tärkeä, sillä jokainen vaihe vaikuttaa toiseen.



Kuvio 3. Kehityskeskustelu prosessina.

Kehityskeskustelun aikana erityisesti vuorovaikutus on keskeisessä roolissa, koska silloin tapahtuu varsinainen keskustelu. Ennen kehityskeskustelua tapahtuu valmistautuminen kehityskeskusteluun ja silloin työntekijä myös miettii omia odotuksiaan keskustelun suhteen. Kehityskeskustelun jälkeen puolestaan tapahtuu mahdollinen kehittyminen ja jälkitoimenpiteiden tekeminen sekä seuranta. Vaikka nämä vaiheet voidaankin erottaa toisistaan ajallisesti, ne kuitenkin limittyvät toisiinsa, koska valmistautuminen vaikuttaa siihen miten kehityskeskustelu etenee ja toisaalta kehityskeskustelussa keskustellut asiat määrittävät jälkitoimenpiteet. Lisäksi edellinen kehityskeskustelu vaikuttaa aina seuraavaan.

Kehityskeskusteluprosessista voidaankin siis nostaa esiin kolme eri vaiheessa tapahtuvaa keskeistä aspektia. Nämä ovat ennen kehityskeskustelua tapahtuva valmistautuminen, kehityskeskustelun aikana tapahtuva vuorovaikutus ja kehityskeskustelun jälkeen tapahtuvat jälkitoimenpiteet. Jotta yhteys kehityskeskustelun ja ammatillisen kasvun välillä muuttuisi selvemmäksi työntekijöille, ammatillisen kasvun tärkeys tulisi tunnistaa ja prosessia kehittää ammatillista kasvua tukevaan suuntaan.

## **7.2 Johtopäätökset**

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset osoittivat muutamia kehityskeskustelun onnistumiselle kriittisiä tekijöitä. Kuten sekä organisaation kehityskeskusteluprosessin kuvauksessa että monissa kehityskeskusteluoppaissa (ks. esim. Valpola 2000; 2002) mainitaan, valmistautuminen näyttäisi olevan yksi tärkeä kehityskeskustelun onnistumisen edellytys, sekä työntekijän oma valmistautuminen että esimiehen valmistautuminen. Valmistautuminen voi tapahtua monin erilaisin tavoin, mutta pääasia on, että jonkinlaista valmistautumista tapahtuu. Molempien osapuolten etukäteisvalmistautumisella kehityskeskustelussa voidaan saavuttaa parempia tuloksia, koska tällöin asioita on jo jonkin verran tullut pohdittua. Esimerkiksi esimies on voinut jo etukäteen selvittää millaisia kouluttautumismahdollisuuksia organisaatio voi sillä hetkellä tarjota työntekijälle ja työntekijä on pohtinut mielessään olevia asioita ja miten ne voisi esittää esimiehelle. Tällöin ajatukset kehityskeskustelussa ovat usein jäsentyneempiä ja niiden pohjaksi voi olla jotain faktatietoakin hankittu.

Toinen keskeinen onnistumisen edellytys on esimies ja se miten esimies suhtautuu kehityskeskusteluun. Esimiehellä on suuri rooli kehityskeskustelussa ja sen kulussa, siksi esimiehellä on suuri vaikutus kehityskeskustelun onnistumiseen. Kehityskeskustelukäytäntöjen parantamiseksi yksi keino voisikin olla esimiesten kouluttaminen asiaan liittyen sekä kehityskeskustelun tarkoituksen selkiyttäminen. Esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen tulisi panostaa siten, että esimiehillä olisi jokseenkin yhtenäiset käytännöt sen suhteen ja tavoitteet asetettaisiin selvemmin henkilökohtaisesti eikä pelkästään tiimikohtaisesti.

Myös henkilökemia esimiehen ja alaisen välillä vaikuttaa kehityskeskustelun sujumiseen. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde todennäköisesti luo onnistuneen kehityskeskustelun. Ilman tällaista suhdetta kehityskeskustelu jää helposti kevyen jutustelun tasolle eikä kumpikaan osapuoli koe voivansa täysin avautua. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ainakin edistää kehityskeskustelussa tapahtuvaa vuorovaikutusta (Poikela 2005, 44).

