

TAMPEREEN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Johtamistieteiden laitos

KEHITYSKESKUSTELUIDEN TOIMIVUUS

Yrityksen hallinto

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2006

Ohjaaja: Marja Eriksson

Mikkola Johanna

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto: Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto

Tekijä: Mikkola Johanna
Tutkielman nimi: Kehityskeskusteluiden toimivuus
Pro gradu – tutkielma: 73 sivua, 2 liitesivua
Aika: Toukokuu 2006
Avainsanat: kehityskeskustelu, työhyvinvointi, vuorovaikutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten kehityskeskustelut toimivat kohdeorganisaatio Boliden Kokkola Oy:ssä, jotta kehityskeskusteluista voitaisiin kehittää ja vahvistaa niiden yhteyttä yrityksen strategiaan. Tutkimuksen päätavoitteeseen pyrittiin pääsemään vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskustelun toimivuuteen, onko kehityskeskusteluilla vaikutusta työhyvinvointiin ja miten kehityskeskusteluista voidaan kehittää niin, että luodaan edellytykset yhdistää kehityskeskustelut yrityksen strategian jalkauttamiseen. Kohdeyritys on metalliteollisuudessa toimiva sinkkitehdas, joka kuuluu ruotsalaiseen Boliden konserniin.

Tutkimuksen teoriaosuus jakaantuu selkeästi kahteen eri kokonaisuuteen tutkimusaiheen mukaisesti. Ensimmäinen teoriakokonaisuus käsittelee kehityskeskusteluiden toimivuutta: kehityskeskustelun vaiheita, sisältöä ja viestintää. Toinen teoriakokonaisuus käsittelee työhyvinvointia, jossa käsitellään työhyvinvoinnin eri osatekijöitä ja pohditaan työhyvinvoinnin vaikutuksia.

Empiirisessä osassa tutkittiin kohdeorganisaation kehityskeskusteluista kahdesta eri näkökulmasta: esimiehen ja yksilön näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Aineisto koostui yrityksen toimihenkilöiden teemahaastatteluista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina toimihenkilöiden omassa työympäristössä. Tutkimuksen tuloksissa korostettiin asioita, jotka useampi haastateltavista mainitsi ja tuloksia havainnollistettiin haastateltavien suorilla lainauksilla. Johtopäätökset muodostettiin analysoimalla empiirisiä tuloksia ja vertailemalla niitä teoriaan.

Tutkimustulokset osoittivat, että kehityskeskusteluiden toimivuus on hyvin tärkeää kehityskeskusteluista saatujen hyötyjen kannalta: jos kehityskeskustelu ei toimi, jäävät siitä saatavat hyödyt vähäisiksi. Kehityskeskusteluiden toimivuuteen todettiin vaikuttavan vahvasti kolme eri elementtiä: kehityskeskusteluiden eri vaiheet, kehityskeskusteluiden sisältö ja vuorovaikutus esimiehen ja yksilön välillä. Nämä samat tekijät näkyivät myös esimiesten ja yksilöiden odotuksissa kehityskeskusteluista kohtaan. Kun kehityskeskustelut toimivat, todettiin niillä olevan yhteys työhyvinvointiin. Henkilöstön mainitsemat hyödyt toimivasta kehityskeskustelusta liittyivät kaikki työhyvinvointitekijöihin.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys.....	5
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	6
1.3 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.4 Oletukset ja rajaukset.....	8
1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	9
1.6 Tutkimusmetodi.....	10
1.7 Tutkimuksen kulku.....	10
2 KEHITYSKESKUSTELUN TOIMIVUUS	12
2.1 Kehityskeskustelun tunnuspiirteitä.....	12
2.2 Kehityskeskustelun vaiheet.....	13
2.3 Kehityskeskustelun sisältöä.....	16
2.4 Viestintä.....	22
2.4.1 5k periaate.....	23
2.4.2 Epäonnistunut keskustelu.....	25
2.4.3 Dialogi.....	26
2.5 Yhteenvedo.....	27
3 TYÖHYVINVOINTI	28
3.1 Työhyvinvoinnin merkitys.....	28
3.2 Työhyvinvoinnin osatekijät.....	28
3.2.1 Johtaminen.....	29
3.2.2 Työyhteisö.....	30
3.2.3 Motivaatio.....	31
3.2.4 Elämäntilanne.....	32
3.2.5 Terveys.....	32
3.2.6 Osaaminen.....	33
3.3 Työhyvinvoinnin vaikutus.....	33
3.4 Yhteenvedo työhyvinvoinnista.....	35
3.5 Tutkimuksen viitekehys.....	36
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
4.1 Kohdeorganisaatio.....	37
4.2 Kehityskeskustelut Boliden Kokkola Oy:ssä.....	39
4.3 Aineiston keruu.....	40
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	42
4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	42
5 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	45
5.1 Aineiston kuvaus.....	45
5.2 Odotukset kehityskeskusteluita kohtaan.....	46
5.3 Kehityskeskustelun vaiheet.....	47
5.3.1 Valmistautuminen.....	48
5.3.2 Kehityskeskustelutilanne.....	49
5.3.3 Jälkivaihe.....	52
5.4 Kehityskeskustelun sisältöä.....	54
5.4.1 Tavoitteiden asettaminen.....	54

5.4.2 Suorituksen arviointi.....	54
5.4.3 Kehittämistarpeet ja työnkuvan määrittely	57
5.5 Hyödyt	57
5.6 Työhyvinvointi ja kehityskeskustelut.....	58
5.6.1 Työhyvinvointi.....	58
5.6.2 Työhyvinvoinnin vaikutuksia.....	59
5.6.3 Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin.....	60
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	61
6.1 Kehityskeskusteluiden toimivuuteen vaikuttavat tekijät	62
6.1.1 Kehityskeskustelun vaiheet.....	62
6.1.2 Kehityskeskustelun sisältö	64
6.1.3 Vuorovaikutus	66
6.2 Kehityskeskusteluiden yhteys työhyvinvointiin	66
6.3 Kehitysehdotukset	67
6.4 Jatkotutkimusehdotuksia	70
LÄHDELUETTELO	71

LIITEET

Liite 1 Haastattelun teemat

Liite 2 Haastateltavien asema organisaatiokaaviossa

KUVIOT

Kuvio 1: Kehityskeskustelun vaiheet

Kuvio 2: Kehityskeskustelun pääteemat

Kuvio 3: Depaatista dialogiin-ulottuvuus

Kuvio 4: Evita-työhyvinvointiympyrä

Kuvio 5: Tutkimuksen viitekehys

Kuvio 6: Bolidenin organisaatiokaavio

Kuvio 7: Kokkola Boliden Oy:ssä suoritettavat tutkinnot

Kuvio 8: Odotukset kehityskeskusteluista

TALUKOT

Taulukko 1: Haastateltavien sukupuolijakauma

Taulukko 2: Haastateltavien työvuodet yrityksessä

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa henkilöstöllä on suuri merkitys organisaatioissa, ja usein kuulee lausahduksen ”henkilöstö on yrityksemme tärkein voimavara”. Menestyksen saavuttamiseen eivät enää riitä tehokkaat koneet ja prosessit, vaan tarvitaan ihmisiä, jotka ovat halukkaita työskentelemään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi¹. Jatkuva muutos, josta on tullut elinehto kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta, vaatii henkilöstöltä jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Tavoitteita ja toimintaa sopeutetaan ympäristön muutoksiin jatkuvasti, ja työntekijän osuus työpanokseen edellyttää yrityksiltä heidän osaamisen kehittämistä ja heidän hyvinvoinnista huolehtimista.²

Kehityskeskusteluiden avulla organisaatio saadaan muuttumaan ja kehittymään, kun se tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelussa pystytään varmistamaan säännöllinen yhteydenpito esimiehen ja alaisen välillä. Sen avulla voidaan varmistaa, että tarkastelukauden aikana on puhuttu tarpeellisista asioista, kuunneltu toista osapuolta ja etsitty ratkaisuja työssä kehittymiseen. Myös tiedonkulun onnistuminen voidaan varmistaa kehityskeskustelun avulla ja täten estää epäselvyydet, tietämättömyys ja huhupuheet. Kuuntelemalla ja keskustelemalla pystytään luomaan oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Kehityskeskusteluissa esiintyvä mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin työasioihin tukee samalla työntekijöiden jaksamista ja tunnetta siitä, että heidän työllään on merkitystä.³

Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut toimivat työkaluna, jolla saadaan kaikki alaiset pyrkimään yhteiseen päämäärään, organisaatio kehittymään ja tehokkuus kasvamaan. Kun työntekijät kehittyvät, kehittyy koko organisaatio. Samalla pystytään varmistamaan, että alaiset työskentelevät oikeissa tehtävissä.⁴

¹ Ojala & Ahonen 2003, 13

² Ojala 2002, 10, 23

³ Valpola 2000, 7, 8, 15

⁴ Ronthy- Östberg & Rosendahl 1998, 99

Kehityskeskustelulla pystytään myös vaikuttamaan työhyvinvointiin, joka puhuttaa nykypäivänä paljon työntekijöiden keski-ikä kohotessa ja vaihtuvuuden kasvaessa työpaikoilla. Työhyvinvoinnista on muodostunut tärkeä tekijä työpaikoilla, joka tarkoittaa käytännössä enemmän kuin fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Työhyvinvointi merkitsee pitkälti yhteisöä, jossa on haasteita, mahdollisuuksia, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia.⁵ Kun kehityskeskustelun tuloksena pysytään selkeyttämään tehtävänkuvia, tavoitteita ja varmistamaan riittävät työnteon edellytykset, viihtyy työntekijä paremmin työssään ja välttää turhan stressin⁶. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat työssä paremmin ja motivoituvat työstä paremmin, jolloin he myös mahdollisesti pysyvät yrityksen palveluksessa pidempään. Työhyvinvoinnilla on todettu olevan vaikutuksia yrityksen menestykseen ja tulokseen, joten siihen halutaan panostaa.⁷

Kehityskeskustelut ovat aiheena kiinnostava, sillä niitä toteutetaan paljon eri yrityksissä. On erittäin kiinnostavaa nähdä miten kehityskeskustelut todellisuudessa toimivat ja onko niillä yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen heräsi viime kesän työpaikalla, jossa hän teki yhteenvetoa kehityskeskusteluissa ilmenneistä koulutustarpeista. Kehityskeskustelut aiheena on myös hyvin ajankohtainen teema tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jossa niitä ei ole tähän mennessä sisällöllisesti tutkittu, eikä johdolla ole tietoa miten kehityskeskustelut toimivat ja mitä hyötyjä niillä todellisuudessa saavutetaan.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Kehityskeskusteluista on kirjoitettu paljon ja suurin osa aihealueen kirjallisuudesta koostuu oppaista, jotka käsittelevät sitä miten kehityskeskusteluista tulisi käydä. Ulkomaisia tutkimuksia aiheesta on hyvin vähän, mutta esimerkiksi Ruotsissa on tehty yksi väitöskirja kehityskeskusteluista muutosinstrumenttina⁸. Kotimaisia tutkimuksia aiheesta on tehty runsaasti sekä käyttäytymistieteissä että kauppatieteissä ja siitä syystä kehityskeskusteluista on tarkasteltu monesta näkökulmasta.

⁵ Ojala & Ahonen 2003, 15, 16

⁶ Valpola 2000, 8

⁷ Ojala & Ahonen 2003, 12, 13, 15, 16

⁸ Enqvist 1990

Kehityskeskusteluita on tutkittu oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta paljon varsinkin kasvatustieteissä ja terveystieteissä. Esimerkiksi Sanna Tovilan opinnäytetyö Tampereen yliopistosta käsitteli oppimista tukevaa kehityskeskusteluprosessia ja Niina Pietilän opinnäytetyö samaa aihetta sairaanhoitajan kehityskeskustelun näkökulmasta.⁹

Vuorovaikutuksen näkökulmasta kehityskeskusteluita on tutkinut muun muassa Riikka Vätilahde ja Tiina Jaakkola. Vätilahde tutki kehityskeskustelua dialogin toteutumisen kautta ja Jaakkola kehityskeskusteluita vuorovaikutustilanteena.¹⁰

Suosittuja näkökulmia ovat olleet myös suorituksen johtamisen ja motivaation näkökulmat. Esimerkiksi Anu Neuvonen Helsingin kauppakorkeakoulusta selvitti tutkimuksessaan kuinka kehityskeskusteluita käytetään apuna yksilötason suorituksen johtamisessa ja arvioi myös miten ryhmäkehityskeskustelu soveltuu työntekijätason kehityskeskusteluihin. Mirella Keto Turun yliopistosta on tutkinut kehityskeskusteluita motivaation näkökulmasta. Hänen tutkimuksessaan pyrittiin selvittämään kehityskeskusteluiden toimivuutta yliopistoympäristössä ja sitä onko kehityskeskustelulla mahdollisuus vaikuttaa työmotivaatioon ja työssä suoriutumiseen yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa.¹¹

Tässä tutkimuksessa painopiste on kehityskeskusteluiden toimivuudessa ja niiden yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksessa pyritään selvittämään toimihenkilöiden kehityskeskusteluiden nykytila, jotta kehityskeskusteluita päästään kehittämään kohti uusia liiketoiminnallisia tavoitteita.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Kohdeorganisaatio Boliden Kokkola Oy on Euroopan toiseksi suurin metalliteollisuudessa toimiva sinkkitehdas, jossa henkilöstöä on yhteensä 700¹². Kohdeorganisaatiossa kehityskeskusteluita on käyty jo 5 vuotta, mutta niiden sisältöä ja hyötyjä ei ole koskaan tutkittu. Kehityskeskusteluita halutaan nyt kehittää enemmän strategian jalkauttamisen apuvälineeksi, joten yrityksen kannalta on tärkeää tietää,

⁹ Hovila 2004, Pietilä 2004

¹⁰ Vätilahde 2000, Jaakkola 2002

¹¹ Neuvonen 2003, Keto 2005

¹² Natunen 2004

kuinka kehityskeskustelut toimivat tällä hetkellä ja miten henkilöstö suhtautuu niihin ennen, kuin keskusteluita voidaan kehittää eteenpäin. Työhyvinvointi on myös hyvin ajankohtainen teema case-yritykselle, sillä heillä on paljon ikääntyviä työntekijöitä, jotka ovat jäämässä lähivuosina eläkkeelle. Työhyvinvointia parantamalla työntekijät viihtyvät työssä pidempään ja vaihtuvuus pienenee myös nuorempien työntekijöiden keskuudessa. Kehityskeskustelu on yksi väline, jolla pystytään vaikuttamaan myös työhyvinvointiin, mutta kokevatko henkilöstö myös niin, on epäselvää.

Tutkimuksen tavoitteet on muodostettu yhdessä kohdeorganisaation kanssa ottaen heidän tarpeensa huomioon kuten myös tutkijan mielenkiinnon aihetta kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata miten kehityskeskustelut toimivat Boliden Kokkola Oy:ssä ja antaa johdolle tietoa kehityskeskusteluiden nykytilasta, jotta kehityskeskusteluita voitaisiin kehittää ja vahvistaa niiden yhteyttä yrityksen strategiaan. Nykytilan selvittämisen myötä johto pystyy havaitsemaan kehityskeskusteluiden heikot kohdat ja keskittyä niiden parantamiseen. Tutkimuksen päätavoitteeseen pyritään pääsemään vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskustelun toimivuuteen, onko kehityskeskusteluilla vaikutusta työhyvinvointiin ja miten kehityskeskusteluita voidaan kehittää niin, että luodaan edellytykset yhdistää kehityskeskustelut yrityksen strategian jalkauttamiseen.

1.4 Oletukset ja rajaukset

Tutkimus rajattiin koskemaan vain yhtä Boliden konsernin yhtiötä, Boliden Kokkola Oy:tä, ja sen sisällä sinkkitehtaan toimihenkilöitä koskevia kehityskeskusteluita. Toimihenkilöt, jotka ovat osallistuneet tai pitäneet kehityskeskusteluita aikaisemmin, valittiin kohderyhmäksi ja tuotannon työntekijät rajattiin ulkopuolelle. Toimihenkilöiden kehityskeskustelut valittiin tutkimuskohteeksi, sillä ne vaikuttavat suoraan myös tuotannon työntekijöiden kehityskeskusteluihin, useiden toimihenkilöiden ollessa itse toteuttamassa heille esimiesasemassa kehityskeskusteluita. Tutkimuksessa rajattiin myös pelkästään suorituksen arviointiin keskittyvät kehityskeskustelut sekä tiimikehityskeskustelut pois ja keskityttiin henkilökohtaisiin, jokaista koskeviin kehityskeskusteluihin. Koska tutkitaan vain toimihenkilöiden kehityskeskusteluita, ei tulosta voida yleistää koko yhtiötä koskevaksi, mutta se antaa viitteitä siitä, miten kehityskeskustelut toteutuvat kohdeorganisaatiossa.

1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat:

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on oleellinen osa johtamisjärjestelmää, jonka avulla varmistetaan, että jokaisen alaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja arviointikriteereistä, keskustellaan jokaisen kanssa työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksista.¹³

Kehityskeskustelu on ”tilinpäätös”, jossa vedetään yhteen kaikki oleelliset asiat ja tehdään tarvittavat johtopäätökset.¹⁴

Kehityskeskustelu on ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja, jonka toteutusta leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys.¹⁵

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtainen tunne ja viretila tai koko työyhteisön yhteinen vireystila. Se on ihmisten ja työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, jossa jokaisella on mahdollisuus olla mukana ja kokea työn iloa.¹⁶

Keskustelu

Keskustelu on vuoropuhelua, jossa pyritään pääsemään lopputulokseen ja samaan asiaan pois päiväjärjestyksestä. Keskustelussa tietoa harkitaan ja omien mielipiteiden esille tuomista voidaan odottaa, suhtautuen avoimesti toisen ajatuksiin tai voidaan puolustaa omia ajatuksia lähtökohdasta, että itse on oikeassa.¹⁷

¹³ Valpola 2000, 12

¹⁴ Kansanen 2004, 138

¹⁵ Juuti & Vuorela 2002, 108

¹⁶ Ojala & Ahonen 2003, 19

¹⁷ Isaacs 2001, 56, 63

Dialogi

Dialogissa pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia yhdessä ja tekemään valinta loppujenlopuksi useista eri vaihtoehdoista. Dialogin pitäisi herättää oivalluksia, joiden pohjalta tiedot ja ennakkokäsitykset muuttuvat.¹⁸

1.6 Tutkimusmetodi

Tämä tutkimus on case-tutkimus. Yin määrittelee case-tutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka toteutetaan todellisessa ympäristössä, tavoitteenaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Case-tutkimuksen pitäisi vastata kysymyksiin miten ja miksi ja se sopii kuvailevaan tutkimukseen. Case-tutkimuksen ongelmana on sen heikko yleistettävyyys, sillä yhden tapauksen perusteella on vaikea sanoa miten asia toteutuu muualla.¹⁹

Tämä tutkimus on myös kvalitatiivinen tutkimus, sillä siinä kuvataan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellista elämää, miten joku asia on. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen huomioon ottaen aineiston keruun on toteutettu haastatteluilla, joiden kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua.²⁰

1.7 Tutkimuksen kulku

Tutkimus koostuu kuudesta eri kappaleesta, joilla jokaisella on olennainen osa tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Tutkielman alussa on johdantokappale, jossa johdatellaan lukija aiheeseen ja kerrotaan tutkimuksenteon kannalta tärkeistä taustatekijöistä kuten tutkielman tavoitteista, rajauksista, tutkimusmetodista ja tärkeimmistä käsitteistä.

Johdannon jälkeen tulee teoriaosuus, jonka tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys aihepiiristä teoreettiselta kannalta. Teoriaosuus on jaettu kahteen eri osa-alueeseen tutkimustavoitteiden mukaisesti: kehityskeskusteluiden toimivuus ja työhyvinvointi.

¹⁸ Isaacs 2001, 63

¹⁹ Yin 1994, 13

²⁰ Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004, 155

Teoria on muodostettu aihepiirin aiempien tutkimuksien, kirjallisuuden ja julkaisujen perusteella. Teoriaosuuden lopussa teoriasta muodostetaan yhteenveto, joka toimii pelkistettynä tutkielman teoreettisena viitekehysenä.