Markkanen (2008) löysi pro gradu -tutkielmassaan samankaltaisia kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksiä. Hänen tapaustutkimuksensa käsitteli esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista tietyssä organisaatiossa, mutta myös he nimesivät kunnollisen valmistautumisen, vuorovaikutustaidot ja luottamuksellisen yhteishengen kehityskeskustelun onnistumisen kannalta keskeisiksi tekijöiksi. (Markkanen 2008.)

Kehityskeskusteluun liittyy usein jonkinasteista varautuneisuutta, joka voi vaikuttaa palautteen ja erityisesti kritiikin antamiseen. Siksi luottamuksen saavuttaminen molemmin puolin on avainasemassa kehityskeskusteluprosessia säätelevänä tekijänä. Jos kehityskeskustelussa halutaan synnyttää uutta ajattelua ja toimintaa, sen on oltava dialogia ja dialogi edellyttää luottamusta (Wink 2007).

Kehityskeskustelua säätelevät myös rutiinit, joita prosessiin liittyy. Rutiinit ovat joissain määrin hyvä asia, sillä ne selkiyttävät kehityskeskusteluprosessia. Vaarana kuitenkin on, että rutiininomaisuus johtaa siihen, että kehityskeskusteluja käydään vain koska on pakko. Kehityskeskustelu todennäköisesti koetaan onnistuneeksi vain jos siitä koetaan olevan hyötyä eli vain tavan vuoksi käyty kehityskeskustelu ei motivoi.

### 7.3 Tutkimuksen arviointia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli siis kartoittaa miten kehityskeskustelut työntekijöiden mielestä toimivat kohdeorganisaatiossa ja mikä on kehityskeskustelujen merkitys ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin erilaisista ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen liittyvistä käsitteistä sekä kehityskeskustelu-käsitteen määrittelystä ja tarkemmasta kuvauksesta. Tutkimuskysymykset muodostettiin sellaisiksi, että niillä saataisiin vastaus tutkimuksen aiheeseen. Tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tulosten perusteella pystyttiin lisäksi osoittamaan muutamia kehityskeskustelun onnistumiselle kriittisiä tekijöitä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on usein nostettu esille tutkimuksen arviointiin ja luotettavuuskysymyksiin liittyvä epämääräisyys verrattuna kvantitatiivisiin menetelmiin, joissa analyysi ja luotettavuus voidaan selkeästi erottaa toisistaan. Sen sijaan kvalitatiivisten menetelmien kohdalla nuo kaksi eivät ole yhtä jyrkästi erotettavissa. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessään tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että työnsä luotettavuuteen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa vapaammin edestakaisen liikkeen aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyykin kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Sen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Siksi Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse onkin merkittävin luotettavuuden kriteeri ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tämä on keskeinen ero verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa luotettavuudella viitataan lähinnä mittauksen luotettavuuteen. Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käytetyt luotettavuuden arvioinnin käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat sinällään melko huonosti laadulliseen tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 2096212.)

Tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on olla vakuuttava. Tutkimuksen ja sen luotettavuuden kriittinen arviointi tutkijan itsensä toimesta on osa tutkimuksen uskottavuutta. Jotta lukija voisi paremmin ymmärtää tekemiäni tulkintoja ja arvioida myös itse niiden uskottavuutta, olen käyttänyt tutkimusraportissani sitaatteja haastatteluista. Lisäksi olen pyrkinyt kuvaamaan käyttämiäni menetelmiä ja tutkimusprosessia tarkasti.

Tutkimusta arvioitaessa on huomioitava se, että aineistokeruumenetelmä on saattanut vaikuttaa tuloksiin. Haastattelujen välityksellä saadut vastaukset kehityskeskustelujen toimivuudesta ovat voineet tuottaa väärittyneitä tulkintoja, koska itse kehityskeskusteluprosessista haastattelut ovat antaneet vain välillistä tietoa, sillä varsinaisia kehityskeskustelutilanteita ei ole havainnoitu. Toisaalta haastattelujen avulla on kuitenkin saatu suoraa tietoa työntekijöiden omista kehityskeskustelukokemuksista. Kehityskeskusteluprosessin kannalta tieto on siis enemmänkin vain välillistä, mutta haastatteluissa on kuitenkin saatu suoraa tietoa kehityskeskustelujen koetusta merkityksestä ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä.