Tutkimuksen toteutus on tutkimuksen neljäs kappale. Tässä osuudessa esitellään ensin tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja heidän kehityskeskustelutapoja. Tämän jälkeen syvennyttään aineiston hankkimisprosessiin: miten empiirinen aineisto on kerätty, käsitelty ja analysoitu. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Viidennestä kappaleesta lukija saa käsityksen tutkimustuloksista, kun haastatteluiden perusteella kerätty aineisto puretaan ja tulokset esitellään.

Viimeisessä kappaleessa tuloksia analysoidaan vertaamalla niitä teoriaan ja tekemällä niistä johtopäätöksiä minkälaisia kehityskeskusteluita kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä. Nykytilanteen pohjalta tehdään kehittämisehdotuksia ja lopuksi pohditaan jatkotutkimuskohteita. Loppujen lopuksi lukijalla pitäisi olla kokonaisvaltainen käsitys tutkimuksesta, jossa teoria ja empiria tukevat toinen toisiaan.

2 KEHITYSKESKUSTELUN TOIMIVUUS

2.1 Kehityskeskustelun tunnuspiirteitä

Kehityskeskusteluissa käydään läpi työn tuloksia, selkeytetään tehtävänkuvaa, annetaan palautetta, määritetään tavoitteita, pyritään tunnistamaan kehitystarpeita, suunnitellaan kehitystoimenpiteitä ja loppujen lopuksi edistetään yhteistyötä ja hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Kehityskeskustelu on myös tilanne, jossa pystytään keskustelemaan odotuksista, toiveista, ideoista ja omista kehittymisen kannalta oleellisista asioista. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden myös esimiehelle välittää tietoa ja ohjata työntekijää tavoitteiden mukaisesti.²¹

Hyvän kehityskeskusteluprosessin pitäisi olla jatkuvaa, sillä sen tarkoitus on edistää organisaation ja yksilön kehitystä. Keskustelutiheys on sovitettava jokaisen yksilön kanssa erikseen, mutta usein niitä käydään kerran vuodessa. Varsinkin muutostilanteissa kehityskeskusteluita voidaan käydä tiheämmin.²²

Hyvä kehityskeskustelu ei pidä olla rutiininomaista lomakkeen täyttämistä, ikävyyttävien asioiden käsittelyä, eikä merkityksetöntä jutustelua. Kehityskeskustelu ei myöskään ole väittelytilaisuus, eikä kiistakysymyksien ratkomispaikka. Hyvän kehityskeskustelun tulee synnyttää yhteisiä näkemyksiä työstä ja muodostua aidoksi ja elämykselliseksi kokemukseksi molemmille.²³

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa sekä esimies että yksilö. Kehityskeskusteluun tulevien henkilöiden odotuksiin vaikuttaa hyvin paljon entiset kokemukset. Jos kokemukset ovat olleet huonoja, tulee yksilö epäilemään jokaista kehityskeskustelutilannetta ja esimiestä. Odotuksiin vaikuttaa myös organisaatioissa vallitsevat huhupuheet, jotka leviävät helposti varsinkin huonoista kokemuksista. Myönteiset kokemukset voivat helpottaa keskustelun käymistä. Kun molemmat ovat valmiita kuuntelemaan ja kertomaan omista ajatuksista, on kehityskeskustelu

²¹ Tampereen yliopiston www-sivut

²² Ronthy- Östberg 1998, 101

²³ Juuti & Vuorela 2002, 109, 112

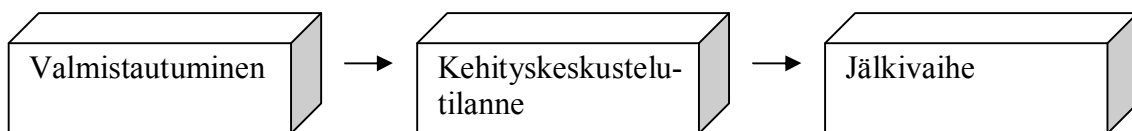
onnistunut. Keskustelun onnistumiseen vaikuttaa myös sanaton viestintä, eleet ja käyttäytyminen, joihin on syytä kiinnittää huomiota.²⁴

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa myös molempien keskustelijoiden tarpeet keskustelulle. Ongelmaksi saattavat ilmetä eroavat tarpeet keskustelulle. Keskustelu voi ajautua vain toisen haluamiin aiheisiin, jolloin toinen ei pääse puhumaan itseään painavista asioista ja pettyy kehityskeskustelun sisältöön. Molempien pitää olla aktiivisia ja esittää asioita mistä itse haluaa keskustella. On suositeltavaa, että keskustelu käydään alaisen ehdoilla ja esimiehen pitäisi olla äänessä vain alle 50 % koko kehityskeskustelusta.²⁵

Kehityskeskustelussa ei saisi tulla esille suuria negatiivisia yllätyksiä. Suuret puutteet työntekijän toiminnassa on kerrottava hänelle heti, kun ne huomataan. Jos kaikki negatiiviset asiat keräytyvät kehityskeskusteluun, leimautuu kehityskeskustelu helposti negatiiviseksi moittimistilaisuudeksi.²⁶

2.2 Kehityskeskustelun vaiheet

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta perusvaiheesta (kuvio 1).



Kuvio 1 Kehityskeskustelun vaiheet

Valmistautuminen

Ensimmäinen vaihe kehityskeskusteluprosessissa on valmistautuminen keskusteluun. Valmistautuminen on tärkeää, sillä keskusteluun ei voida käyttää rajattomasti aikaa ja

²⁴ Valpola 2000, 126

²⁵ Ukkonen 1989, 109

²⁶ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 247

siinä on käsiteltävä monia ja joskus jopa vaikeita asioita. Valmistautuminen auttaa myös pitämään kehityskeskustelun asiapitoisena.²⁷

Ennen kehityskeskusteluun tulemista alaisen täytyy tietää, minkälaisesta tilanteesta on kyse ja mitkä ovat tilaisuuden päämäärät ja pelisäännöt. Kehityskeskustelun idea on selvitettävä kaikille osallistujille etukäteen, sillä vain siten kehityskeskustelut voidaan saada merkittäviksi ja tulevaa toimintaa ohjaaviksi. Näin pystytään myös välttämään turhat pettymykset erilaisten odotusten takia.²⁸

Molempien, sekä esimiehen että yksilön on valmistauduttava kehityskeskusteluun analysoimalla tilannetta ja miettimällä mitä asioita on hyvä ottaa esille. Kehityskeskustelulomake toimii hyvänä apuvälineenä valmistautumiseen, sillä se sisältää kaikki oleelliset asiat, joita kannattaa etukäteen miettiä ja sen mukaan keskustelu etenee todellisessakin tilanteessa.²⁹ Esimiehen on tiedettävä etukäteen, mitä yksilö tekee ja kuinka hän on hoitanut työnsä, jotta esimies pystyy antamaan palautetta. Jotta yksilön suoritusta voitaisiin tarkastella, on oltava selvillä myös siitä, mitä aikaisemmassa kehityskeskustelussa määritettiin tavoitteeksi ja minkälaista käyttäytymistä työntekijältä odotettiin. On lisäksi hyvä miettiä yksilön vahvuuksia, heikkouksia ja konkreettisia ehdotuksia siitä, miten työntekijä voisi kehittää työntekoaan. Jos yksilö on tehnyt työnsä hyvin, pitää kehityskeskustelussa antaa tunnustusta ja palkita työntekijä saavutuksistaan. Jos taas yksilön suorituksessa on parantamisen varaa, täytyy kehityskeskustelu pitää tilanteena, jossa pystytään kommunikoimaan, valmentamaan ja ohjaamaan yksilöä entistä parempiin suorituksiin kuin tarkastelukaudella.³⁰ Kun molemmat osapuolet valmistautuvat kehityskeskusteluun, lisää se keskustelun onnistumisen todennäköisyyttä³¹.

Kehityskeskustelutilanne

Itse keskustelu on hyvä pitää neutraalissa paikassa, jossa pystytään luomaan avoin, ystävällinen ja vapaamuotoinen ilmapiiri. On hyvin tärkeää, että kukaan ei koe tilannetta uhkaavaksi vaan yksilö tietää tilanteen järjestettävän, koska hänestä ja hänen

²⁷ Ukkonen, 1989, 47

²⁸ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 240

²⁹ Valpola 2000, 139, 140

³⁰ Losyk 2002, 10

³¹ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 241

työtaidostaan välitetään.³² Myönteinen ja avoin ilmapiiri edistää kehityskeskustelun onnistumista. Myönteinen ilmapiiri on pyrittävä saamaan aikaan, sillä esimies ei koskaan ole samassa asemassa yksilön kanssa, vaikka hän kuinka haluaisi olla demokraattinen. Tästä syystä alussa olisi hyvä puhua arjen jokapäiväisyyksistä, jolloin tilaisuudesta tulee rennompaa ja molemmat osapuolet tuntevat olonsa kotoisaksi.³³

Keskusteluun on varattava tarpeeksi aikaa, sillä asioiden käsittely voi kestää yllättävän kauan. Häiriöiden välttäminen on myös hyvin tärkeää ja siksi esimerkiksi puhelinten pitää olla suljettuina ja varmistaa etukäteen, että tarvittavat materiaalit ovat mukana. Täytyy myös varmistaa, että kukaan ei tule tilaan, jossa keskustelut käydään. Keskustelutilanteen pitäisi olla kaksisuuntainen keskustelu, jossa yhdessä ratkaistaan ongelmia ja asetetaan tavoitteita. Tämä tuo yksilölle turvallisuuden tunnetta ja osoittaa, että esimies on kiinnostunut ja sitoutunut auttamaan yksilöä parantamaan suorituksia. Kehityskeskusteluun liittyy myös toimintasuunnitelman tekeminen, millä pyritään saamaan työntekijä sitoutumaan osaamisen kehittämiseen.³⁴ Keskustelukaavakkeen avulla pystytään varmistamaan, että kaikki asiat käydään huolellisesti läpi.³⁵

Jälkivaihe

Kehityskeskustelussa ei riitä, että vain puhutaan asioista, vaan päätöksiä on myös tehtävä. Molemmat keskustelijat ovat vastuussa päätöksistä, ja päätösten täytyy olla selviä, jotta molemmat ymmärtävät, mistä päätettiin ja mitä päätettiin.³⁶

Keskustelussa käydyt asiat pitää kirjata, ja molempien on saatava kopio täytetystä kehityskeskustelulomakkeesta. Jos yrityksessä ei ole virallista lomaketta, sen voi tehdä itse omiin tarpeisiin.³⁷ Kirjallinen lomake antaa mahdollisuuden nähdä ja muistaa tarkalleen, mistä on keskusteltu ja sovittu. Kirjallisten dokumenttien avulla voidaan myös varmistaa, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. Lisäksi tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan lomakkeen avulla. Esimiehen on myös hyvä tehdä

³² Losyk 2002, 11

³³ Juuti & Vuorela 2002, 110

³⁴ Losyk 2002, 11

³⁵ Järvinen 2003, 50

³⁶ Ukkonen 1989, 118, 119

³⁷ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 249

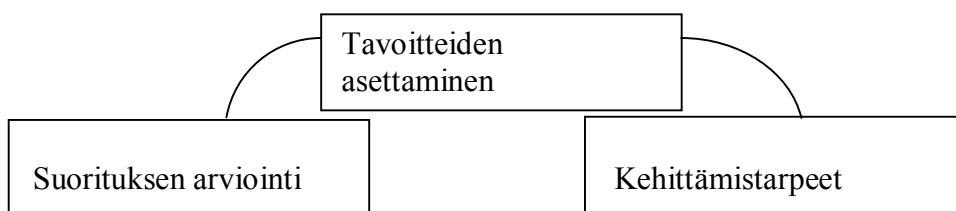
itsearviota keskustelun jälkeen siitä miten hän suoriutui tehtävästään, jotta hän voisi kehittyä kehityskeskustelun pitäjänä.³⁸

Kehityskeskustelun jälkeen ei voida olettaa, että sovitut asiat tapahtuvat automaattisesti. Alaisen on otettava vastuu omasta kehittämisestä, pyrittävä toteuttamaan sovittuja asioita ja noudatettava toimintasuunnitelmaa.³⁹

Kehityskeskustelun jälkeen esimiehen kannattaa tarkkailla yksilöä, kuinka hän edistyy heikoilla alueillaan ja antaa siitä tunnustusta. Pienikin tunnustus antaa lisämotivaatiota kehittymiseen. Avoimen kommunikaation ylläpitämiseen kannattaa keskittyä myös kehityskeskustelun jälkeen, sillä kommunikaation avulla seuraava kehityskeskustelu on jälleen helpompi, eikä kummankaan tarvitse tuntea stressiä ja jännitteitä. Hyvin toteutuneen keskustelun seurauksen voi käydä niin, että molemmat odottavat kaksinkeskistä tuokiota, joka antaa mahdollisuuden lisätä työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta.⁴⁰

2.3 Kehityskeskustelun sisältöä

Onnistunut ja hyödyllinen kehityskeskustelu keskittyy kolmeen pääteemaan: tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi ja kehittämistarpeiden jäsenitys⁴¹ (kuvio 2).



Kuvio 2 Kehityskeskustelun pääteemat.

³⁸ Losyk 2002, 11

³⁹ Ukkonen 1989, 120, 121

⁴⁰ Losyk 2002, 11

⁴¹ Valpola 2002, 41

Tavoitteiden asettaminen

Yksilöllä pitää olla tavoitteita, jotta hän motivoituisi parantamaan työtänsä⁴². Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden asettaa tavoitteita ja keskustella edellisten tavoitteiden toteutumisesta eli siitä, kuinka yksilö onnistui tehtävissään. Jotta tavoitteita ylipäättänsä voidaan saavuttaa, se vaatii huolellista tavoitteiden määrittelyä, tukea tavoitteiden saavuttamisessa ja sen varmistamista, että yksilöllä on tarvittavat työkalut ja muut työnteon edellytykset kunnossa. Kun henkilöstö katsoo, että tavoitteet voidaan saavuttaa, kasvaa ilo ja halu tehdä työtä. Myös työhyvinvointi lisääntyy.⁴³ Samalla hyvin määritettyjen tavoitteiden ansiosta, ihmiset venyvät ponnisteluissaan ja saavuttavat enemmän kuin ennen.⁴⁴

Tavoitteiden määrittäminen ei ole pelkästään esimiehen tehtävä vaan siihen on otettava mukaan yksilö itse. Tavoite pitää olla tärkeä yksilölle, sillä jos hän ei ole motivoitunut ja sitoutunut tavoitteeseen, on sen saavuttaminen on hankalaa. Tästä syystä yksilö on hyvä ottaa mukaan tavoitteenmäärittämisprosessiin. Pitkällä aikavälillä muiden asettamilla tavoitteilla ei ole myönteisiä seurauksia.⁴⁵

Tavoitteiden määrittelystä yksilö ja esimies tietävät, mikä yksilön nykytila on ja mihin suuntaan hän on menossa. Tavoitteiden pitää olla merkityksellisiä, mitattavia ja olennaisia työn kannalta. Tavoitteiden on lisäksi liityttävä käyttäytymiseen eikä ihmisen persoonallisuuteen eli asioihin, joihin todella voidaan vaikuttaa.⁴⁶

Määritetyt tavoitteet pitää olla harmoniassa yrityksen vision ja mission kanssa. Yrityksen tavoitteet on johdettava yrityksen strategiasta ja purettava osastokohtaisiksi, ja sen jälkeen vielä ryhmä- ja yksilötavoitteiksi⁴⁷. Tavoitteiden pitää olla spesifejä eikä vain yleisiä lausahduksia kuten esimerkiksi ”Haluan kehittää atk-taitojani”. Tavoite voidaan paremminkin määritellä seuraavalla tavalla: opin käyttämään Word ja Excel-ohjelmaa seuraavaan kehityskeskusteluun mennessä. Tavoitteiden pitäisi olla haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa ja merkityksellisiä suhteessa yrityksen päätavoitteeseen.

⁴² London 2003, 141

⁴³ Järvinen 2003, 27, 45

⁴⁴ Robertson 2002, 14

⁴⁵ London 2003, 141

⁴⁶ Buhler 1991

⁴⁷ Losyk 2002, 11

Samalla tavoitteiden saavuttamiselle on määritettävä aikaraja, joka pitäisi olla haastava.⁴⁸ Jos tavoitteet ovat mahdottomia saavuttaa tai ei ole selvää mikä tavoite on, vähentää se työmotivaatiota⁴⁹.

Jos tavoitekeskustelun seurauksena huomataan, että tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta, on tärkeää selvittää syyt siihen. Tavoitteiden saavuttamattomuuden syiden selvittyä voidaan korjata puutteita tai ottaa ne huomioon määriteltäessä tehtäviä ja laadittaessa uusia tavoitteita.⁵⁰

Tavoitteet tekevät palautteen tarkoitukselliseksi ja palaute auttaa saavuttamaan tavoitteita. Tästä syystä tavoitteista ilman palautetta ja toisin päin ei ole hyötyä. Tavoitteet suuntaavat keskittymisen informaatioon, joka on tärkeää ja ohjaa oikeanlaiseen käyttäytymiseen.⁵¹

Suorituksen arviointi

Kehityskeskustelussa molemmat, sekä yksilö itse että esimies arvioivat alaisen suoriutumista, johon tarvitaan rakentavaa palautetta⁵².

Itsearviointi tarkoittaa Harri Hirvihuhdan ja Anneli Litovaaran mukaan seuraavaa:

”Itsearviointi on oman toiminnan tarkastelua ikään kuin vierestä seuraamalla ja käymällä sisäistä dialogia, pohdintaa itsensä kanssa.” Kehityskeskustelussa toteutettavan itsearvioinnin avulla ihmiset tulevat tietoisiksi omasta käyttäytymistä ohjaavista asenteista ja ajatuksista.⁵³

Jos alaisen oma arviointi ja esimiehen arviointi eivät kohtaa, yksilö huomaa parhaiten muutoksen tarpeellisuuden. Itsearvioinnin avulla yksilöt pystyvät paremmin ymmärtämään ja käyttämään palautetta hyväksi, jota he saavat ulkopuolelta, kuin ilman itsearviointia.⁵⁴

⁴⁸ Robertson 2002, 14

⁴⁹ London 2003, 144, 145

⁵⁰ Järvinen 2003, 27, 45

⁵¹ London 2003, 142

⁵² Järvinen 2003, 27

⁵³ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 262

⁵⁴ London 2003, 23, 34

Palautteen antaminen on tärkeää, ja sillä pyritään laajentamaan yksilön tietoisuutta omasta työkäyttäytymisestään⁵⁵. Tilaisuutena kehityskeskustelu antaa hyvän mahdollisuuden kuulla suoraa palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista, sillä palautteen antaminen on hyvin henkilökohtaista ja kehityskeskustelu tapahtuu suljettujen ovien takana ilman häiriöitä. Rehellisen palautteen antaminen voi tuntua vaikealta ja epämiellyttävältä, mutta ilman sitä tehokkuus ei kasva ja yksilöt eivät voi kehittyä ja oppia.⁵⁶ Jotta esimies pystyy antamaan rakentavaa palautetta, on hänen tunnettava, mitä työntekijä tekee työssään ja mitä hän on saanut siinä aikaan. Jos palaute annetaan väärin johtopäätöksien pohjalta, palaute on tällöin epäoikeutettua ja se lannistaa yksilöä.⁵⁷

Huonosti voivassa työyhteisössä palautteen antaminen voi olla niukkaa ja palautetta, ei kiitosta tai moitteita, kyetä antamaan, arvostamaan eikä ottamaan vastaan. Voi olla myös, että yksilö ei kaipaa palautetta, jos hän tietää työskentelevänsä hyvin ja tietää oman arvonsa. Usein ihmiset kuitenkin tarvitsevat myönteistä ilmapiiriä ja palautetta, jotta he jaksavat työskennellä pitkäjänteisesti. Palautetta voidaan antaa monella tavalla: palaute voi olla pelkästään moitteita tai kiitosta, mutta se voi olla myös kuuntelemisen ja keskustelemisen tapa, katseet ja ilmeet. Nämä kertovat, onko ihminen arvostava ja kiinnostunut.⁵⁸

Palautetta pitäisi antaa sellaisista asioista mitä esimies on itse havainnut eikä asioista, joista hän on kuullut. Palaute pitäisi olla rakentavaa ja perustuttava tosiasioihin. Palautteen antamisessa on myös hyvä priorisoida kritiikkiä ja keskittyä identifioimaan vain kaksi tai kolme eniten parantamista vaativaa asiaa, sillä tällöin yksilö pystyy myös keskittymään kaikkiin.⁵⁹

Palautteen ei pitäisi kohdistua yksilön persoonaan, vaan toimintatapoihin tilanteissa, joihin yksilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Palautteen antamistapa vaikuttaa

⁵⁵ Kansanen 2004, 119

⁵⁶ Peters 2000, 12, 13

⁵⁷ Juuti & Vuorela, 2002, 69

⁵⁸ Heiske 1997, 131 - 136

⁵⁹ Peters 2000, 12, 13

paljon siihen, miten palaute hyväksytään ja miten paljon palautteen mukaisesti toimitaan.⁶⁰

Negatiivisen palautteen myötä yksilö tulee tietoiseksi työnsä laadusta ja sen puutteista. Kun esimies havaitsee puutteita, täytyy tehdä myös suunnitelma, miten yksilö pystyisi parantamaan suoritustaan työssä. Tällä tavalla löydetään myös yksilön kannalta ongelmakohtia, esimerkiksi se onko yksilö väärissä tehtävissä, väärässä työpaikassa, vaikuttaako joku muu tekijä vai onko yksilö yksinkertaisesti työkyvytön. Jos negatiivista palautetta ei anneta eikä asioista puhuta siten kuin ne ovat, viedään samalla alaiselta mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään.⁶¹

Myönteisen palautteen myötä yksilö voi saada lisävoimavaroja, joiden avulla hän pystyy kohtaamaan vaikeatkin työt⁶². Myönteistä palautetta annettaessa palaute on määriteltävä tarkasti, jotta yksilö tietää tarkalleen, mitä asioita hän on tehnyt hyvin. Jotta palaute olisi uskottavaa, on myös oltava vilpittömän. Samalla pitää varmistaa, että tapamilla asian ilmaistaan (äänenpaino, elekieli) on sen mukaista, minkälainen viesti halutaan antaa.⁶³

Kiittäminen ei välttämättä ole helppoa, eikä myöskään kiitoksen vastaanottaminen. Ihminen, joka saa kiitoksia, voi miettiä, onko kyseessä aito kiitos vai halutaanko häneltä jotain. Usein myös ajatellaan, että henkilö tietää itse, kuinka hyvä hän oli, eikä hän tarvitse siitä syystä kiitoksia. Jotta kiitos tuntuisi hyvältä, on jokaisen saatava henkilökohtaista arvostusta.⁶⁴

Kehityskeskusteluihin kuuluu myös alaisen palaute esimiehelle. Palautteen saanti esimiestyöstä ei tapahdu aina automaattisesti ja yleensä esimies ei saa palautetta alaisiltaan kuin sitä itse pyytämällä. On vain kaksi tilannetta, jossa palaute tulee automaattisesti: tulehtunut tilanne, jossa alainen on hyvin tyytymätön tai tilanne, jossa

⁶⁰ Kansanen 2004, 119, 120

⁶¹ Järvinen 2003, 46

⁶² Juuti & Vuorela 2002, 69

⁶³ Robertson 2002, 15

⁶⁴ Heiske 1997, 131 - 136, 142

esimies ja alainen ovat hyviä ystäviä. Johdattelevien kysymysten avulla esimiehelle muodostuu kokonaiskuva omasta toiminnastaan esimiehenä.⁶⁵

Kehittämistarpeet

Kehittämiseen ja koulutukseen liittyvät asiat muodostavat kehityskeskustelun yhden osan, jonka tarkoituksena on selvittää työntekijän henkilökohtaisia ja organisaatiosta lähteviä ura- ja kehitystarpeita. Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan, eikä yrityksissä pystytä etukäteen sopimaan, mitä tehdään. Siksi yksilöllä on oltava valmiudet tehdä työnsä erilaisissa tilanteissa. Uusien asioiden oppiminen ja osaamisen kehittäminen kuuluu työntekijän arkeen ja on jatkuvaa, jotta hän menestyisi riittävän hyvin työssään.⁶⁶

Kehityskeskustelu antaa tilaisuuden keskustella siitä, onko yksilöllä tarpeeksi osaamista työtehtäviensä suorittamiseen ja keinoista miten osaamista voidaan täydentää tai pitää yllä. Mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen on paljon, eivätkä ne rajoitu pelkästään työpaikan ulkopuolella käytäviin kursseihin. Jotta yksilön osaamista pystyttäisiin kehittämään oikealla tavalla ja välttämään yksilön työtehtävästä irralliset koulutukset, on kehittämisen oltava suunnitelmallista ja olennainen osa yksilön tavoitteita. Kehittämision tekee haasteelliseksi se, että yksilön henkilökohtaiset toiveet asiantuntijuuden kehittämisestä ja kouluttautumisesta ja organisaation omat tarpeet täytyy yhteen sovittaa. Tilanne voi olla sellainen, että yksilö haluaa kehittää taitoja, joita organisaatio ei välttämättä tarvitse.⁶⁷

Työnkuvan määrittely

Kolmen pääteeman lisäksi kehityskeskustelussa on selkeytettävä työnkuvaa. Johdon tehtävänä on saada työntekijät työskentelemään uusien linjausten ja tavoitteiden suuntaisesti ja siitä syystä työ voi muuttua radikaalisti vaatien osaamisen kehittämistä ja rutiineista luopumista. Omasta työnkuvasta keskustelu kehityskeskusteluiden ohessa on tärkeää, sillä perustehtävä ei aina pysy samana vaan sitä pitää jatkuvasti tarkastaa ja selkeyttää samalla toiminnan muuttuessa. Yksilöiden on tiedettävä mikä heidän perustehtävänsä organisaatiossa on, sillä se määrittelee mitä työpaikalla pitäisi tehdä ja

⁶⁵ Valpola 2000, 139, 140

⁶⁶ Järvinen 2003, 46 - 48

⁶⁷ Järvinen 2003, 47, 48

aikaansaada.⁶⁸ Jos yksilö ei tiedä tehtävänkuvansa työsuoritus kärsii: oma-aloitteisuus ja tekemättömät työt lisääntyvät sekä poissaolot kasvavat, kun ajatellaan, että kukaan ei kaipaa.⁶⁹

2.4 Viestintä

Kehityskeskustelu on käytännössä keskustelua kahden ihmisen välillä, joilla molemmilla on vastuu sen onnistumisesta⁷⁰. Esimiehen rooli on toimia haastattelijana, joka on kiinnostunut mitä yksilöllä on sanottavana. Jotta työntekijä saataisiin puhumaan, on hänen asioistaan oltava aidosti kiinnostunut ja esitettyihin asioihin on suhtauduttava myönteisesti.⁷¹ Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa myös molempien aikaisemmat kokemukset ja valmistautuminen, joilla voidaan helpottaa keskustelun aloitusta ja läpiviemistä. Vuorovaikutus edellyttää myös tahtoa, että haluaa kertoa omista ajatuksistaan kuten myös vuorovaikutustaitoja.⁷²

Henkilöt viestivät keskustelussa myös muilla tavoin kuin sanoilla. Oheisviestintään on tärkeä kiinnittää huomiota, jotta keskustelukumppani saa sellaisen viestin minkä hänen on tarkoituskin saada. Oheisviestintänä voidaan pitää äänenpainoa, kasvojen ilmeitä, eleitä, vartalon liikehdintää tai asentoja. Nämä asiat voivat kertoa sellaista informaatiota mitä sanat eivät kerro. Oheisviestinnällä voidaan lähettää eri sanomia keskustelukumppanille. Esimerkiksi katseen harhailu ympäri huonetta tai papereissa ei inspiroi toista osapuolta keskusteluun vaan herättää epäluuloa.⁷³

Avoimet kysymykset ovat hyvä apu keskustelussa, jossa halutaan työntekijän jatkavan puhettaan sen loputtua. Avoimilla kysymyksillä saadaan hedelmällisempää keskustelua aikaan, sillä niihin ei voida vastata kyllä tai ei ja täten.⁷⁴ Lisäkysymyksillä ja kerrotun avainsanoja toistamalla pystytään saamaan laajempaa kuvaa keskustelun aiheesta⁷⁵.

⁶⁸ Järvinen 2003, 27 - 29

⁶⁹ Valpola 2000, 28

⁷⁰ Valpola 2002, 125

⁷¹ Juuti & Vuorela 2002, 107

⁷² Valpola 2002, 125, 126

⁷³ Ukkonen 1989, 114 - 117

⁷⁴ Valpola 2002, 135

⁷⁵ Juuti & Vuorela 2002, 110 - 112

2.4.1 5k:n periaate

Harri Hirvihuhta ja Anneli Litovaara ovat kehittäneet 5K:n periaatteen, johon he ovat keränneet vuorovaikutukseen liittyviä oleellisia asioita yhteen. Nämä tekijät pitää ottaa huomioon, jotta yhteisymmärrys lisääntyy vuorovaikutuksen myötä.⁷⁶

Kunnioitus

Keskustelukumppanin kunnioitus luo perusedellytykset keskustelulle, jotta henkilö pystyy paljastamaan hänelle tärkeät asiat, arvot, periaatteet ja kehittämissuhteet. Kunnioittaminen tarkoittaa avointa ja arvostavaa suhtautumista toiseen keskustelijaan ihmisenä, eikä arvostusta tittleiden perusteella. Jos keskustelukumppani on jostain syystä tyytymätön, pettynyt tai ärtynyt, on hyvin tärkeää pidättäytyä vastahyökkäyksestä ja pyrkiä kääntämään valitukset toiveiksi, etsien samalla yhteisiä tavoitteita. Keskustelukumppaneiden on myös hyvä mieltää toisen motiivit hyväksi, sillä se johtaa aina parempaan vuorovaikutukseen ja parempiin lopputuloksiin.⁷⁷

Kuunteleminen

Kuuntelun taito korostuu keskustelussa. Kun työntekijä puhuu, on hyvä antaa hänelle tilaa ja todella kuunnella mitä hänellä on sanottavaa. Kuuntelijan pitäisi pyrkiä luomaan mielikuvia siitä mitä keskustelukumppani on kertomassa. Kuuntelua pystytään osoittamaan tarkentavilla kysymyksillä, katsekontaktilla, ilmeillä, eleillä, äännähdyksillä ja kommentteilla. On myös hyvin tärkeää antaa keskustelukumppanin kertoa mitä hän haluaa, eikä keskeyttää häntä omilla vastaavanlaisilla asioilla.⁷⁸

Keskittyminen

Keskustelukumppanille on olennaista, että hänen asiaansa pidetään tärkeänä. Keskustelutilanteen oikeanlaisella organisoimisella voidaan viestittää, että toista halutaan kuunnella ja hänen asioistaan todella välitetään. Keskustelutilanne pitäisi olla häiriötön ja sovitusta ajankohdasta pitäisi pitää kiinni. Katsekontakti keskustelukumppaniin on tärkeitä, mutta tuijottaa ei saa, sillä se on epäkohteliasta. Liikkuva katse viestittää mukana olosta. Katsekontaktilla voidaan myös vaikuttaa

⁷⁶ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 71

⁷⁷ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 72

⁷⁸ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 73

puheenvuoron siirtymiseen. Viestintätyylin sovittamisella kumppanin tyyliin, voidaan nopeuttaa yhteyden luomista ja nopeuttaa samalle aaltopituudelle pääsemistä. Elekieli viestittää keskustelukumppanille myös paljon ja siihen pitäisi kiinnittää huomioita. Sanattomalla viestinnällä pystytään tietoisesti vaikuttamaan siihen minkälaisen vaikutelman keskustelukumppani saa. On tärkeää varmistaa, että sanallinen viestintä ja sanaton viestintä ovat sopusoinnussa, jotta keskustelukumppani ei saa väärää kuvaa keskustelusta.⁷⁹

Keveys

Keskustelun ei pitäisi olla koko ajan vakavaa ja virallista, sillä silloin hidastuu ideoiden löytäminen ja keskustelusta voi tulla väittely. Kevyen tunnelman aikaansaamiseksi esimies voi esimerkiksi asettautua rennosti, käyttää käsiään ilmaisun tukena ja puhua vaihtelevasti ja ilmeikkäästi. Sanavalinnoissa voi käyttää uusia ja rennompia ilmaisuja. Jos tämä rennompia tyyli käy myös toiselle osapuolelle, lähtee hän myös siihen mukaan. Jos toinen osapuoli ei lähde rentoon vuorovaikutukseen mukaan, on häntä hyvä kunnioittaa ja jatkaa samaan tyyliin kuin aikaisemminkin. Myös arkisista asioista puhuminen virallisen keskustelun ohessa vapauttaa tunnelmaa.⁸⁰

Kärsivällisyys

Kärsivällisyys keskustelutilanteessa on yhteisten ideoiden hakemista eri tavoin, joka vaatii keskustelukumppanin kommenttien muistamista ja keskustelussa mukana olemista. Kun keskustelussa päädytään umpikujaan, on keskustelun vetäjän palautettava keskustelu takaisin siihen pisteeseen missä oli vielä yhteisymmärrystä. Kärsivällisyyttä on myös käydä läpi samanlaisia keskusteluita uudelleen ja uudelleen hakien niihin erilaista käsittelytapaa.⁸¹

⁷⁹ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 74 – 77

⁸⁰ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 78

⁸¹ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 79

2.4.2 Epäonnistunut keskustelu

Keskustelu voi epäonnistua monesta syystä erilaisten ristiriitojen takia.

Erilainen katsontatapa vaikuttaa konfliktien syntymiseen. Henkilöt ajattelevat eri tavoin ja eri kriteereillä johtuen esimerkiksi koulutuksesta, työkokemuksesta tai ideologisista näkemyksistä. Tällaisessa tilanteessa konfliktin aiheuttajana on näkemysten tiedostamattomuus.⁸²

Erilaiset ihmiset ja henkilökemat voivat myös aiheuttaa keskustelun epäonnistumisen. Jokainen ihminen on erilainen ja se on voimavara, jonka myötä saadaan erinäköisiä ideoita ja ratkaisuja. Tämän myötä on tärkeää, että erilaisuutta ei nähdä vikana tai uhkana, eikä ihmisiä pakoteta samaan muottiin.⁸³

Keskustelu voi epäonnistua jos keskustelukumppani etsii helpointa tietä. Toinen osapuoli voi jättää mielipiteen sanomatta, koska silloin häntä ei voida arvostella siitä tai hän voi kokea, että hänen mielipiteensä ei ole ääneen sanomisen arvoinen. Ihmiset pidättäytyvät puhumasta varmuuden vuoksi jos he eivät ole varmoja sanomisensa tärkeydestä. Kun ihminen sanoo kantansa ääneen, hän odottaa, että siihen suhtaudutaan hyväksyvästi. Jos kukaan ei reagoi tähän tai henkilö saa negatiivista palautetta usein, voi keskustelija tuntea itsensä nolatuksi ja lakkaa esittämästä kantojaan. Tottumattomuus saattaa estää keskustelua myös. Työntekijä voi pelätä sanovansa pahasti, vaikka haluaisikin vain ilmaista vaikean asian. Huonosta keskustelusta jää helposti huonoja muistoja, jotka myös vaikeuttavat arkista kanssakäymistä.⁸⁴

Yksilön ja esimiehen välisessä keskustelussa ristiriidan aiheuttajan voi olla esimiehen asema. Esimies toimii työnantajan edustajana ja yksilöiden johtajana, joka joskus voi olla ristiriitaista. Esimiehen on toimittava ylhäältä tulevien viestien välittäjänä ja saatava työntekijät toimimaan sen mukaan, vaikka se ei olisi heidän etujen mukaista. Tiedon puute ja kokonaiskuvan puute aiheuttaa myös ristiriitoja. Jos työntekijä ei tiedä tai ymmärrä, miksi joku asia tehdään niin kuin se tehdään, on hänen vaikea hyväksyä sitä.⁸⁵

⁸² Valpola 2002, 143

⁸³ Valpola 2002, 143

⁸⁴ Heiske 1997, 98

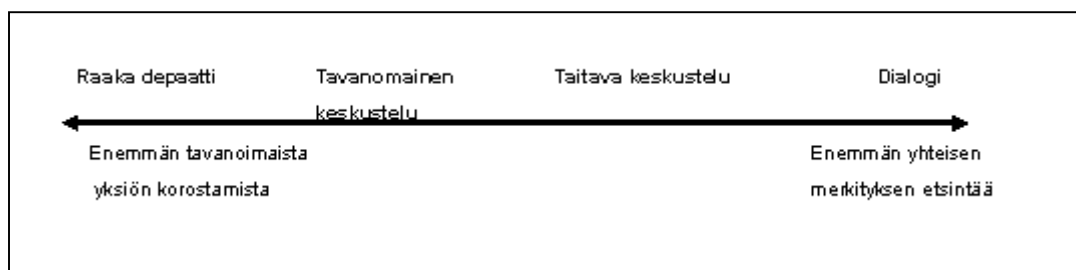
⁸⁵ Valpola 2002, 140, 142

2.4.3 Dialogi

Kehityskeskustelua voidaan pitää myös dialogina esimiehen ja alaisen välillä. William Isaacs on tutkinut dialogia ja mieltää dialogin vuoropuheluksi, jossa osapuolet eivät valitse puolia vaan he miettivät ja ajattelevat yhdessä tiettyjä asioita. Dialogin tavoitteena on löytää uusi ymmärrys, joka antaa pohjan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogissa omasta kannasta ei pidetä tiukasti kiinni vaan kuunnellaan myös muita mahdollisuuksia, jotka muuten voisivat jäädä huomaamatta. Dialogi avartaa käsityksiä ja auttaa näkemään enemmän kuin vain omat mielipiteet.⁸⁶

Ross (1997) on tutkinut väittelyn, tavanomaisen keskustelun, taitavan keskustelun ja dialogin eroja. Alla olevasta kuvasta voidaan hahmottaa miten eri keskustelumuodot eroavat toisistaan

(kuvio 3).⁸⁷



Kuvio 3 Depaatista dialogiin-ulottuvuus

Kuviosta voimme huomata kuinka dialogi ja väittely ovat vuorovaikutusmuotojen ääripäitä. Raaka depaatti korostaa yksilöä ja hänen omaa mielipidettään, kun taas dialogi korostaa yhteisen merkityksen etsintää. Näiden kahden välimaastoon sijoittuu vielä kaksi eri keskustelutapaa: tavanomainen ja taitava keskustelu.⁸⁸

Tavanomainen keskustelu

Tavanomainen keskustelu on yleisesti hyväksytty keskustelutapa ja vuorovaikutustilanne, jossa molemmilla keskustelijoilla on tietty näkökanta. Omaa näkökantaa yritetään puolustaa vähättelemällä toisen esittämiä mielipiteitä ja

⁸⁶ Isaacs 2001, 39, 40

⁸⁷ Heikkilä & Heikkilä 2001, 56

⁸⁸ Heikkilä & Heikkilä 2001, 56

taivuttelemalla toinen oman kannan taakse. Tavanomainen keskustelu usein lähtee siitä, että keskustelijat mieltävät vain ja ainoastaan oman kantansa olevan oikea.⁸⁹

Taitava keskustelu

Taitava keskustelu sijoittuu tavanomaisen keskustelun ja dialogin väliin ja on tehokkain keskustelun muoto. Tässä keskustelussa pyritään tasavertaisuuteen ja pyritään käyttämään yhteistoiminnallisuutta, kyselevää sekä tutkivaa otetta päämääränä valintojen tekeminen. Taitava keskustelu eroaa dialogista siinä, että dialogissa keksitään ja samalla paljastuu valintojen luonne ja taustatekijät.⁹⁰