Tutkimusta arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota myös haastateltavien valikoitumiseen. Luotettavuutta parantaa se, että haastateltavat edustivat melko kattavasti eri yksiköitä, toimenkuvia ja tiimejä. Haastateltavat kuitenkin valikoituivat vapaaehtoisuuden pohjalta, joten on mahdollista, että tällä on ollut jonkinlainen vaikutus tuloksiin. Myös se, että kaikki haastateltavat olivat suomalaisia, on luultavasti vaikuttanut tuloksiin. Tämä siksi, että on oletettavaa, että muun maalaisten kokemukset kehityskeskusteluista olisivat saattaneet olla erilaisia jo siksin, että kehityskeskustelun merkitys voi olla erilainen eri maissa.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta keskeinen kysymys on haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen. Vaikka tutkimusraportissa on käytetty suoria lainauksia haastateltavien puheesta, niiden yhteydessä ei ole esitetty esimerkiksi haastateltavaan sukupuoleen, ikään tai työnkuvaan liittyviä tunnistetietoja, ainoastaan juokseva numerointi, jotta anonymiteetti säilyisi. Näin on toimittu erityisesti siksi, että kyseessä on kuitenkin suhteellisen pieni organisaatio ja haastateltavien tunnistaminen voisi muutoin olla liian helppoa. Eettisyyteen on kiinnitetty huomiota myös haastattelunauhoitusten kohdalla eli haastattelunauhat ovat olleet vain tutkijan itsensä käytössä ja ne tuhotaan välittömästi pro gradu -työn hyväksymisen jälkeen.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tarjoavat tietoa kehityskeskusteluista kohdeorganisaatiolle ja antavat melko hyvän kuvan siitä, miten työntekijät kohdeorganisaatiossa kokevat kehityskeskustelut. Tulokset myös antavat viitteitä siitä mihin suuntaan kehityskeskusteluja mahdollisesti toivottaisiin kehitettävän. Tutkimus antaa siis suuntaviivoja, joiden mukaan kehityskeskusteluja organisaatiossa voidaan lähteä kehittämään.

Tuloksista voidaan tehdä jonkinasteisia yleistyksiä koskien vain lähinnä tutkimuksen kohdeorganisaatiota, koska kehityskeskusteluihin ja kokemuksiin niistä vaikuttaa aina myös organisaation kulttuuri. Jonkinlaista suuntaa tulokset voivat kuitenkin antaa myös muille vastaavankaltaisille organisaatioille.

Huomionarvoista on se, että tutkimusaineiston keruun jälkeen organisaatiossa on tehty organisaatorakenteen muutos, joka on astunut voimaan vuoden 2010 alusta. Matriisiorganisaatio on purettu ja esimiestyö on organisoitu uudella tavalla, jolloin ei ole enää erillisiä esimiestiimejä ja projektitiimejä, vaan uudessa organisaatorakenteessa projektipäälliköt ovat myös projektitiimien jäsenten esimiehiä eli kehityskeskustelut käydään tulevaisuudessa projektipäällikön ja työntekijän kesken. Tämä muuttaa melko varmasti osaltansa kehityskeskusteluja, koska tällöin esimies on alaisensa kanssa tekemisissä jokapäiväisessä työssä ja näkee hänen työskentelytapansa läheltä, jolloin palautteenantokin helpottuu. Nähtäväksi kuitenkin jää mihin suuntaan tämä muutos kehityskeskusteluja vie.