2.5 Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelun toimivuus koostuu kolmesta tärkeästä elementistä. Toimivassa kehityskeskustelussa käydään kolme vaihetta läpi: valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja jälkivaihe, jättämättä mitään näistä vähemmälle huomiolle. Toinen kehityskeskustelun toimivuuteen liittyvä asia on kehityskeskustelun sisältö. Kehityskeskustelutilanne on sisällöltään monimuotoinen, mutta siihen liittyy kolme pääteemaa joihin keskustelu keskittyy: tavoitteiden määrittely, suorituksen arviointi ja kehittämistarpeiden määrittely. Myös työnkuvan määrittely on tärkeää. Kehityskeskustelu on myös vuorovaikutusta, joten keskustelussa on otettava huomioon vuorovaikutuksen kannalta tärkeitä tekijöitä huomioon kuten esimerkiksi kunnioitus, kuunteleminen, keskittyminen, keveys ja kärsivällisyys. Keskustelu voi epäonnistua myös jos ei kerrota mielipiteitä etsien helpointa tietä, huonojen henkilökemioiden, erilaisten katsontatapojen, tiedon puutteen tai esimiehen aseman takia. Yhdessä kehityskeskustelun vaiheet, sisältö ja viestintä, muodostavat toimivan kehityskeskustelun. Jos kehityskeskustelu saadaan toimimaan, voi sillä olla positiivisia vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin, johon perehdytään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

⁸⁹ Heikkilä & Heikkilä 2001, 56

⁹⁰ Heikkilä & Heikkilä 2001, 56

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Työntekijöiden vaihtuvuus työpaikoilla on näinä aikoina kovaa suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Samalla taistelu hyvästä työvoimasta on kovaa, sillä uusia työntekijöitä ei ole tulossa työmarkkinoille yhtä paljon kuin lähtee pois ja kansainväliset markkinat vetävät osaavaa työvoimaa puoleensa. Tästä syystä on hyvin tärkeää, että ikääntyvät ihmiset saataisiin pysymään työkykyisinä mahdollisimman pitkään ja uudet työntekijät pysymään yrityksessä eli työpaikkaa on kehitettävä sellaiseksi, että siellä viihdytään, ja ihmiset kykenevät/haluavat tehdä töitä pidempään. Työmarkkinoilla yrityksen yksi kilpailukeino on hyvinvointi, sillä hyvä työpaikka vetää ihmisiä puoleensa.⁹¹

Työhyvinvointia tarkastellaan nykypäivänä laajemmin, kuin pelkästään yksilön terveydentilana. Työntekijän työn tuloksen ollessa paljon kiinni omasta halusta ja kyvystä ajatella sekä uuden tiedon tuottamisesta ja osaamisesta, korostuvat työnhyvinvoinnissa enemmän ei-konkreettiset piirteet kuten esimerkiksi motivaatio, osaaminen, johtaminen ja ilmapiiri. Esimerkiksi johtamisen kautta voidaan vaikuttaa suuresti motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja työvoiman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Täten johtamisella on suuri rooli työhyvinvointiin vaikuttajana.⁹²

3.2 Työhyvinvoinnin osatekijät

Työhyvinvointimalleja on monenlaisia ja määritelmät voivat erota näkökulmiltaan paljon. Täten voidaan sanoa myös, että työhyvinvoinnin käsite ei ole yksiselitteinen.⁹³ Tässä tutkimuksessa keskitytään vain yhteen työhyvinvointimalliin: työeläkeyhtiö Varman kehittämän Evita-malliin. Evitan mallia käytetään myös kohdeorganisaatiossa työhyvinvoinnin määrittelyyn. Evita-ympyrä muodostuu kuudesta eri osatekijästä, jotka muodostavat yhdessä työhyvinvoinnin⁹⁴.

⁹¹ Ojala & Ahonen 2003, 28, 29

⁹² Ojala & Ahonen 2003, 23, 24

⁹³ Danna & Griffin 1999, 358

⁹⁴ Eläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut



Kuvio 4 Evita-työhyvinvointiympyrä⁹⁵

3.2.1 Johtaminen

Hyvinvointi työpaikalla lähtee liikkeelle ympyrän keskellä olevasta johtamisesta, joka on samalla tärkein työhyvinvointitekijä. Johtaminen vaikuttaa jokaiseen työntekijään ja koko yrityksen toimintaan. Työhyvinvointia edistää vastuullinen ja ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen.⁹⁶

Keskusteleva johtaminen on keskeinen seikka työhyvinvointia edistävässä johtamisessa. Johtaja, joka keskustelee alaistensa kanssa ja huomioi heidän mielipiteensä, edistää sitoutumista ja työmotivaatiota. Keskusteleva johtajuus takaa myös sen, että työhön liittyvät päämäärät ja tavoitteet ymmärretään samalla tavalla ja täten autetaan yksilöä onnistumaan työssään. Esimiehen ja yksilön näkökulmat työhön liittyvistä asioista voivat poiketa toisistaan. Kun yhteisymmärrystä pyritään saavuttamaan, ei esimiehen näkökulma pitäisi olla painavampi hänen asemansa vuoksi. Jos esimiehen näkökulmaa painotetaan, keskustelu voi epäonnistua, sillä yksilö todennäköisesti jättää kertomatta näkökulmiaan heikomman asemansa vuoksi. Jos esimiehen näkökulmia pidetään ainoana oikeana, eivät sovitut asiat ole yhdessä sovittuja ja työntekijä ei välttämättä motivoitu tekemään tehtäväänsä. Käskevä ja autoritaarinen johtamistapa ei innosta työntekijöitä ja heijastuu yleensä yksilöiden vihamielisinä tunteina, heikkona oma-aloitteisuutena ja työn ilon puutteena. Esimiehen on luotava toimintakulttuuri miten arki toimii työpaikalla. Esimiehen tehtävänä on myös selkeyttää työntekijöille organisaation perustehtävää, sen visiota tulevaisuudelle ja niitä arvoja joille tämä visio perustuu. Jos

⁹⁵ Eläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut

⁹⁶ Eläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut

tehtävistä ei keskustella, toiminta ohjautuu väärille raiteille ja syntyy kateutta, vihamielisyyttä, masentuneisuutta ja ristiriitoja.⁹⁷

Työhyvinvointia metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa tutkiessaan myös Tuomi ym. havaitsivat esimiehen tuen, rohkaisun, keskusteleavuuden, yksilöiden työn arvostamisen, yksilöiden auttamisen ja yksilöiden vaikuttamismahdollisuuksien vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tutkimuksessa selvisi myös edellä mainittujen asioiden vähentävän uupumusta ja väsymystä työssä.⁹⁸

3.2.2 Työyhteisö

Työyhteisö vaikuttaa paljon työpaikalla viihtymiseen ja työssä jaksamiseen. Samalla työyhteisö vaikuttaa myös työssä jatkamiseen, sillä työpaikalla viihtyminen pitää työntekijät työpaikalla pidempään. Avoin vuorovaikutus työntekijöiden välillä, yhteinen vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteiden hoitaminen välittömästi edistävät työhyvinvointia.⁹⁹

Hyvässä työyhteisössä ilmapiiri koostuu työntekijöiden välisestä luottamuksesta, avoimuudesta sekä avuliaisuudesta. Käytännössä tällaista ilmapiiriä ei pystytä aina toteuttamaan ja työpaikalla voi esiintyä ristiriitoja ja väärinkäsityksiä. Ristiriidat ja väärinkäsitykset syntyvät usein puhumattomuuden seurauksena ja sen myötä on tärkeää, että yksilöt pystyisivät puhumaan avoimesti toistensa kanssa. Myös tiimityö ja yhteiset palaverit auttavat ymmärtämään toista työntekijää, kun opitaan tuntemaan toiset paremmin.¹⁰⁰

Hyvinvoivan työyhteisön tunnuspiirteitä ovat seuraavat asiat: töiden organisointi perustuu osaamiseen, ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen, ilmapiiri perustuu luottamukseen/avoimuuteen, ihmisten on helppo keskustella vaikeista asioista keskenään, panostetaan oppimiseen ja kehittymiseen, ydinosaamisesta huolehditaan jatkuvasti, jäsenistä huolehditaan ja pidetään ja jokainen hyväksytään sellaisena kuin he ovat.¹⁰¹

⁹⁷ Juuti & Vuorela 2002, 18 - 25

⁹⁸ Tuomi 2000, 169

⁹⁹ Eläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut

¹⁰⁰ Juuti & Vuorela 2002, 71 - 73

¹⁰¹ Juuti & Vuorela 2002, 28, 29

3.2.3 Motivaatio

Motivaation saavutetaan tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista, joita pystytään saamaan rakentavan palautteen, oikeudenmukaisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien kautta. Ihmistä ei voi motivoida ulkoapäin vaan motivaatio lähtee työntekijästä itsestään. Työskentelyn motivaation tasoa ei välttämättä havainnoi normaalissa työssä, mutta se näkyy helposti luovuuden ja uusien asioiden aistimisen puutteena. Kun työyhteisössä on luovuutta ja intoa se kasaantuu ja antaa voimia sekä onnistumisen elämyksiä jäsenilleen.¹⁰²

Työhyvinvoinnin perusta on mielekäs työ, joka on haastavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä saa palautetta. Työ, joka on mielekästä, haastavaa ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle.¹⁰³

Anneli Valpolan mukaan motivaatio koostuu kolmesta eri tekijästä: halusta, osaamisesta ja tunteista. ”Kun ihminen oikein tahtoo, tekeminen tuntuu hyvältä, ja kun hän tietää osaavansa, motivaatio on korkea ja voimia riittää erilaisiin haasteisiin” Jos motivaatio taas on huono, työhön ei helposti ryhdy tai sitä siirtää myöhempään ajankohtaan.¹⁰⁴

Työmotivaation herättämisen keskeisimmistä keinoista on esimiehen kannalta kertoa yksilölle miksi heidän työnsä on tärkeää. Työn tekoa edistävät myönteiset kokemukset vaikeiden tehtävien onnistumisista. Onnistuminen tuo hyvänolon ja tyydytyksen tunnetta sekä motivoi ponnistelemaan jatkossakin. Epäonnistumiset ja tunne, että tavoitteita ei pystytä saavuttamaan, vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja samalla se kuluttaa henkisiä voimavaroja. Jotta näin ei pääsisi käymään, on esimiehen varmistettava, että yksilöt suoriutuvat tehtävistään ja heillä on puitteet, osaaminen ja mahdollisuudet saavuttaa tavoitteita.¹⁰⁵

¹⁰² Juuti & Vuorela 2002, 148, 149

¹⁰³ Juuti & Vuorela 2002, 67, 68

¹⁰⁴ Valpola 2000, 103

¹⁰⁵ Järvinen 2003, 31, 32

3.2.4 Elämäntilanne

Elämäntilanne on myös eräs tekijä, jolla on vaikutusta työhyvinvointiin ja sillä vältetään työstressiä. Oman yksityisen elämän ja työelämän tarpeiden yhteensovittaminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta.¹⁰⁶

Työ on tärkeä elementti ihmisen elämässä, mutta ihminen ei voi pelkästään keskittyä työhön. Työ ja perhe-elämä muodostavat kokonaisuuden, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa positiivisesti tai joskus negatiivisesti. Perhe-elämään liittyy erilaisia vaiheita, jotka voivat vaikuttaa työelämään paljonkin kuten esimerkiksi isot muutokset parisuhteessa ja perhe-elämässä. Nämä asiat voivat aiheuttaa murheita ja ahdistavia vaiheita, jotka samalla heijastuvat työntekoon. Toisin ajateltuna perhe-elämän vaikeuksiin, voi saada työstä myös tukea. Jotta oikeanlainen tasapaino perheen ja työn välille löydettäisiin, on havainnoitava oma tilanne ja muistettava panostaa molempiin osa-alueisiin, jotta voimavaroja riittää tasaisesti molempiin.¹⁰⁷

3.2.5 Terveys

Jotta pystytään tekemään työtä työpaikalla, on terveys ja toimintakyky erittäin tärkeitä asioita. Danna & Griffin mieltävät työympäristön riskien vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin, josta syystä riskit pitäisi minimoida ja edistää työpaikkaturvallisuutta¹⁰⁸. Turvalliset ja terveelliset työolot edistävät työhyvinvointia. Myös terveellisiin elämäntapoihin kannustaminen edistää toimintakyvyn säilymistä.¹⁰⁹

Liikunta on tärkeää sekä fyysisen kunnon ylläpitämisen kannalta että sosiaalisten suhteiden ja ihmisen psyykkisen olotilan kannalta. Liikunta aiheuttaa fyysisiä vaikutuksia esimerkiksi lihasmassaan, hapenottokykyyn ja aineenvaihduntaan. Yhteisten liikuntatapahtumien kautta pystytään myös tutustumaan työtovereihin työpaikan ulkopuolella, jolloin työpaikan sosiaaliset suhteet kehittyvät ja sen myötä pystytään helpottamaan avointa keskustelua. Liikunta tuo myös psyykkisiä vaikutuksia,

¹⁰⁶ Danna & Griffin 1999, 360

¹⁰⁷ Juuti & Vuorela 2002, 77 - 79

¹⁰⁸ Danna & Griffin 1999, 360

¹⁰⁹ Eläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut

kun itseluottamus kasvaa onnistumisista ja mieltä pystytään tyhjentämään painavista asioista.¹¹⁰

3.2.6 Osaaminen

Osaamisen kautta pystytään suoriutumaan työtehtävistä vaivattomasti ja saamaan aikaan hyviä tuloksia. Työhyvinvointia edistää kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen.¹¹¹

Osaaminen on erittäin tärkeää organisaatiossa ja sen pitäisi olla parempaa kuin muilla, organisaatiolla menestyksen kannalta. Osaamisen kehittäminen on tärkeää siksi, että ihmiset näivettyvät jos he eivät jatkuvasti uudistu ja opi uutta. Vision toteuttamiseksi tarvitaan tietynlaisia taitoja ja tietoja ja yleensä niitä ei nykyhetkellä ole. Tästä syystä henkilöstöä on myös kehitettävä, jotta visio pystyttäisiin saavuttamaan. Osaamista on kehitettävä jatkuvasti ja sen on lähdettävä organisaation strategiasta liikkeelle. Jotta osaamista kehitettäisiin oikeaan suuntaan, on määriteltävä kehitystarpeet ja koulutustarpeet. Koulutusmuotoja on monenlaisia työnkierrosta tutkintojen suorittamiseen. Koulutustoiminnasta pitäisi olla tavoitteellista ja sen pitäisi tähdätä tietyn osaamisen saavuttamiseen.¹¹²

3.3 Työhyvinvoinnin vaikutus

Työhyvinvoinnin avulla pystytään uusiutumaan, ja jaksetaan tehdä tulosta tulevaisuudessakin. Kun kaikkiin työhyvinvoinnin osatekijöihin kiinnitetään huomiota, saadaan taloudellisia säästöjä aikaan. Yritykset voivat säästää paljon edistämällä työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla, sillä huonosti voivat työntekijät tuovat ylimääräisiä kustannuksia: sairauspoissaolot, sairaanhoitokulut tapaturmakulut ja eläkekulut kasvavat sekä työkyky heikkenee. Huono työhyvinvointi heikentää myös toiminnan laatua, tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä sekä pienentää mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa. Hyvä työhyvinvointi taas voi edistää osaamista ja parantaa koko organisaation oppimista, jolloin saadaan aikaan uusia palveluja ja tuotteita.

¹¹⁰ Juuti & Vuorela 2002, 74 - 76

¹¹¹ Eläkevakuutusyhtiö Varman [www-sivut](http://www.sivut)

¹¹² Juuti & Vuorela 2002, 57 - 59

Työhyvinvointi tukee myös sitoutumista ja innostusta, joka toisaalta parantaa yrityksen imagoa hyvänä työnantajana.¹¹³

Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolot aiheuttavat yrityksille paljon kustannuksia. Työntekijälle on maksettava sairausajalta palkka ja henkilöstösivukulut. Yritys joutuu myös hankkimaan sijaisen sairastuneen tilalle ja maksamaan hänen palkkansa. Hallinnon kustannuksia lisäävät ylityöt, töiden uudelleenjärjestelyt, sijaisen hankinta ja tuotannon lisäkustannukseksi tulevat menetetty tuotantoja laadun menetykset.¹¹⁴

Työtapaturmat

Työtapaturmat ovat äkillisiä, odottamattomia ei-toivottuja tapahtumia, jotka johtuvat esimerkiksi ympäristön, laitteiden tai ihmisten virheellisestä toiminnasta. Pienempiä tapaturmia ovat häiriöt, virheet ja vaaratilanteet. Huonosti voiville ja väsyneille työntekijöille tapaturmia sattuu enemmän kun hyvinvoiville ja ne voivat johtaa työkyvyttömyyteen. Tapaturmat katetaan suurimmaksi osaksi vakuutusmaksuilla, mutta epäsuoria kustannuksia voi silti kertyä jopa nelinkertaisesti suoriin kustannuksiin verrattuna.¹¹⁵

Työkyvyttömyyseläkkeet

Useat työntekijät jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää. Työkyvyttömyyttä voivat aiheuttaa esimerkiksi työntekijän terveyden, työkyvyn ja osittain myös työhalun menetyksestä tai huonoista työoloista. Yritykselle aiheutuvat kustannukset riippuvat yrityksen koosta ja työnantajan maksamalla eläkevakuutusmaksulla katetaan osaksi työkyvyttömyyseläkkeitä.¹¹⁶

Vaihtuvuuskustannukset

Vaihtuvuus aiheuttaa työnantajalle kuluja työntekijän työsuhteen päättämisestä ja uuden työsuhteen solmimisesta. Kustannuksien määrä riippuu paljolti tapauksesta. Rekrytointi haastatteluineen, testeineen ym. vievät resursseja kuten myös uuden henkilön ja

¹¹³ Ojala & Ahonen 2003, 49, 51 - 54

¹¹⁴ Sumelahti, Bjuström, Kupi 1998, 34, 35

¹¹⁵ Kuusela, Bjuström, Reina 1998, 46, 47

¹¹⁶ Kuusela, Rouhesmaa, Bjuström 1998, 58, 59, 62

lähtevän työntekijän hallinnollisiin asioihin kuuluva työaika. Ihmisen poistuessa työyhteisöstä, poistuu samalla osaamista. Osaamisen häviämisen vaikutukset riippuvat pitkälti siitä milloin saadaan rekrytoitua seuraaja, sillä uuden kouluttaminen ja perehdyttäminen niin, että se vastaa lähes lähteneen työntekijän tasoa, vie aikaa.¹¹⁷

Tuottavuus

Työntekijöiden tuottavuus on tärkeä elementti yrityksen menestymisen kannalta ja siitä syystä siihen on panostettava. Työhyvinvointi on vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden tuottavuuteen, sillä motivoitunut, terve ja osaava työntekijä pystyy parempaan suoritukseen. Hyvät fyysiset työolot eli työympäristön turvallisuus ja terveellisyys estävät tapaturmariskejä ja varmistavat tuotannon sujumisen. Muita tuottavuuteen vaikuttavia seikkoja työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna ovat muun muassa säännöllinen palkka, työsuhteen pysyvyys, suhteet työkavereihin, esimiehiin ja alaisiin, kehittymismahdollisuudet, palaute, vaikutusmahdollisuudet ja arvostus.¹¹⁸

Laatu

Toiminnan laatu on tärkeää, sillä sen kautta yritykset pitävät asiakkaat tyytyväisenä ja varmistavat usein asiakassuhteen pysyvyyden. Hyvinvoivan henkilöstön kautta pystytään tuottamaan tyytyväisiä asiakkaita, sillä yrityksen ilmapiiri heijastuu suoraa asiakastyytyväisyyteen.¹¹⁹

3.4 Yhteenveto työhyvinvoinnista

Tässä tutkimuksessa käytettiin työhyvinvoinnin määrittäjänä Evitan työhyvinvointimallia, jonka mukaan hyvinvointi koostuu johtamisesta, työyhteisöstä, motivaatiosta, elämäntilanteesta ja terveydestä. Kehityskeskusteluissa nousee esiin paljon näitä tekijöitä, joka osoittaa, että kehityskeskusteluilla on yhteys työhyvinvointiin. Teorian mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen kannattaa, sillä siitä on paljon positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen, laatuun sekä taloudellisiin tekijöihin.

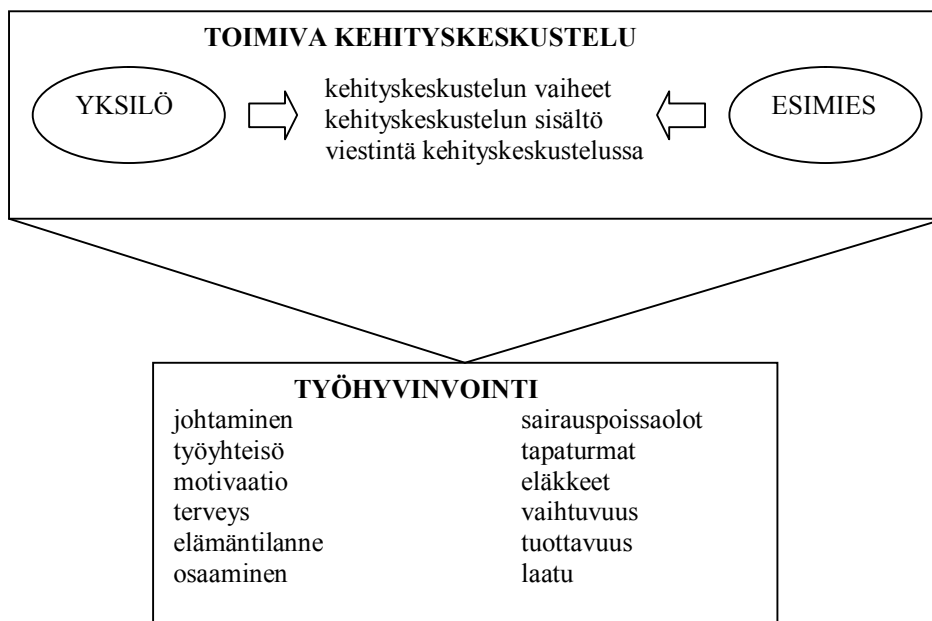
¹¹⁷ Kuusela, Rouhesmaa, Bjuström 1998, 64, 65

¹¹⁸ Mansikka-Aho 1998, 10 - 14

¹¹⁹ Ojala & Ahonen 2003, 56

3.5 Tutkimuksen viitekehys

Alla oleva kuvio tiivistää teoriaosuuden ydinkohdat yhteen ja muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten (kuvio 5).



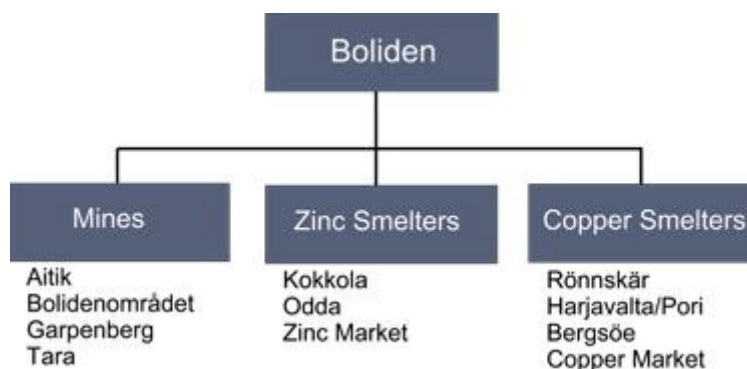
Kuvio 5 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen ydinkohtana on tutkia kehityskeskustelua sen toimivuuden kannalta. Tutkimuksessa halutaan selvittää sekä esimiehien ja yksilöiden mielipiteitä, sillä kehityskeskusteluiden toimivuus riippuu molemmista osallistujista. Kuviossa ylimmäinen palkki kuvaa tekijöitä mitä sekä yksilön että esimiehen on otettava huomioon kehityskeskustelussa, jotta keskustelusta saadaan toimiva. Kehityskeskustelun toimivuuteen vaikuttavat kehityskeskustelun eri vaiheet (valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja jälkivaihe), kehityskeskustelun sisältö (palaute, tavoitteet, kehittäminen ja työnkuvat) ja kehityskeskustelun viestintä (kunnioitus, kuuntelu, keveys, kärsivällisyys, keskittyminen.). Kun viestintä toimii esimiehen ja alaisen välillä ja kehityskeskustelun vaiheet ja sisältö on toteutettu huolella, saadaan aikaan toimiva kehityskeskustelu. Kun kehityskeskustelu toimii, on sillä positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, joka muodostaa tämän tutkimuksen toisen kokonaisuuden. Empiirisessä osiossa pyritään tutkimaan käytännön tasolla miten tämä viitekehys toteutuu tutkimuksen kohdeyritys Boliden Kokkola Oy:ssä eli miten kehityskeskustelut toimivat kohdeorganisaatiossa ja koetaanko siellä kehityskeskusteluilla olevan vaikutusta työhyvinvointiin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kohdeorganisaatio

Boliden Kokkola Oy on Kokkolassa toimiva sinkkitehdas, joka kuuluu Boliden konserniin. Boliden konserni on yksi maailman johtavista kaivos- ja metalliyhtiöistä, joka toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Irlannissa (kuvio 6).



Kuvio 6 Bolidenin organisaatiokaavio¹²⁰

Yritys on ollut osana Boliden konsernia vasta vuoden 2004 alusta, jolloin ruotsalainen Boliden ja suomalainen Outokumpu yhdistivät sinkin ja kuparin kaivos- ja sulattotoimintonsa. Outokumpu perusti sinkkitehtaan Kokkolaan jo 1969-luvulla. Boliden Kokkola Oy:n vuotuinen tuotantokapasiteetti on 275 000 tonnia, joka tekee tehtaasta Euroopan toiseksi suurimman ja maailman viidenneksi suurimman sinkintuottajan.¹²¹

Kokkolassa toimiva yhtiö on alueen suurin yksityinen työnantaja. Yrityksen palveluksessa työskentelee yhteensä noin 700 henkilöä, joista toimihenkilöitä 202 ja tuotannon työntekijöitä 495.¹²² Henkilöstön ikäjakaumassa 51–55-vuotiaat muodostavat suurimman ikäryhmän ja vaihtuvuus on, lähivuosina eläkkeelle jäävien työntekijöiden myötä, suuri. Boliden Kokkola Oy on myös merkittävä työllistäjä tulevaisuudessa, sillä

¹²⁰ Bolidenin www-sivut

¹²¹ Taanila 2004

¹²² Natunen 2004

yritys palkkaa tällä vuosikymmenellä lähes 300 uutta työntekijää sitä mukaa, kun kokeneempi ikäpolvi siirtyy eläkkeelle.¹²³

Boliden Kokkola Oy:n yksi kilpailukeinoista on osaamisen kehittäminen ja siitä syystä yhtiö panostaa siihen. Sinkkitehtaan henkilöstölle on rakennettu koulutusjärjestelmiä, jotka edistävät pitkäjännitteistä osaamisen kehittämistä kuten alla olevasta kuvasta nähdään (kuvio 7).¹²⁴ Osaamista on pyritty kehittämään moniosaamisen lisäämisellä ja huolehtimalla tieto-aidon siirrosta ammattitutkinnoilla ja rekrytointiprosessilla. Koulutuksen räätälöintiä sinkkitehtaan tarpeisiin kehitetään jatkuvasti palautteen perusteella.

REKRYTOINTI-KOULUTUS (Kemiantek. perustutk. Ns. sinkkikurssi)	AMMATTI-TUTKINNOT (Kemia & KUPI) (Uudet & kokeneet) (Uudet: oppisopimus)	ERIKOISAMMATTI-TUTKINNOT (Kemia & KUPI) (Uudet & kokeneet) (Oppisopimus)	MUUNTO-KOULUTUS (Sinkintekijä, oppis.)	TOIMIHENKILÖ-KOULUTUS (40 ov)	JET (Johtamisen erikoisammattitutk.) (Oppisopimus)
---	---	---	--	---	---

Kuvio 7 Boliden Kokkola Oy:ssä suoritettavat tutkinnot

Suurin osa työntekijöistä rekrytoidaan yrityksen järjestämän sinkkikurssin kautta, joka toteutetaan oppisopimuskoulutuksella ja työssäoppimisella tehtailla. Jatkokoulutus, jolla pyritään laajentamaan ja ylläpitämään osaamista sekä savuttamaan ammattitutkinto, toteutetaan työssä tehtävällä oppisopimuskoulutuksella ja koulutuspäivinä. Tutkintotavoitteinen ammatillinen koulutus perustuu jokaisen henkilön kohdalla erikseen rakennettuun henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan. Suunnitelmassa määritellään se tutkinto, jota kyseinen henkilö tulee tavoittelemaan ja ne opintokokonaisuudet, joita hän tulee suorittamaan sekä ulkoisen koulutuksen että työssä oppimisen avulla. Esimiehen rooli on tärkeä prosessin alusta loppuun saakka. Hän laatii henkilökohtaisen opintosuunnitelman yhdessä opiskelijan kanssa ja pitää huolta siitä, että opiskelija pääsee koulutukseen. Ilman esimiehen omaksumaa valmentajaroolia kehityskeskusteluissa ei tutkinnon suorittaminen ole mahdollista.¹²⁵

Toimihenkilöiden tutkintotavoitteinen koulutus sisältää 40 opintoviikkoa ja kursseja suoritetaan muun muassa markkinoinnissa, tietotekniikassa, liikkeenjohdossa ja

¹²³ Henkilöstökatsaus 2003

¹²⁴ Henkilöstökatsaus 2003

¹²⁵ Taanila 2004

yritystaloudessa. Näihin koulutuksiin on osallistunut noin 27 prosenttia toimihenkilöistä.¹²⁶

Työhyvinvointiin Boliden Kokkola Oy suhtautuu vakavasti ja hyvinvoinnin sekä terveyden edistäminen on tärkeä osa heidän henkilöstöpolitiikkaansa. Kohdeorganisaatiossa mielletäänkin, että motivoitunut, ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö on toiminnan ja tulokunnan perusta.¹²⁷ Työturvallisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota ja päämääränä on tapaturmaton työyhteisö, jossa ei hyväksytä sellaista työtapaa tai työmenetelmää, josta voi mahdollisesti aiheutua tapaturmia. Jokainen vahinkotilanne ja ”vähältäpiti-tilanne” tutkitaan ja tarvittaviin korjauksiin ryhdytään heti. Käytössä on myös sähköinen raportointimenettely, jonka avulla tapaturmista ja vaaratilanteista kerrotaan koko henkilöstölle niin, ettei vastaavia tilanteita enää tapahtuisi.

4.2 Kehityskeskustelut Boliden Kokkola Oy:ssä

Kohdeorganisaatiossa kehityskeskusteluita on toteutettu systemaattisesti vuodesta 2000 lähtien. Boliden Kokkola Oy:ssä toteutetaan kolmenlaisia kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelut, joissa arvioidaan pelkästään suoritusta tähdäten palkkaportaikolla etenemiseen, muodostavat yhden kehityskeskustelun. Tiimikehityskeskustelut muodostavat toisen kehityskeskustelumuodon, jossa tiimin suoriutumista ja muita tiimiin kehittämiseen liittyviä asioita käsitellään koko tiimin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin jokaista työntekijää koskevaan henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun, joka toteutetaan kerran vuodessa.¹²⁸

Kohdeorganisaation henkilökohtainen kehityskeskustelu koostuu kolmesta eri osiosta, jotka muodostavat keskustelurungon. Ensimmäinen osa on menneen kauden tarkastelu. Tässä osiossa keskitytään menneen vuoden tapahtumiin ja yksilö saa palautetta työskentelystään. Toinen osio on tulevan kauden tarkastelu eli yhdessä esimiehen kanssa asetetaan tavoitteita ja suunnitellaan toimenpiteitä, miten nämä tavoitteet pystytään saavuttamaan. Kolmannessa osiossa tarkastellaan yksilön henkilökohtaista kehittymistä ja suunnitellaan toimenpiteitä sen parantamiseen.¹²⁹

¹²⁶ Natunen 2004

¹²⁷ Sosiaalisen vastuun raportti 2004, 9

¹²⁸ Syri 2001

¹²⁹ Syri 2001

Henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla ei ole ollut selkeää päämäärää aikaisemmin, mutta nyt yritys on kehittämässä kehityskeskusteluita strategian ja arvojen jalkauttamisen välineeksi. Yrityksessä pyritään siihen, että määriteltyjen henkilökohtaisten tavoitteiden myötä jokainen yrityksen työntekijä pystyisi edistämään omalta osaltaan strategian toteutumista.¹³⁰

4.3 Aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelut, sillä ne sopivat tutkittavaan kohteeseen monesta eri syystä ja tutkijalla oli jo ennestään kokemusta haastatteluiden toteuttamisesta. Haastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi puolsi se, että haastateltavat pystyivät näin vapaasti kertoa mielipiteitään ja ajatuksiaan. Haastattelut olivat myös joustava menetelmä, joiden myötä vastauksille saatiin perusteluita ja pystyttiin käyttämään lisäkysymyksiä selkeyttämään kokonaisuutta. Hirsijärven ym. mukaan haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi myös silloin jos tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti, moniin suuntiin ja kehityskeskustelut tutkimuskohteena ovat juuri sellaisia. Kaiken kaikkiaan tutkija uskoi saavansa haastattelun myötä mahdollisimman totuudenmukaista tietoa siitä miten tutkittava asia oikeasti on.¹³¹

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Hirsijärven & Hurmeen mukaan teemahaastattelussa teema- alueet on etukäteen määritetty, mutta tarkka kysymysten muoto ja järjestys puuttuu (liite1). Teemahaastattelun myötä haastateltavat pääsevät puhumaan vapaamuotoisemmin ja ennalta valitut teemat varmistavat, että jokaisen haastateltavan kanssa puhutaan suurin piirtein samoista asioista.¹³²

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti ja siitä syystä haastateltavat valittiin yrityksen henkilöstön tuntevien henkilöiden avustuksella. Haastateltavat valittiin myös tarkoituksenmukaisesti niin, että haastateltavat ovat sekä kehityskeskusteluihin osallistuvia toimihenkilöitä että kehityskeskustelun toteuttavia esimiehiä. Tällä tavalla pyrittiin samaan vastauksia siihen miten kehityskeskustelut toteutuvat ja ovatko niihin osallistuvilla ja niiden toteuttajilla samanlaiset käsitykset.

¹³⁰ Ruokonen 2006

¹³¹ Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004, 192

¹³² Hirsijärvi & Hurme 1988, 36

Haastateltavat olivat myös eripuolilta yritystä, koska pyrittiin saamaan mielipiteitä joka puolelta organisaatiota, eikä keskittyä vain yhden toiminnon kehityskeskusteluihin (liite 2). Tästä syytä tuloksia pystytään hiukan paremmin yleistämään koko yritystä koskevaksi.

Yhteydenotto haastateltaviin tapahtui sähköpostitse, jolloin heiltä kysyttiin halua osallistua haastatteluun ja sovittiin aikatauluista. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun. Haastatteluteemat lähetettiin haastateltaville jo etukäteen, jotta he pystyivät orientoitumaan haastatteluun ja miettimään vastauksia ennen haastattelua. Jokainen haastattelu tehtiin erikseen, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman yksilölliset. Haastatteluita oli 9 kappaletta.

Haastattelut toteutettiin 19–21.12.2005 työntekijöiden omassa työympäristössä. Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen ja kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun miettimällä omia mielipiteitä kehityskeskustelusta. Jotkut haastateltavat olivat jopa tehneet etukäteen muistiinpanoja ennen haastattelua. Haastattelut sujuivat melko hyvin ja jokainen haastattelu oli erilainen. Haastattelujen huonona puolena tutkija havaitsi haastateltavien kirjattiedon tutkimusaiheesta, joka välillä tuli esille ja häiritsi omien mielipiteiden esilletuloa. Myös hienovaraisuus esimiestä kohtaan heijastui osassa haastatteluissa: ei haluttu sanoa negatiivisia asioita. Haastatteluista heijastui myös kehityskeskusteluiden luonne eli se, että jokainen keskustelu on erilainen riippuen siihen osallistuvista henkilöistä. Tämä vähensi myös yksilöiden ja esimiehien mielipiteiden vertailtavuutta, sillä haastatellut esimiehet eivät olleet haastateltaville yksilöille kehityskeskusteluita pitäviä esimiehiä.

Haastatteluiden lisäksi tutkija käytti hyväksi empirian muodostamiseen kohdeorganisaatiosta saatavaa materiaalia, vuosikertomuksia, valmiita dokumentteja ja omaa havainnointia. Haastatteluiden lisäksi tutkija on ollut yhteydessä kohdeorganisaatioon tutkimuksen aikana muutenkin. Ennen tutkimuksen aloittamista pidettiin pieni kokous, jossa käsiteltiin yrityksessä pidettävien kehityskeskustelun yleisiä periaatteita ja taustatietoja niistä. Tutkimuksenteon yhteydessä tutkija on ollut myös yhteydessä yrityksen yhteyshenkilöihin ja vaihtanut ajatuksia heidän kanssaan.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla, jotta tutkija pystyi keskittymään haastattelun ohjaamiseen ja kysymysten asetteluun. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia, mutta joukossa oli haastatteluita, jotka venyivät aina tuntiin asti ja niitä, jotka kestivät vain puoli tuntia. Haastatteluiden jälkeen jokainen haastattelu tallennettiin tietokoneelle ja varmistettiin, että nauhoittaminen oli onnistunut. Nauhojen nauhoittaminen onnistui ja nauhat olivat selkeitä, eikä taustamelu häirinyt kuunneltavuutta. Tämän jälkeen jokainen nauha litteroitiin paperille, joka mahdollisti tuloksien tarkastelun. Litterointia tapahtui haastatteluiden väleissä sekä haastatteluiden jälkeen. Haastatteluja käsiteltiin sekä esimiehen että yksilön näkökulmasta, jolloin aineisto jaettiin kahteen eri ryhmään. Haastattelun tuloksista pyrittiin saamaan esille esimiesten mielipiteitä sekä yksilöiden mielipiteitä, jotta voitaisiin huomioida heidän välisiä eroja. Aineistosta pyrittiin nostamaan esille kolme eri teemaa tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti: mitä odotuksia yksilöillä ja esimiehillä on kehityskeskusteluita kohtaan, miten kehityskeskustelut toimivat käytännössä ja kuinka kehityskeskustelut vaikuttavat työhyvinvointiin. Aineisto jaettiin myös osateemoihin, jotta tuloksien käsittely olisi helpompaa. Litteroidut haastattelut käytiin teema teemalta läpi keräten jokaisen haastateltavan mielipiteet yhteen. Tämän jälkeen mielipiteitä tulkittiin ja niistä tehtiin yhteenveto, jossa painotettiin useimmin esiintyneitä mielipiteitä. Yhteenvedossa käytettiin haastateltavien suoria lainauksia, jotta todellisia kommentteja saataisiin esiin selkeyttämään kokonaisuutta.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta tehdessä on huomioitava tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa pyrkimystä välttää sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin taustalla on siis oletamus, että tutkimustulokset ovat samat, vaikka kaksi eri henkilöä tekisi tutkimuksen. Validiteetti taas tarkoittaa kuinka pätevä ja luotettava tutkimusaineisto on tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Validiteetilla mitataan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata.¹³³ Jos tutkimuksesta puuttuu validiteetti, on tutkimus arvoton. Tällaisessa tilanteessa tutkimuksessa on tutkittu muuta asiaa, kuin on ajateltu ja empiirinen aineisto kohdistuu

¹³³ Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 216 - 217

enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä on tarkoitettu tutkittavan. Kun tutkimus on reliaabelia ja validia voidaan sanoa, että tutkimus on luotettavaa.¹³⁴

Hirsijärvi & Hurme jakaa tutkimushaastattelun luotettavuuden neljään eri kategoriaan: sisältö & käsitevalidius, haastattelijasta johtuvat virheet, haastateltavien valinta ja johtopäätökset¹³⁵. Tässä tutkimuksessa luotettavuus voidaan perustella seuraavasti:

Sisältö & käsitevalidius

Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimukseen liittyvän teorian pohjalta. Väärinymmärrysten välttämiseksi haastatteluissa pyrittiin kysymään mahdollisimman käytännönläheisiä ja selkeitä kysymyksiä, joiden perusteella pyrittiin muodostamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva yrityksen kehityskeskusteluista. Käytännönläheisten kysymysten avulla varmistettiin myös se, että saataisiin vastaukset juuri niihin kysymyksiin mihin haluttiinkin. Haastattelukysymyksiä laadinta onnistui suhteellisen hyvin, sillä tutkija sai tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta olennaiset tiedot esille. Sisältövalidius varmistettiin myös lisäkysymyksillä ja tiettyjen kysymyksiä hylkäämisellä. Kysymyksiä oli tutkijan mielestä kaiken kaikkiaan tarpeeksi.