#### **7.4 Jatkotutkimusideat**

Kehityskeskustelut tarjoavat monia mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia niin käyttäytymistieteilijöille kuin kauppatieteilijöille tai muidenkin alojen edustajille. Vaikka kehityskeskusteluihin liittyen on kirjoitettu paljon opaskirjallisuutta, tieteellinen tutkimus niiden kohdalla on jäänyt aika vähiin. Pro gradu -tutkielmia aiheesta on tehty useampia, mutta väitöskirjatasolla tutkimuksia aiheesta on olemassa vain melko vähän. Useimmat kehityskeskusteluista tehtävät tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, kuten tässäkin tapauksessa, koska kehityskeskustelut ovat usein organisaatiokohtaisia ja niihin vaikuttaa myös organisaation kulttuuri. Siksi kehityskeskustelukäytännöt saattavat vaihdella paljon myös samalla alalla toimivien organisaatioiden kesken. Olisi kuitenkin kiinnostavaa tutkia myös useamman organisaation kehityskeskustelukäytäntöjä yhdessä, niitä vertaillen.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation osalta erityisen mielenkiintoista olisi tutkia johdon ja esimiesten näkemyksiä kehityskeskusteluista, tämä mahdollistaisi ainakin jonkinasteisen vertailun tässä tutkimuksessa ilmi tulleiden työntekijöiden kokemusten kanssa. Mielenkiintoista olisi myös selvittää miten uusi kehityskeskustelutyökalu vakiintuu käyttöön ja mitä mieltä siitä ollaan useampien käyttökokemusten jälkeen. Uuden organisaatorakenteen

myötä olisi myös jonkin ajan kuluttua kiinnostavaa tarkastella työntekijöiden kokemuksia uudelleen, jotta nähtäisiin miten uusi organisaatorakenne mahdollisesti on vaikuttanut kokemuksiin kehityskeskusteluista.

## LÄHTEET

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1989. Esimies-alais-keskustelut. JTO oppikirja ó Sarja 1. 3. painos.
- Billett, S. 1999. Guided learning at work. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (eds.) Understanding Learning at Work. Lontoo: Routledge, 151ó164.
- Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understandings of workplace learning. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (eds.) Understanding Learning at Work. Lontoo: Routledge, 1ó11.
- Collin, K. 2007a. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 123ó154.
- Collin, K. 2007b. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 198ó215.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Boston: Harward Business School Press.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4/2005.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

- Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen kenttänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 1896220.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Joensuu, M. 2005. Työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen päiväkotityön kontekstissa. Tapaustutkimus päiväkodin työntekijöiden käsityksistä työssä oppimisesta ja sen merkityksestä osaamisen kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla [www-muodossa.](http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00799.pdf)  
<<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00799.pdf>>. 2.10.2009.
- Jokinen, J., Lähteenmäki, L. & Nokelainen, P. 2009. Työssäoppimisen lumo. Ammatillisen sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytänteet. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.
- Juuti, P. 1990. Esimies-alaiskeskustelut, johtamisen perusta. Akava/YTN-STK tuottavuustyöryhmän julkaisuja.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77691.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Acta Universitatis Tamperensis 1199. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

- Koskinen, A. 2008. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen välineinä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03124.pdf>>. 2.10.2009.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9638.
- Markkanen, J-M. 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista. Case Fastems Oy Ab. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02441.pdf>>. 2.10.2009.
- Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa). <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01105.pdf>>. 2.10.2009.
- Miller, D. B. 1990. Organizational, Environmental, and Work Design Strategies That Foster Competence. Teoksessa S. L. Willis & S. S. Dubin (eds.) Maintaining Professional Competence. Approaches to Career Enhancement, Vitality, and Success Throughout a Work Life. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2336248.
- Nordhaug, O. 1994. Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning. Oslo: Scandinavian University Press.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa E. Poikela (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press, 31652.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

- Reijonen, J. 2009. Kehityskeskustelut metalliteollisuudessa. Saatavilla www-muodossa.  
<[http://www.metalliliitto.fi/attachments/Tutkimukset/kehityskeskRaportti\\_2009.pdf](http://www.metalliliitto.fi/attachments/Tutkimukset/kehityskeskRaportti_2009.pdf)>.  
22.9.2009.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Helsinki: Tietosanoma.  
Suom. Marja Kyrö.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna:  
Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Sallila, P. & Vaherva, T. 1998. Muodollisesta koulutuksesta informaaliin oppimiseen.  
Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen  
39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 7614.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin  
yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio ó oppimisen, laadun ja tuottavuuden  
yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki:  
Gaudeamus Helsinki University Press.
- Senge, P. M. 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organisation.  
London: Random House Business Books.
- Tampereen yliopiston kehityskeskusteluohjeet. Saatavilla www-muodossa.  
<<https://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/kehityskeskustelu/index.html>>. 19.3.2009.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset ó lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 11655.
- Tuomisto, J. 1998. Arkipäiväoppiminen aikuiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen kontekstissa. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 30658.
- Tuomisto, J. 2009. Oppimisen ja osaamisen uudet haasteet työelämässä ó onko taylorismi tullut tiensä päähän? Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Moniste.
- Ukkonen, O. 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Weilin+Göös.
- Vaherva, T. 1998. Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 1566177.
- Vaherva, T. & Valkeavaara, T. 1997. Henkilöstön kehittäjän rooli oppivassa organisaatiossa. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 1976221.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 1396153.

- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Yin, R. K. 2003. Case Study Research. Design and Methods. Third Edition. Applied Social Research Methods Series, volume 5. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yritys Finland Oy:n Intranet. Kehityskeskusteluprosessi.
- Yritys Finland Oy:n kehityskeskustelupalauteraportti 2008.

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelurunko

### Taustakysymyksiä

- Syntymävuosi
- Titteli / työnkuva
- Työskentelyaika yrityksessä
- Työsuhteen muoto (vakituinen/määräaikainen)
- Kehityskeskustelujen määrä yrityksessä
- Onko ollut kehityskeskusteluja aiemmassa työpaikassa?
- Oletko itse pitänyt kehityskeskusteluja (aiemmassa työssä)?

### Kehityskeskustelun toimivuus

- Mitä kehityskeskustelu merkitsee sinulle?
- Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi hyödyllisiä?
- Millaisia odotuksia sinulla on kehityskeskustelulle?
- Millaisia asioita kehityskeskusteluissasi on käsitelty? Käsitelläänkö kehittymiseen liittyviä asioita?
- Tehdäänkö kehityskeskustelun pohjalta jotain toimenpiteitä?
- Keskusteletteko palkka-asioista kehityskeskustelussa? Kuuluvatko palkkaneuvottelut mielestäsi kehityskeskusteluun?
- Onko kehityskeskusteluissa molemminpuolista vuorovaikutusta?
- Keskitytäänkö kehityskeskustelussa erityisesti työntekijän asioihin?
- Onko kehityskeskustelunne enemmän kevyttä jutustelua vai syvällistä keskustelua?
- Oletko etukäteen valmistautunut kehityskeskusteluun?
- Onko esimiehesi ollut mielestäsi riittävästi valmistautunut keskusteluun?
- Oletko saanut palautetta kehityskeskusteluissa?
- Annatko esimiehellesi palautetta?
- Dokumentoidaanko kehityskeskustelussa käsitellyt asiat? Palataanko niihin myöhemmin?
- Koetko voivasi vaikuttaa omaan työhösi kehityskeskustelun kautta?

### **Uudistettu kehityskeskusteluprosessi**

- Mitä mieltä olet uudistetusta kehityskeskusteluprosessista ja työkalusta?
- Miten ennalta asetetut tavoitteet toimivat?
- Ovatko ennalta asetetut tavoitteet liian joustamattomat?

### **Kehityskeskustelu ammatillisen kasvun ja kehittymisen välineenä**

- Ovatko kehityskeskustelut hyödyllisiä oman kehittymisesi kannalta? Tukevatko kehittymistäsi?
- Onko sinulle tehty kehityskeskustelun pohjalta kehityssuunnitelma?
- Onko kehityskeskusteluissa mietitty koulutustarpeitasi? Entä omia koulutustoiveitasi?
- Tukeeko kehityskeskustelu työssä oppimista?
- Lisääkö kehityskeskustelu motivaatiota omaan työhön?
- Lisääkö kehityskeskustelu sitoutumista organisaatioon?