Haastattelijasta johtuvat virheet

Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jonka kautta pyrittiin välttämään tallennus- ja muisti virheet. Täten varmistettiin myös, että kaikki olennaiset asiat tulevat huomioitua. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin pian haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa.

Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinnassa onnistuttiin suhteellisen hyvin ja vältettiin sattumanvaraisuus ottamalla haastatteluihin mukaan eri kokemustaustaisia ihmisiä eri puolelta yritystä. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt yrityksessä jo useita vuosia ja osallistuneet kehityskeskusteluihin tai pitäneet niitä jo useamman kerran. Tämän perusteella voidaan sanoa, että heillä oli luotettavaa tietoa kyseisestä teemasta. Muutama yllätys tuli

¹³⁴ Uusitalo 1991, 84 - 86

¹³⁵ Hirsijärvi & Hurmes 1991, 128 - 130

haastateltavien kehityskeskustelukokemuksen vähyydestä, joka vähensi hiukan haastateltavien valinnan onnistumista.

Aineiston johtopäätökset

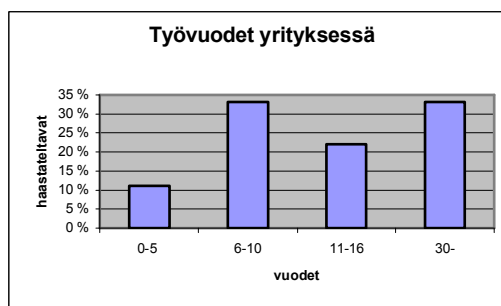
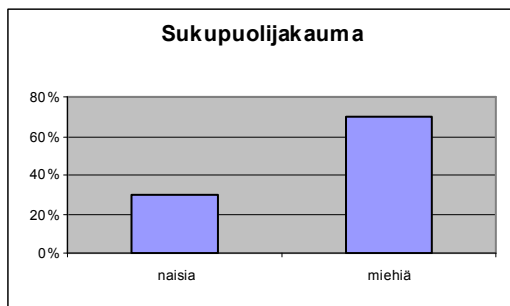
Aineisto pyrittiin tulkitsemaan mahdollisimman objektiivisesti, sillä tutkijalla ei ole ollut henkilökohtaisia sidoksia yritykseen aikaisemmin. Johtopäätöksissä muodostettiin kokonaisvaltainen kuva kehityskeskusteluiden nykytilasta Boliden Kokkola Oy:ssä nostaten tiettyjä tärkeitä haastattelussa ilmenneitä näkökohtia esille.

5 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

5.1 Aineiston kuvaus

Empiirinen aineisto koostui viiden yksilön haastattelusta ja neljän esimiehen haastattelusta. Haastattelut toteutettiin jokainen erikseen työntekijöiden omassa työympäristössä. Aineisto on jakautunut neljään eri osakokonaisuuteen. Ensimmäisessä osassa pyrittiin selvittämään haastateltavien taustaa, jotta saataisiin kuva minkälaisia työntekijöitä ja minkälaista kokemusta kehityskeskusteluista haastateltavilla oli etukäteen. Toisessa osassa pyrittiin selvittämään odotuksia kehityskeskusteluita kohtaan. Kolmannessa osassa haluttiin tietoa miten kehityskeskustelut toimivat käytännössä, jotta käytäntöjä pystyttäisiin kehittämään parempaan suuntaan. Viimeisessä osassa käsiteltiin työhyvinvointia ja sen yhteyttä kehityskeskusteluihin. Tässä osassa pyrittiin tuomaan esiin ja korostamaan kehityskeskusteluiden vaikutusta työpaikan hyvinvointiin.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti Boliden Kokkola Oy:n toimihenkilöistä, jonka myötä pyrittiin saamaan mielipiteitä eri puolelta tehdasta, eri tehtäviä tekevilta ja eri määrän työvuosia omaavilta henkilöiltä. Haastatteluun osallistuneista henkilöistä 30 % oli naisia ja 70 % miehiä. Koko tehtaan toimihenkilöistä 27,2 % on naisia, joten tällainen jakauma koettiin hyväksi (taulukko 1). Kaikilla haastateltavilla oli erilainen tausta ja siitä syystä selvitettiin yhtenä taustatietona, kuinka kauan he ovat työskennelleet yrityksessä. Kokonaisuudessaan haastateltavista suurimman joukon muodostivat 6-10 vuotta (33 %) sekä yli 30 vuotta työskennelleet henkilöt (33 %). 11 % haastateltavista oli työskennellyt vähemmän kuin viisi vuotta yrityksessä ja 11–16 vuotta yrityksen palveluksessa työskennelleitä oli 22 % (taulukko 2).



Taulukko 1 haastateltavien sukupuolijakauma

Taulukko 2 haastateltavien työvuodet yrityksessä

Haastateltavien tehtävänkuvat vaihtelivat suuresti ja useat henkilöt olivat tehneet useampia kuin yhtä tehtävää palvelusvuosien aikana. Haastateltu yksilöiden ryhmä koostui ihmisistä, joilla olivat seuraavat tehtävänimikkeet: prosessiteknikko, taloussuunnittelija, henkilöstöassistentti, projektiryhmän jäsen ja tutkimuslaborantti. Esimiehet työskentelivät seuraavien tehtävänimikkeiden alla: laboratoriopäällikkö, työturvallisuuspäällikkö, prosessinhuoltopäällikkö ja käyttöpäällikkö.

Tutkimukseen oli tarkoitus ottaa työntekijöitä, joilla oli aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluun osallistumisesta tai sen pitämisestä. Haastateltavat yksilöt olivat osallistuneet kehityskeskusteluihin keskiarvollisesti neljä kertaa. Kaksi heistä oli myös itse pitänyt aikaisemmin esimiesasemassa kehityskeskusteluita. Haastatellut esimiehet olivat pitäneet keskiarvollisesti myös neljä kertaa kehityskeskusteluita. Joukossa oli kuitenkin esimiehiä, jotka olivat pitäneet kehityskeskusteluita niin kauan kuin niitä on yrityksessä toteutettu ja yksi esimies, joka oli pitänyt vain yhden kehityskeskustelun.

5.2 Odotukset kehityskeskusteluita kohtaan

Haastatteluiden ensimmäisen aihekokonaisuuden tehtävänä oli selvittää kokonaisvaltaisesti mitä odotuksia henkilöstöllä on kehityskeskusteluita kohtaan. Haastattelussa keskusteltiin esimerkiksi seuraavista teemoista: minkälaisia asioita odotettiin kehityskeskustelussa käytävän läpi ja mitä odotuksia haastateltavilla on yksilönä esimiestä tai esimiehenä yksilöä kohtaan.

Yksilöiden haastatteluissa paljastui neljä tasavahvaa odotusta. Esille tuli yksilöiden odotus kehityskeskustelutilanteen avoimuudesta ja keskustelun vapaamuotoisuudesta. Avoimen ja vapaamuotoisen keskustelun aikaansaamiseksi mainittiin myös odotus esimiestä kohtaan, että hänellä pitäisi olla kyky keskustella ja ohjata keskustelua oikeaan suuntaan. Alla on kahden eri yksilön kommentteja omista odotuksistaan.

”Omalta osalta odotan, että se ois mahdollisimman avointa kommunikaatiota. Mun mielestä siinä on menty aika monesti pieleen, kun ite kehityskeskustelun pitäjä on niin vaivautunut, että siitä ei oikeen saa mitään, eikä siitä oikeen avointa tuu.”

”Odotan kehityskeskusteluilta, että niihin pitäis varata aikaa. Jos esimies on semmonen, että kykenee keskustelemaan ja ite haluaa keskustella, niin siinä ei sais olla niin, että koko ajan kytätään kelloa, että kerkeeks mä nää asiat kaikki selvittäään. Tilanne pitäis olla enempi vapaamuotoinen ja rento tilanne”

Yhtä vahvasti esiin tuli kehityskeskusteluita koskeva odotus saada palautetta. Yksilöt pitivät palautetta tärkeänä asiana ja odottavat, että esimiehet antavat palautetta heidän toiminnastaan myös kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kolmas selkeimmin erottuva odotus yksilöillä oli saada tietoa esimiehen toiveista ja odotuksista yksilöä ja hänen työtään kohtaan. Odotuksissa esille tuli myös vahvasti halu päivittää työnkuvaa kehityskeskustelun yhteydessä.

Näiden neljän selkeimmin erottuvan odotuksen lisäksi usein toistuva odotus oli keskustella kehittymistarpeista, palkasta ja yhtiön tulevaisuudesta. Yksittäisiä odotuksia esimiehelle olivat tarpeellisen ajan varaaminen ja alaisen työtehtäviin tutustuminen etukäteen. Yksi yksilö toivoi myös kehityskeskustelun antavan mahdollisuuden tutustua esimieheen paremmin.

Esimiesten odotuksista erottautui selvästi myös neljä eri osa-aluetta. Esimiehet halusivat saada kehityskeskustelussa tietoa yksilöiden toiveista ja odotuksista. Keskustelun onnistumisen kannalta, esimiehet toivoivat ja odottivat yksilöiden valmistautuvan kehityskeskusteluun etukäteen. Itse keskustelun odotettiin olevan avointa ja tietoa haluttiin saada alaisen urasuunnitelmista ja varsinkin eläkesuunnitelmista. Muita yksittäisiä odotuksia oli seuraavia: keskustelu yksityiselämän asioista, toimenkuvista, tavoitteista ja siitä miten vuosi on mennyt ja. Esille tuli myös yksittäisinä mielipiteinä halu saada palautetta itselle ja varata aikaa tarpeeksi kehityskeskustelun läpikäymiseen.

5.3 Kehityskeskustelun vaiheet

Toinen empiirisen aineiston osuus kehityskeskusteluiden toimivuuden selvittämiseksi oli kohdeorganisaation kehityskeskusteluprosessin kuvaaminen. Kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi aineisto jaettiin vielä pienempiin osakokonaisuuksiin. Pyrittiin selvittämään miten kehityskeskusteluihin on valmistuttu etukäteen,

minkälainen kehityskeskustelutilanne on, mitä jälkitoimenpiteitä tehdään ja mitä hyötyjä kehityskeskusteluista koetaan saatavan.

5.3.1 Valmistautuminen

Etukäteistieto

Valmistautumisteeman yhteydessä kysyttiin yksilöiltä, minkälaista tietoa tai koulutusta he ovat saaneet etukäteen kehityskeskusteluista. Suurin osa yksilöistä koki, että he ovat saaneet tarpeeksi taustatietoa kehityskeskusteluista etukäteen ennen kehityskeskustelutilannetta. Kuitenkin joukossa oli ihmisiä, jotka eivät olleet saaneet minkäänlaista tietoa ennen keskusteluita. Tällaiset henkilöt, kokivat, että olisi ollut hyvä jos tietoa olisi ollut enemmän. Ne yksilöt, jotka saivat etukäteen tietoa, saivat tiedoksi aikataulun ja keskustelurungon tai vähintään tiedon mistä keskustelurunko löytyy. Yksilöt, jotka toimivat esimiehinä tai olivat aikaisemmin toimineet, olivat saaneet esimieskoulutuksen kehityskeskusteluihin, joka toimi heillä hyvänä tietolähteenä. Yksittäiset henkilöt mainitsivat myös saaneensa tietoa kehityskeskusteluista kokouksista ja käytännön kautta saadun kokemuksen välityksellä. Eräs yksilö kommentoi etukäteistiedon tärkeyttä seuraavalla tavalla:

”Pitäis antaa lisää tietoa alaisille. Pitäis niinkö ensinnäkin kertoa mikä yleensä on kehityskeskustelu ja sitten mitkä sen tavoitteet on. Kehityskeskustelu on hyvä tilanne ja siinä keskustellaan asioita, mutta se että siinä varmasti saatais enempi käytyä asioita läpi jos ihmisillä ois etukäteen tietoo mitä tullaan käsittelemään ja mitä pitäis käsitellä. Esimieshän saattaa vetää sitä keskustelua johonkin tiettyyn suuntaan niin ois hyvä jos myös alaisella ois tietoo mikä tää pitää oikeesti olla.”

Esimiesten keskuudessa eniten tietoa kehityskeskusteluista oli saatu uran aikana osallistutuista johtamiskoulutuksista. Suurin osa esimiehistä oli osallistunut myös yrityksen järjestämään kehityskeskustelukoulutukseen ja kokivat saaneensa sieltä paljon tietoa. Yleisesti ottaen esimiehet eivät kaivanneet lisää taustatietoa kehityskeskusteluihin. Yksi esimies, joka ei ollut osallistunut kehityskeskustelukoulutukseen, mielsi lisätiedon aiheelliseksi. Yksilöille esimiehet halusivat antaa enemmän taustatietoa, mitä he tällä hetkellä ovat antaneet. Yleisesti esimiehet kertoivat antaneensa alaisille tiedoksi paikan, ajan, lomakkeen mikä käydään

läpi ja kehotuksen valmistautua. Yksi esimiehistä antoi myös edellisvuoden lomakkeen erikseen.

Valmistautuminen

Kysyttäessä yksilöiltä valmistautumisesta kehityskeskusteluun selvisi, että 40 % haastatelluista yksilöistä ei valmistautunut kehityskeskusteluun mitenkään. Kehityskeskusteluun valmistautuneiden mukaan valmistautuminen tapahtui miettimällä omaa suoriutumista/työtä ja sitä kautta kehittymistarpeita etukäteen. Yksittäisiä esille tulleita valmistautumistoimenpiteitä olivat edellisvuoden lomakkeen läpikäyminen, kurssitarjonnan katsominen, muutostarpeiden miettiminen ja oman työnkuormituksen pohtiminen.

Myös esimiehet mielsivät, että etukäteisvalmistautuminen jää heillä hyvin vähäiseksi. Etukäteen katsottiin edellisvuoden kehityskeskustelulomaketta ja mietittiin kuinka yksilö oli suoriutunut tarkastelukautena. Esille tuli myös ajatus, miten yksilö pystyisi vaikuttamaan omalla työllään yhtiön tavoitteisiin tai oma toimintapaikan yhteisiin tavoitteisiin.

5.3.2 Kehityskeskustelutilanne

Tilanteen organisointi

Yleisesti ottaen yksilöt olivat tyytyväisiä kehityskeskustelutilanteen organisointiin. Suurin osa koki, että keskustelulle oli varattu tarpeeksi aikaa ja, että paikka oli häiriötön. Yksi yksilö ei kuitenkaan ollut omien kehityskeskusteluiden organisointiin tyytyväinen ja hän ilmaisi tyytymättömyytensä seuraavalla tavalla:

”Mun oma esimies on tosi kiireinen ja sillä on koko ajan kalenteri täynnä ja se yrittää sitte löytää sieltä tunnin tai puolentoista aukon mihin se saa keskustelun sovitettua. Sit, kun se tekee niinku liukuhihnalta näitä kehityskeskusteluita välillä, niin menee se vähän rutiinin omaiseksi ja se kärsii varmaan sitä kautta. Kiire näkyy keskustelussa kun puhelimet soi, vilkuillaan kelloa koko ajan. Viimeksi tuntui, että aika loppui kesken, kun esimiehellä kiire seuraavaan palaveriin.”

Lähes kaikki yksilöt kertoivat, että kehityskeskustelu toteutettiin esimiehen huoneessa. Mielipiteet esimiehen huoneesta pitopaikkana jakoivat mielipiteet kahtia. Toiset pitivät

esimiehen huonetta puolueellisena paikkana ja taas toiset eivät välittäneet missä kehityskeskustelu pidetään.

Suurin osa esimiehistä oli samaa mieltä kehityskeskustelutilanteen organisoinnista kuin yksilöt eli he kokivat, että kehityskeskusteluille on varattu tarpeeksi aikaa ja, että tilanne on häiriötön keskustelu esimiehen huoneessa. Yksi esimies kuitenkin mainitsi, että esimiehen huoneessa pidettävästä kehityskeskustelusta ei koskaan saada häiriötöntä lankapuhelimen takia.

Kysyttäessä yksilöiltä, onko kehityskeskustelu hyvä toteuttaa kaksin kesken vai hiukan isommassa ryhmässä, kaikki yksilöt mielsivät kaksinkeskeiset kehityskeskustelut paremmaksi kuin ryhmäkeskustelut, jotta jokainen saisi sanottua asiansa. Kaikki esimiehet olivat myös sitä mieltä, että keskustelu on ehdottomasti käytävä kaksin eikä pienessä ryhmässä. Aina on yksilöitä, jotka eivät halua puhua henkilökohtaisista asioista muiden kuullen tai niitä, jotka eivät saa sanottua asiaa isossa ryhmässä. Esimiehet ilmaisivat myös, että ryhmäkeskustelu voidaan pitää erikseen, mutta sillä ei voida korvata kahdenkeskeistä keskustelua.

Kehityskeskustelutiheyden suhteen suurin osa yksilöistä näki kerran vuodessa toteutetut kehityskeskustelut hyväksi. Esille tuli myös toive toteuttaa kehityskeskustelut enemmänkin kuin kerran vuodessa, jos jokin asia muuttuu tai jos alainen sitä itse toivoo.

Melkein kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluita olisi hyvä käydä tapauskohtaisesti enemmänkin kuin kerran vuodessa, tietenkin ottaen huomioon yksilöiden lukumäärän. Jos esimiehellä on paljon yksilöitä johdettavanaan, ei se konkreettisesti ole mahdollista. Varsinkin tilanteissa, joissa työ muuttuu, miellettiin useampi kehityskeskustelu hyväksi.

Ilmapiiri

Kokemukset kehityskeskustelun ilmapiiristä jakaantuivat melko kahtia yksilöiden suhteen. Suurempi osa oli kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskustelussa ei pystytä sanomaan kaikkea, mitä mielessä pyörii ja, että tilanne voi olla välillä jopa kiusaantunut. Seuraavassa yksilön kommentti negatiivisesta ilmapiiristä:

”Yleensä ilmapiiri on kiusaantunu, ei avoin. Siihen vaikuttaa paperista lukemiset, sellainen esimies, joka ei anna puheenvuoroa ja sellainen esimies, joka ei tiedä alaisen tehtävistä mitään ym. Sit siinä tulee itellekin semmonen, että mennään nyt sit tähän tyliin kerran, kun ei haluta mitään todellista. Esimies vaikuttaa paljon ja sen asenne. Todella haastavia tilanteita.

Osa yksilöistä taas koki ilmapiirin avoimeksi ja sellaiseksi, että siellä voi puhua asioista niin kuin ne ovat. Syitä avoimen ilmapiirin syntymiseksi mainittiin esimerkiksi esimiehen hyvä tunteminen, hänen sosiaaliset taitonsa ja yhteishenkeä luovat kuukausipalaverit. Eräs yksilö kommentoi positiivista ilmapiiriä seuraavalla tavalla:

”Me ollaan niin pieni ryhmä eli ilmapiiri on hyvä ja avointa. Päällikkökin on kyl sen verran sosiaalinen ihminen, että pystyy hänen kanssaan kaikesta jutella ja sit, kun meillä on kuukausipalaveri kerran kuussa niin sekin lähentää. Mun työ on yleensäkin sellaista, että pitää pystyä yhteistyöhön.”