### **Osaamisen kehittäminen**

- Tapahtuuko organisaatiossa osaamisen kehittämistä?
  - Kenen osaamista organisaatiossa mielestäsi kehitetään?
  - Onko osaamisen kehittämisen lähtökohtana enemmän organisaation intressit kuin yksilön henkilökohtaiset intressit?
  - Miten haluaisit omaa osaamistasi kehitettävän?
- Kehityskeskustelun parannusehdotuksia? Mihin suuntaan pitäisi kehittää?

Liite 2. Haastattelupyynnö suomeksi

Hei!

Teen aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielmaani Tampereen yliopistoon. Tutkimuksen aiheena on kehityskeskustelu kasvun ja kehittymisen välineenä. Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa miten kehityskeskustelut toimivat ja mikä on niiden merkitys yksilön oman kehittymisen kannalta Yritys Finland Oy:n työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluin. Haastattelut nauhoitetaan, mutta nauhoitukset ovat ainoastaan minun käytössäni ja vain tutkimustarkoituksessa. Nauhoitukset tuhotaan heti kun tutkimus on valmistunut. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia eikä niiden sisältö sellaisenaan tule muiden tietoon. Mahdolliset tutkimusraportissa käyttämäni lainaukset tulevat olemaan anonyymejä.

Tutkimukseni kohdejoukkona ovat Yritys Finland Oy:n työntekijät, joilla ei itsellään ole kehityskeskusteluiden pitovastuuta ja jotka työskentelevät tällä hetkellä yrityksen omissa toimitiloissa. Haastattelut toteutetaan sekä *paikkakunnan 1* että *paikkakunnan 2* toimistolla ja haastateltaviksi toivon työntekijöitä sekä SW- että HW-liiketoiminnoista ja tukitoiminnoista. Haastatteluun kannattaa varata aikaa 1 tunti.

*Paikkakunnalla 1* haastattelut ovat tiistaina 1.12 ja keskiviikkona 2.12 klo 9-16. Muusta ajankohdasta voidaan tarpeen mukaan neuvotella.

*Paikkakunnalla 2* haastattelut ovat torstaina 3.12 klo 9-16.

Osallistumalla pääset vaikuttamaan kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen. Jos siis olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni, otathan minuun yhteyttä mahdollisimman pian, mutta kuitenkin viimeistään maanantaihin 30.11 mennessä, jotta voimme sopia haastatteluajankohdan. Halutessasi lisätietoja tutkimuksestani, voit olla minuun yhteydessä. Yhteydenotot ensisijaisesti sähköpostilla.

Ystävällisin terveisin,  
Taru Jaakkola

taru.jaakkola@uta.fi  
p. xxx xxx xxxx

Liite 3. Haastattelupyyntö englanniksi

Hello!

I'm doing my Master's thesis in the field of Adult Education for the University of Tampere. The subject of the thesis is development discussion as a tool for personal growth and development. The aim of the study is to map how development discussions function and what is their significance for one's personal development.

Research data will be collected by interviews. The interviews will be recorded but the recordings will be only in my use and only in scientific purposes. The recordings will be destroyed as soon as the thesis is finished. The interviews are completely confidential and the content as such won't be shared with anyone else. Possible quotations in the research report will be anonymous.

The study focuses on employees of Yritys Finland who don't have a responsibility to keep development discussions themselves and who currently work in the company's own premises. The interviews will be carried out in *Location 1* and *Location 2*. I hope to get interviewees from SW, HW and also Corporate Functions. Each interview will take about an hour.

In *Location 1* the interviews are on Tuesday December 1<sup>st</sup> and on Wednesday December 2<sup>nd</sup> 9-16 o'clock. Another date can also be negotiated if necessary.

In *Location 2* the interviews are on Thursday December 3<sup>rd</sup> 9-16 o'clock.

By participating you can effect on developing the development discussion practice. If you are willing to take part in my thesis study please contact me as soon as possible but at the latest by Monday November 30<sup>th</sup> so that we can agree on interview time. You can also contact me for more information. Please contact me primarily via email.

Best regards,  
Taru Jaakkola

taru.jaakkola@uta.fi  
Tel. xxx xxx xxxx