Myös esimiesten kohdalla kokemukset avoimuudesta menivät kahtia. Puolet esimiehistä olivat sitä mieltä, että avoimuus riippuu paljon ihmisestä ja, että usein on vaikea saada avointa ilmapiiriä.

”Muutaman alaisen kanssa on sillai ollu, että ei tosiaankaan sillai synkkaa tavallaan, että siitä sais niin antoisaa. Jotkut pystyy joillekin ihmisille avautuun paremmin kuin toisille. Sitten se, että ennakoasenteet kehityskeskustelua kohtaan, ainakin silloin aikoinaan, alaisilla oli että kehityskeskustelu on pakko pullaa ja väkisin pitää tähän tilaisuuteen tulla. Ei niinku nähty sitä puolta, että sehän pitäis olla sellanen niinku missä sä pystyt avautuun ja kerton tuntojas.”

Puolet esimiehistä taas olivat sitä mieltä, että ilmapiiri on avointa kehityskeskusteluissa ja siellä pystytään puhumaan vapaasti.

”Ilmapiiri on ollu hyvä. Ei oo sellasta missä ei ois ollu. Kyllä siellä pystytään puhumaan vapaasti sekä esimies että alainen myös. Tietty sekin paranee sitä myötä mitä enemmän on tutustuttu ja tehty töitä yhdessä.”

Keskustelu

60 % yksilöistä koki keskustelun olevan kehityskeskustelussa kahdenkeskeistä keskustelua, jossa he pystyvät vapaasti kertomaan asioistaan esimiehen kuunnellessa heitä.

”Asiat tulee aikalailla selväks. Mä luulen, että meidän kummankaan ei tarvi sillä lailla niikö mieltä mitä sanoo, että voi niinku sanoo mitä ajattelee, se ei oo sillai jäykkää. Esimies kuuntelee ja patistaa vielä enempi ja sellasia asioita mitä ei ite tulis ajatelleeksi. Esimiehellä on pyrkimys, että alaiset viihtyvät ja kehittäis itseään.”

Eräs yksilö kertoi negatiivisesta kokemuksestaan seuraavalla tavalla:

”Niitä on ollu niin erilaisia keskusteluita ja riippuu ihan pitäjästäkin onko keskustelu kaksipuolista. Kyllä se rupes niin ärsyttämään sen esimiehen kanssa, joka oli koko ajan äänessä. No mutta oli siinä se hyvä puolikin, että sitä sitten oikeen hermostu ja sano siitä.”

Kehityskeskusteluissa keskustelu etenee yleensä esimiehen johdolla ja on useimmiten kaksipuolista vuoropuhelua. Esimiehet kertoivat sen kuitenkin riippuvan paljon siitä minkälaisen ihmisen kanssa kehityskeskustelua käydään. Jos yksilö on hiljaisempi, joutuu esimies olla enemmän äänessä saadakseen keskustelua aikaan ja asiat tulee käsiteltyä nopeammin.

5.3.3 Jälkivaihe

Yksilöt kokivat kehityskeskustelun jälkivaiheen tärkeäksi.

”Vaikka kehityskeskustelussa kuinka esimies kuuntelee, niin kyllä ne jatkotoimenpiteet on se pointti tapahtuuko mitään.”

80 % yksilöistä kertoi kehityskeskustelun etenevän lomakkeen mukaan, mutta vain puolet sai täytetyn lomakkeen itselleen kehityskeskustelun jälkeen. Eräs yksilö kommentoi lomakkeen käyttöä seuraavalla tavalla:

”Jos orjallisesti tota runkoo seurataan niin ei sekään oo oikeen hyvä. Monessa tilanteessa tuo on todella huono, niinkö se tappaa just sen avoimen tunnelman koko keskustelusta. On semmosia esimiehiä jotka katsoo vaan tohon paperiin ja lukee siitä ja kirjottaa mitä vastaa.”

Yhden yksilön kehityskeskusteluissa ei käytetty lainkaan lomaketta, eikä kirjattu mitään ylös. Tämä yksilö kertoi esimerkin siitä, miten kehityskeskustelu voi joskus mennä:

”Jos on tullu sellanen tilanne, että esimies on kysynyt mielipidettä koulutustarpeesta tai muusta sellaisesta niin hän on sanonut, että tämä niinku korvais kehityskeskustelun, kun muuten ei oo ehditty pitää.”

40 % yksilöistä kertoi, että edellisvuoden lomakkeeseen ei palata millään tavalla ja samalla kehityskeskusteluiden jatkuvuus katkeaa. Useimmin esiintynyt syy tähän löytyi esimiehen vaihtumisesta.

”Luulen, että vuoden päästä, kun ollaan tutustuttu uuden esimiehen kanssa paremmin ja tehtävänkuvat selkenee niin päästään varmaan parempiin tuloksiin. Sehän on kuitenkin sellanen jatkuva prosessi, toistojen kauttahan se menee eteenpäin. Tällai kun on aina eri esimies ja tehtävä niin ei oo kyllä mitään sanottavaa.”

Yrityksen virallista kehityskeskustelulomaketta käytti kehityskeskustelussa soveltavin osin puolet haastatelluista esimiehistä. Puolet esimiehistä taas käytti omaa lomaketta keskustelun läpikäymiseen. Eräs esimies kertoi lomakkeen käytöstä seuraavaa:

”Lomake toimii muistilistana, että pystytään kattoon jälkeenkäin jäikö meillä jotain puhumatta. Kaikki asiat tulee käytyä soveltuvin osin, joitain kohtia voilla että ei tuu. Pikkusen tää voimassa oleva lomake on huono: asiat hyviä, mutta sitä vois vähän yksinkertaistaa.”

Suurin osa esimiehistä palasi kehityskeskusteluissa edellisvuoden lomakkeeseen. Esille tuli myös halu saada uuden alaisen entiset kehityskeskustelulomakkeet, jotta saataisiin tietoa mitä alaisen kanssa on ennen keskusteltu.

5.4 Kehityskeskustelun sisältöä

Kehityskeskustelun sisältöä pyrittiin selvittämään kehityskeskustelun kolmen pääteeman ja toimenkuvan määrittelyn avulla.

5.4.1 Tavoitteiden asettaminen

80 % yksilöistä kertoi, että kehityskeskustelussa käydään tavoitteita läpi, mutta tavoitteet jäivät laajoiksi tai kollektiivisiksi. Yksilöt toivoivat tavoitteiden määrittelyyn enemmän konkreettisuutta ja enemmän omaan työhön liittyviä tavoitteita, jotta heille muodostuisi selvä kuva, mihin pitäisi pyrkiä.

Suurin osa haastatelluista esimiehistä kertoi tavoitteiden määrittelyn lähtevän heistä itsestään johtamalla niitä suoraan yhtiön strategiasta. Osa haastateltavista esimiehistä koki tavoitteiden määrittelyn vaikeaksi varsinkin, jos ei konkreettisia mittareita, kuten esimerkiksi 0 tapaturmaa, voida määrittää. Kaiken kaikkiaan tavoitteiden määrittäminen kuitenkin miellettiin tärkeäksi toimeksi.

”Tiedät mihin sun pitää mennä ja mitä sun pitää tehdä. Ne tavoitteet tulee niinku selväksi mitä odotetaan tietyltä henkilöltä ja sitä kautta tulee myös se motivaatio. Ihmiset ovat motivoituneita, kun ne tietää mihin pyrkiä.”

5.4.2 Suorituksen arviointi

Suurin osa yksilöistä oli sitä mieltä, että palautetta tarvittaisiin enemmän ja varsinkin kriittistä palautetta, kun enimmäkseen saatu palaute on ollut positiivista. Joukossa oli kuitenkin myös henkilöitä, jotka olivat tyytyväisiä nykyiseen palautteen määrään. Palautteenannon tärkeys jokapäiväisessä työssä tuli myös vahvasti esiin. Palautetta haluttiin, jotta pystyttäisiin kehittymään työssä ja tiedettäisiin, mitä esimies ajattelee yksilön työnteosta. Yksilöt mielsivät myös, että he pyrkivät muuttamaan toimintaansa palautteen mukaisesti, jos kokevat palautteen aiheelliseksi. Palautteen saaminen koettiin eri tavoin ja seuraavassa kaksi eri esimerkkiä alaisten kommentteista palautetta kohtaan.

”Mä oon ite henkilökohtaisesti sitä mieltä, on se palaute kielteistä tai myönteistä, on se aina hyvää. Muutenhan mä en pysty ite kehittämään itteeni ja jos mä en tiedä jos mä teen jotakin väärin työssäni, niin kyl mä koen, että haluaisin sen tietää.”

” Se oli se palaute pelottavin aina ennen kehityskeskustelua, niin onneks en joutunut palautetta kuulemaan, esimies oli tietysti niin hienotunteinen, että ei antanut sille suoraa. Rivien välistä pystyin vähän niinku lukeen, että tässä vois vähän kehittää. Hienovaraisesti tuli sieltä.”

Suurin osa yksilöistä antoi palautetta myös esimiehille. Palautteen antaminen esimiehille koettiin helpommaksi, jos tunsivat esimiehen hyvin ja tiesi, että hän osaa suhtautua siihen oikealla tavalla.

Palautteen yhteydessä keskusteltiin myös itsearviointista. 60 % yksilöistä kertoi, että he eivät tee itsearviointia omasta työsuorituksesta kehityskeskustelun yhteydessä. Esille tuli kuitenkin kommentteja, että olisi rakentavampaa jos itsearviointia tehtäisiin ja vasta sen jälkeen esimies arvioisi suoritusta. Itsearviointia tehneet henkilöt kertoivat, että aina eivät arviot esimiehen kanssa täsmää. Esille tuli muutaman yksilön haastattelussa, että samanlaisia arviointeja esimiehen kanssa on vaikea tehdä, sillä välillä heistä tuntuu, että oma esimies ei edes tiedä mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu.

Esimiehet kokivat suurimmaksi osaksi palautteenannon vaikeaksi asiaksi varsinkin, kun on kyse negatiivisesta palautteesta.

”Kyllä se palaute hiljentää molemmat, vaikka normaalisti puhe luistais.”

Samalla myös todettiin, että palautetta voisi antaa enemmän kuin sitä annetaan. Toisaalta esille tuli myös kommentti, että ehkä yksilöt eivät aina huomaa, kun saavat palautetta ja palautetta ei osata ottaa palautteena.

”Alaiset voisi varmasti aina enemmän saada palautetta, mutta johtuuko se siitä, että sitä ei huomata eikä osata ottaa vastaan, kun sitä tulee. Tuntuu, että palautteen anto varsinkin Suomessa ajatellaan, että se pitää olla jokin aivan erillinen tapahtuma. Se on sitä jokapäiväistä hommaa.”

” ”hyvin tehty” Se on minusta jo palaute, joka pitäis ottaa niin, että esimies on nyt tyytyväinen tähän hommaan. Se ei oo siis pelkästään sitä, että kutsutaan erilliseen tilaisuuteen kuulemaan palautetta.”

Usein esimiehet naamioivat palautteen kehitysehdotuksiin, eikä menty henkilökohtaisuuksiin. Palautteen vaikutuksesta esimiehet totesivat, että se vaikuttaa yksilön toimintaan, jos yksilö ottaa palautteen oikealla tavalla ja on valmis muuttamaan toimintaansa. Heidän mielestään palautteen vaikutukset riippuvat pitkälti asiasta ja tilanteesta. Eräs esimies totesi myös palautteen menevän paremmin läpi nuoremmille alaisille kuin vanhemmille.

Itsearviointia keskustellessa 75 % haastatelluista esimiehistä kertoi, että heidän yksilöt eivät olleet tehneet itsearviointia kehityskeskustelua varten. Yleisesti esimiesten arvioidessa yksilöitä, pyrkivät he arvioimaan asioita ja pohtimaan syitä epäonnistumisille. Yksi esimies ilmaisi seuraavalla tavalla arvioinnista.

”Arviointi ei ole helppoo eikä hirveen vaikeakaan. Mä oon ainakin ollu rehellinen ja uskon, että ne ymmärtää niinku sen. En minä sitä henkilöä siinä arvioi vaan niitä asioita. Aina pyritään sitä asiaa käsitellä ja miettiä miksi jos joku asia ei oo menny ihan niinku ollaan toivottu ja sit on mietitty se johtuu ja pyritty löytämään siihen keinoja.”

Esimiehet totesivat saavansa yksilöiltä palautetta hyvin, mutta suurin osa palautteesta oli positiivista. Esimiehelle annettussa palautteessa ei menty itse johtamistaitoihin, mutta annettiin vinkkejä, miten jokin työasia voitaisiin tehdä toisella tavalla. Palaute koettiin hyväksi asiaksi puolin ja toisin ja sen koettiin lisäävän avoimuutta työpaikalla. Liian positiivinen palaute kuitenkin herätti epäilyksen sen totuudenmukaisuudesta.

Yleisesti esimiehet kuitenkin totesivat, että kehityskeskustelu ei missään nimessä saa olla ainut paikka palautteen antamiselle vaan palautetta pitää antaa välittömästi arkipäivän työssä, jos sille on aihetta. Vaarana voi olla, että palautetta säästetään kehityskeskusteluun. Esimiehet kokivat, että kehityskeskustelutilanteessa olisi hyvä paremminkin antaa yleisesti palautetta ja pikkuasioista välittömästi päivittäisessä työssä.

5.4.3 Kehittämistarpeet ja työnkuvan määrittely

Kehittämisestä yksilöillä sekä esimiehillä olivat yhteneväiset mielipiteet. Kehityskeskusteluissa puhutaan koulutuksesta ja selvitetään mitä tarpeita koulutukseen yksilöllä on. Koulutukset valitaan koulutusbudjetin puitteissa ja molemmat osapuolet ehdottavat koulutuksia. Eräs yksilö mainitsi hyvän esimerkin, kuinka tärkeää on myös esimiehen osallistua koulutussuunnitelmien tekemiseen:

”Koulutusehdotukset tulee sekä esimieheltä että minulta. Ei ois ehkä muuten tullu mieleenkään hakia ja aloittaa amk-opintoja, jos esimies ei olisi ehdottanut.”

Työnkuvan selkeyttäminen koettiin yksilöiden keskuudessa erittäin tärkeäksi asiaksi käsitellä kehityskeskustelussa. Kuitenkin 80 % haastatelluista yksilöistä kertoi, että toimenkuvaa ei käydä läpi tai se käydään huonosti läpi. Suurin osa kertoi myös, että heillä ei ole tällä hetkellä selkeää kuvaa työnkuvastaan ja, että työnkuvat eivät ole ajan tasalla.

”Virallinen yhtiön mantra on, että työnkuvat on kunnossa, mutta käytännössä ne eivät ole. Työnkuvan täsmennys on tärkeää, mutta sitä vain sivutaan ja se jää hämäräksi.”

Esimiesten ajatukset poikkesivat täysin yksilöiden mielipiteistä. Heidän mukaansa kehityskeskustelussa tarkastellaan työnkuvaa ja jos työnkuvaan on tullut muutoksia sitä muokataan sen mukaisesti. Kaikki esimiehet mielsivät, että jokaiselle yksilölle on jäänyt selkeä kuva työnkuvastaan.

5.5 Hyödyt

Laajasti otettuna kaikki haastateltavat kokivat kehityskeskustelut hyödyllisiksi, jos ne toteutuvat oikealla tavalla. Yksilöt kokivat kehityskeskusteluiden tuovan monia eri hyötyjä, mutta selkeimmin erottuivat kaksi hyötyä: ilmapiiri paranee ja voi tuoda omat ajatukset ja mielipiteet työstänsä esille. Toiseksi eniten tuotiin esille kehityskeskustelusta saatavana hyötynä tunne, että omaa työtä arvostetaan. Kaikin puolin jokainen yksilö mielsi kehityskeskustelut tarpeelliseksi, kunhan niistä kertyy kokemusta enemmän ja niitä opitaan käymään oikealla tavalla.

”Kokonaisuutena tarpeellinen toiminto, kaikkien osapuolien pitäisi vain oppii käymään, jotta saataisiin hedelmällisiä lopputuloksia.”

Kehityskeskustelu koettiin vaikeaksi asiaksi, jos tilannetta pidetään liian virallisena ja tuijotetaan papereihin. Kehityskeskustelu onnistuu yksilöiden mielestä, jos ilmapiiri on avoin ja rehellinen ja molemmat osapuolet ovat läsnä keskustelussa. Myös luottamus mainittiin tärkeäksi tekijäksi keskustelun onnistumisessa.

Esimiehet pitivät kehityskeskusteluiden suurimpana hyötynä sitä, että pystytään keskustelemaan yksilöä koskevista työasioista. Myös työn ulkopuolisesta elämästä, terveydestä ja urasuunnitelmista puhuminen koettiin suureksi hyödyksi, koska tällaiset asiat jäävät työn ohessa puhumatta. Kehityskeskustelun seurauksena selkeytyvä työnkuva ja se, että työntekijät tietävät mitä he tekevät ja mihin he menevät, ilmeni myös koettuna hyötynä. Kokonaisuudessaan myös esimiehet pitivät kehityskeskusteluita hyödyllisenä, jos ne eivät vähennä jokapäiväistä keskustelua. Seuraavassa erään esimiehen kommentti keskusteluista:

”Keskustelu toimii koko ajan ja sen pitää toimia koko ajan ja sitten pysähdytään kerran vuodessa kehityskeskusteluun ja oikiasti istutaan ja käydään systemaattisesti läpi joukko asioita läpi, niin onhan se hyvä. Muuten nää jokapäiväiset keskustelut aina liittyy johonkin tiettyyn asiaan, silloin saattaa joku asia jäädä keskustelematta jos ei pidetä kehityskeskusteluita.”

5.6 Työhyvinvointi ja kehityskeskustelut

Tämän aihekokonaisuuden myötä pyrittiin selvittämään mitä työhyvinvointi haastateltavien mielestä on ja onko sillä vaikutuksia yksilön työhön. Haastateltavilta kysyttiin myös vaikuttaako kehityskeskustelut työhyvinvointiin ja kuinka ne vaikuttavat.

5.6.1 Työhyvinvointi

Kaikki haastateltavat mielsivät työhyvinvoinnin olevan sitä, että aamulla on mukava lähteä töihin. Esille tuli myös vahvasti oman ammattitaidon ja koulutusmahdollisuuksien vaikutus työhyvinvointiin. Haastateltavat pitivät tärkeänä

työhyvinvoinnin kannalta, että heillä on tarpeeksi ammattitaitoa tehdä heille kuuluvia tehtäviä ja mahdollisuus kouluttautua lisää, jos taidoissa on puutteita.

Toiseksi tärkeimpiä asioita yksilöille työhyvinvoinnin kannalta olivat tarpeeksi haastavat työtehtävät, sopiva työmäärä ja esimiehen toiminta. Usein mainittiin myös työyhteisön vaikutus (omat työkaverit ja ilmapiiri työpaikalla), oma terveys sekä kokonaisuudessa henkilökohtainen elämä vapaa-aikoiheen. Yksittäisinä mietteinä työhyvinvoinnin parantajana mainittiin työn arvostus, kannustus, onnistumiselämykset, palaute ja tavoitteet.

Esimiehillä eniten työhyvinvointiin vaikutti ammattitaidon ja koulutusmahdollisuuksien lisäksi työyhteisö ja suhteet työpaikalla. Haastavat tehtävät ja sopiva työmäärä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana esiintyivät myös useasti. Muita asioita tuli ilmi yksittäisinä mielipiteinä kuten esimerkiksi: terveys, turvallinen työympäristö, työn arvostus, oman esimiehen käyttäytyminen ja varma työpaikka.

5.6.2 Työhyvinvoinnin vaikutuksia

Kaikki yksilöt olivat sitä mieltä, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta omaan työhön. He mielsivät, että päivittäiset rutiinityöt tulee tehtyä, vaikka voi huonosti, mutta motivaatio kehittää itseään/työtä ja tehdä työtä paremmin puuttuu, jos työhyvinvointi on huono. Työhyvinvointi lisää motivaatioita työntekoon ja se vaikuttaa suoraan töiden sujumiseen.

Myös kaikki esimiehet näkivät työhyvinvoinnin olevan suorassa yhteydessä työsuoritukseen. He uskoivat, että hyvinvoivat työntekijät tekevät työnsä paremmin ja ovat joustavampia.

”Jos ihminen voi hyvin, niin ei se sellasista pienistä asioista kannu murheita. Hän tekee työnsä hyvin ja voi tehdä pikkusen enemmänkin, mitä työhön kuuluu ja tekee työtä siellä ylärimalla. Jos työhyvinvointi on huonoa, on suupielet alaspäin ja työ ei suju.”

Osa esimiehistä uskoi siihen, että hyvinvoivat yksilöt pysyvät työssä pidempään, auttavat toisiaan enemmän, näkevät vaaratilanteita paremmin ja täten pystyvät estämään

niitä. Työhyvinvoinnilla todettiin olevan myös yhteys sairauspoissaoloihin ja sen myötä myös työnkuormittumiseen muille.

5.6.3 Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin

Jokainen yksilö kertoi, että kehityskeskusteluilla on vaikutusta työhyvinvointiin positiivisessa mielessä, jos keskustelussa ilmenneet asiat ja mielipiteet vaikuttavat konkreettisesti ja niille tehdään jotain. Muita mainittuja syitä, miksi kehityskeskustelu vaikuttaa työhyvinvointiin, olivat palautteen saanti, esimiehen toiveet, työkuvan selkeytyminen ja keskusteluyhteys esimieheen, joka parantaa työyhteisön ilmapiiriä.

Myös kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla on vaikutusta työhyvinvoinnin parantumiseen, kun pystytään rauhassa istua alas ja pysähtyä keskustelemaan alaista koskevista asioista.

”Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä työkalu siihen, että työhyvinvointi paranee. Mä näen ne tärkeimpinä työkaluina tässä hommassa. Myös siksi, kun siellä käydään läpi tällaiset asiat, jotka ei varmasti tuu esille muuten kuin kehityskeskustelussa esimerkiksi miten kotona ne hommat on.”

”Kaikki keskustelu auttaa, mitä enemmän jaksat puhua ihmisten kanssa ja ei välttämättä siitä työstä, pitää puhua kaikista muistakin asioista. Mistään asioista ei saa olla liian vakava, pieni pilke silmäkulmassa, huumoria ei saa unohtaa.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

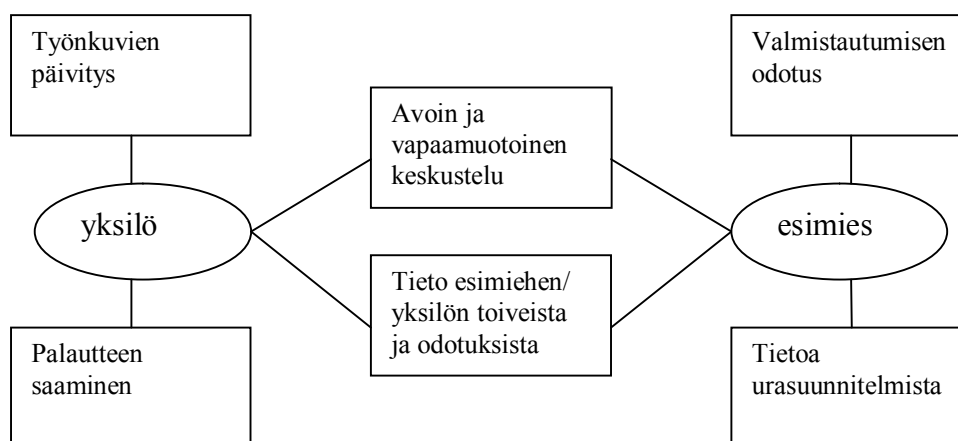
Tämän kvalitatiivisen case-tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten kehityskeskustelut toimivat kohdeorganisaatiossa Boliden Kokkola Oy:ssä, jotta kehityskeskusteluita voitaisiin kehittää ja vahvistaa niiden yhteyttä yrityksen strategiaan. Tutkimuksen taustalla oli tavoite pyrkiä antamaan yrityksen johdolle tietoa kehityskeskusteluiden nykytilasta, jotta he pystyisivät havaitsemaan sen heikkoja kohtia. Tutkimuksen päätavoitteeseen pyrittiin pääsemään vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskustelun toimivuuteen, onko kehityskeskusteluilla vaikutusta työhyvinvointiin ja miten kehityskeskusteluita voidaan kehittää niin, että luodaan edellytykset yhdistää kehityskeskustelut yrityksen strategian jalkauttamiseen. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen viittä yksilöä sekä neljää esimiestä. Kaikki haastateltavat olivat toimihenkilöitä ja tulivat sekä eri puolilta yritystä, että eri tehtävistä.

Tutkimuksen teoriaosuus jaettiin kahteen selkeään kokonaisuuteen tutkimusaiheen mukaisesti. Ensimmäinen kokonaisuus koostui kehityskeskusteluiden toimivuutta koskevasta teoriasta, joka kertoi lukijalleen mitä eri vaiheita kehityskeskustelu sisältää, minkälaisia aiheita kehityskeskustelussa käsitellään, mitä asioita pitää vuorovaikutuksessa ottaa huomioon. Lopuksi tarkasteltiin vuorovaikutusta dialogin näkökulmasta. Toinen teoriakokonaisuus koski työhyvinvointia, jossa käsiteltiin mistä osatekijöistä työhyvinvointi koostuu ja pohdittiin työhyvinvoinnin vaikutuksia.

Empiirisessä osassa tutkittiin henkilöstön mielipiteitä kahdesta eri näkökulmasta: esimiehen ja yksilön näkökulmasta. Ottaen huomioon kehityskeskusteluiden luonteen, henkilökohtaisena keskustelutilanteena, mielipiteitä tuli odotetusti monia erilaisia. Empiirisessä osassa korostettiin asioita, jotka useampi haastateltavista mainitsi. Haastateltavien kommentteista muodostettiin kokonaisuus, jota havainnollistettiin haastateltavien suorilla lainauksilla.

6.1 Kehityskeskusteluiden toimivuuteen vaikuttavat tekijät

Kehityskeskusteluiden toimivuus koettiin kohdeorganisaatiossa erittäin tärkeäksi asiaksi. Henkilöstö oli sitä mieltä, että jos kehityskeskustelu ei toimi, ovat siitä saatavat hyödyt vähäisiä. Toimivuuden tärkeys näkyi myös henkilöstön odotuksissa kehityskeskustelua kohtaan. Tutkimuksesta selvisi, että kaikki esimiesten ja yksilöiden odotukset kehityskeskustelua kohtaan liittyivät hyvin pitkälti kehityskeskustelun toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin (kuvio 8).



Kuvio 8 Odotukset kehityskeskusteluista

6.1.1 Kehityskeskustelun vaiheet

valmistautuminen

Losykin määrittelemät kehityskeskustelun vaiheet (valmistautuminen, kehityskeskustelutilanne ja jälkivaihe) näkyivät esimiesten odotuksissa siten, että esimiehet odottivat yksilöiden valmistautuvan kehityskeskusteluun¹³⁶. Todellisuudessa valmistautuminen jäi kohdeorganisaatiossa vähäiseksi, mutta se koettiin tärkeäksi toimivuuden kannalta, joten oli luonnollista että valmistautuminen näkyi odotuksissa. Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaatiossa kaikki kolme kehityskeskustelun vaihetta erottuivat selvästi suurimassa osassa kehityskeskusteluista, mutta osassa kehityskeskusteluista jäi valmistautuminen ja jälkivaihe vähemmälle huomiolle tai jopa kokonaan pois.

¹³⁶ Losyk 2002, 10, 11

Ristiriitaista valmistautumisen yhteydessä oli se, että suurin osa yksilöistä koki saavansa tarpeeksi tietoa kehityskeskusteluista etukäteen, mutta samaan aikaan valmistautuminen jäi lähes kaikilla hyvin vähäiseksi. Myös kehityskeskusteluiden päämääriä ja pelisääntöjä ei oltu huomioitu etukäteistiedossa, jotka Hirvihuhta ja Litovaara mieltävät oleelliseksi asiaksi käydä läpi etukäteen.¹³⁷ Näiden seikkojen perusteella voidaan kyseenalaistaa se ovatko yksilöt saanut tarpeeksi tietoa kehityskeskusteluista etukäteen. Esimiesten kohdalla huomioitavaa oli myös se, että uudet esimiehet eivät olleet saaneet vain kerran järjestettyä kehityskeskustelukoulutusta.

Ne kehityskeskusteluun osallistujat, jotka olivat valmistautuneet, olivat miettineet samoja asioita kuin Losyk mainitsi artikkelissaan: oman/ yksilön työn analysointi, aikaisemman kehityskeskustelun tarkastelu, kehittymistarpeiden miettiminen¹³⁸.

Kehityskeskustelutilanne

Tutkimuksessa havaittiin kehityskeskustelutilanteen olevan hyvin yksilöllinen eli minkälaiseksi tilanne loppujen lopuksi muotoutuu, riippuu paljon esimiehestä ja yksilöstä itsestään. Esimerkiksi mielipiteet kehityskeskustelun ilmapiiristä jakaantuivat täysin kahtia, joka osoittaa kehityskeskustelun riippuvuutta siihen osallistujista.

Tilanteen organisoinnissa ei suurimassa osassa kehityskeskusteluita ollut ongelmia ja kuten Järvinen kirjassaan suositteli olivat tilanteet häiriöttömiä ja kaksipuolisia keskusteluita¹³⁹. Ainoa puute organisoinnissa oli kehityskeskustelun pitopaikka, joka usein oli esimiehen huone. Tämä ei jokaisen yksilön mielestä ollut paras paikka pitää kehityskeskusteluja ja myös Losykin mukaan kehityskeskustelu olisi hyvä pitää neutraalissa ympäristössä, jotta saadaan avoin ilmapiiri aikaiseksi¹⁴⁰.

Jälkivaihe

Yksilöt, esimiehistä poiketen, korostivat jälkivaiheen merkitystä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Yksilöiden mielestä oli tärkeää, että asiat menevät eteenpäin,

¹³⁷ Hirvihuhta & Litovaara 2003, 241

¹³⁸ Losyk 2002, 10

¹³⁹ Järvinen 2003, 50

¹⁴⁰ Losyk 2002, 11

eivätkä jää vain keskusteluasteelle. Kehityskeskustelu täytyy viedä loppuun asti. Jos jälkitoimenpiteet unohdetaan, uskottavuus kehityskeskusteluihin kärsii. Jälkitoimenpiteissä oli suhteellisen paljon puutteita: vain osa yksilöistä sai kirjatun lomakkeen itselleen ja edellisvuoden lomakkeisiin palattiin heikosti. Yksilöt korostivat jatkuvuuden tärkeyttä kehityskeskusteluissa ja teorioiden mukaan jälkivaiheella siihen pystytään vaikuttamaan. Losykin mukaan kirjatun lomakkeen myötä pystytään näkemään ja muistamaan mistä on sovittu ja seurata tavoitteiden toteutumista, joka osaltaan tukee jatkuvuutta¹⁴¹. Jatkuvuutta voidaan myös edistää antamalla täytetty lomake yksilölle kuten Hirvihuhta ja Litovaara kirjassaan suosittelevat¹⁴².

6.1.2 Kehityskeskustelun sisältö

Kehityskeskustelun sisällölliset asiat näkyivät vahvasti odotuksissa. Yllättävää kuitenkin oli, että Valpolan määrittelemistä kehityskeskustelun pääteemoista vain palaute esiintyi odotuksissa¹⁴³. Järvisen mainitsema työnkuvan määrittely sen sijaan näkyi yksilöiden odotuksissa, sillä yksilöt haluavat tietää mikä heidän perustehtävänsä organisaatiossa on¹⁴⁴. Esimiehet odottivat saavansa tietoa urasuunnitelmista, jotta pystyisivät suunnittelemaan tulevaisuutta paremmin.

Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on hyvin keskeistä kehityskeskustelussa, sillä sen pohjalta suunnitellaan kehittämistoimenpiteet ja annetaan palautetta edellisvuoden tavoitteiden suorittamisesta¹⁴⁵. Tavoitteiden määrittelyn keskeisyys ei näkynyt kohdeorganisaation kehityskeskusteluissa, sillä kaikissa kehityskeskusteluissa ei tavoiteosio edes käyty lävitse eikä tavoitteiden määrittely näkynyt odotuksissa. Edellisvuoden tavoitteisiin ei myöskään palattu, eikä niitä huomioitu uusien tavoitteiden määrittelyssä, jota taas teoriassa korostetaan. Losyk ilmaisi artikkelissaan tavoitteiden määrittelyn lähtökohdaksi strategian ja myös kohdeorganisaation esimiehet olivat tämän omaksuneet, mutta kokivat sen vaikeaksi varsinkin jos konkreettisia mittareita ei

¹⁴¹ Losyk 2002, 11

¹⁴² Hirvihuhta & Litovaara 2003, 249

¹⁴³ Valpola 2002, 41

¹⁴⁴ Järvinen 2003, 21

¹⁴⁵ Robertson 2002, 14

pystytty määrittämään¹⁴⁶. Esimiesten vaikeudet tavoitteiden määrittelyssä näkyivät myös yksilöiden mielipiteissä, sillä he kertoivat tavoitteiden jäävän laajoiksi ja niitä oli vaikea ymmärtää.

Suorituksen arviointi

Petersin mukaan palaute on tärkeää, koska sen avulla pystytään laajentamaan yksilön tietoisuutta hänen työkäyttäytymisestään¹⁴⁷. Myös kohdeorganisaatiossa palautteenanto koettiin tärkeäksi, joka heijastui myös yksilöiden odotuksista kehityskeskustelua kohtaan. Huomioitavaa kuitenkin oli, että esimiehet kokivat negatiivisen palautteenannon vaikeaksi, mikä voi vähentää palautteen antamista yksilöille. Toinen huomionarvoinen asia oli, että yksilöt eivät välttämättä tunnista annettua palautetta palautteeksi, mikä osaltaan voi vaikuttaa yksilöiden haluun saada lisää palautetta. Petersin mukaan palaute on perustuttava tosiasioihin, jotka esimies on itse havainnut. Tämä korostui myös yksilöiden mielipiteissä siitä miten palaute vaikuttaa toimintaan, sillä vain aiheellisen palautteen myötä toimintaa pyrittiin muuttamaan.

Kehittämistarpeet ja työnkuvan määrittely

Järvisen mukaan työtaidon kehittämisen on jatkuttava, jotta pystyttäisiin menestymään työssä¹⁴⁸. Myös kohdeorganisaatiossa tämä on mielletty ja he ovat rakentaneet hyvät koulutusmahdollisuudet henkilöstölleen. Kehityskeskustelut toimivat erinomaisena mahdollisuutena kannustaa ja motivoida henkilöstöä kehittämään taitojaan. Kehityskeskustelussa voidaan saada myös arvokasta palautetta yrityksen tarjoamista koulutuksista ja kursseista. Tätä kautta niitä voidaan kehittää vastamaan entistä paremmin organisaation tarpeita. Käytännössä kehityskeskusteluissa puhuttiin koulutusasioista, kartoitettiin koulutustarpeita ja suunniteltiin koulutuksia koulutusbudjetin puitteissa. Kehittämistarpeiden määrittelystä molemmilla osapuolilla oli yhtenäinen kuva.

¹⁴⁶ Losyk 2002, 11

¹⁴⁷ Peters 2000, 12, 13

¹⁴⁸ Järvinen 2003, 46 - 48

Työnkuvien määrittelyn kohdalla kohdeorganisaatiossa voidaan havaita suuri ristiriita esimiesten ja yksilöiden kohdalla: yksilöt mielsivät, että työnkuvat eivät ole ajan tasalla ja esimiehet kertoivat niiden olevan kunnossa. Työnkuvien selkeyttäminen on tärkeä asia, sillä sen perusteella jokainen työntekijä tietää mikä hänen tehtävänsä on ja täten pystyy helpommin saavuttamaan tavoitteensa. Tästä syystä työnkuvien määrittely vaatii kehittämistä kohdeorganisaatiossa.

6.1.3 Vuorovaikutus

Kehityskeskustelun vaiheiden ja sisällön lisäksi tutkimuksessa selvisi, kuinka kehityskeskustelu on vahvasti sidoksissa viestintään henkilöstön odottaessa keskustelun olevan kehityskeskustelutilanteessa avointa ja vapaamuotoista. Tämä myötäilee myös Juutin ja Vuorelan käsitystä onnistuneesta kehityskeskustelutilanteesta¹⁴⁹. Tieto toisen toiveista ja odotuksista edistää keskustelua ja ehkäisee keskustelussa esiintyviä ristiriitojen aiheuttajia kuten esimerkiksi tiedon puutetta ja varovaisuutta.

Tutkimuksessa voitiin havaita kuinka Hirvihuhdan ja Litovaaran 5K:n mallin osatekijöitä näkyi myös kohdeorganisaation kehityskeskustelun vuorovaikutuksessa. 60 % keskusteluista miellettiin kaksipuoliseksi keskusteluksi, jossa esimies puhumisen lisäksi kuuntelee yksilöä, joten voidaan sanoa, että kunnioituksen ja kuuntelun periaate toteutuu suurimassa osassa kehityskeskusteluita. Hyvä kehityskeskustelutilanteen organisointi tukee 5k:n mallissa esiintynyttä keskittymisen periaatetta, jonka myötä viestitetään vuorovaikutustilanteessa, että yksilöä halutaan kuunnella ja hänen asioistaan välitetään. Keveyden periaate voidaan havaita kehityskeskusteluilmapiiristä. Puolet haastateltavista piti kehityskeskustelutilannetta avoimena.¹⁵⁰

6.2 Kehityskeskusteluiden yhteys työhyvinvointiin

Tutkimustulokset osoittavat, että kehityskeskusteluiden kautta voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, jos kehityskeskustelut toimivat eli sen eri vaiheisiin panostetaan, viestintä toimii keskustelijoiden välillä ja keskustelun teemat käydään huolellisesti läpi. Eläkevakuutusyhtiö Varman Evita ympyrä kuvaa työhyvinvointia kuuden osatekijän avulla: osaaminen, työyhteisö, terveys, elämäntilanne, johtaminen ja motivaatio¹⁵¹.

¹⁴⁹ Juuti & Vuorela 2002, 110

¹⁵⁰ Hirvihuhda & Litovaara 2003, 71 - 79

¹⁵¹ Eläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut

Tämä malli sopii hyvin määrittelemään myös kohdeorganisaation työhyvinvointia, sillä työhyvinvointi koetaan Boliden Kokkola Oy:ssä hyvin pitkälti mallin mukaisesti. Evitan mallin osatekijät näkyvät myös vahvasti kehityskeskusteluissa ja sen sisällössä. Haastateltavien ilmaiset kehityskeskustelun hyödyt olivat kaikki työhyvinvointiin liittyviä, joten voidaan sanoa, että tällä hetkellä kehityskeskusteluiden päätarkoitus on parantaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen kehityskeskusteluilla on merkittävää, sillä sekä esimiehet että yksilöt kokivat sen vaikuttavan positiivisesti työsuoritukseen. Esimiehet mielsivät työsuorituksen parantamisen lisäksi työhyvinvoinnin vaikuttavan myös Ojalan ja Ahosen kirjassa mainittuihin eläkkeisiin, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin¹⁵².

6.3 Kehitysehdotukset

Jotta kehityskeskusteluita voitaisiin kehittää ja saada ne mukaan yrityksen strategian jalkauttamisprosessiin, on kehittämistoimenpiteitä tehtävä. Tämän kappaleen tarkoitus on, yrityksen nykyisten kehityskeskusteluiden pohjalta, antaa kehitysehdotuksia ja luoda edellytyksiä yhdistää kehityskeskustelut strategian jalkauttamiseen.

Tutkimuksessa selvisi, että kehityskeskustelua koskevassa etukäteistiedoissa on puutteita. Ennen kehityskeskustelutilannetta kaikilla sekä esimiehille että alaisille on oltava selvänä ne periaatteet, miksi kehityskeskusteluita käydään. Varsinkin nyt, kun halutaan korostaa strategian jalkauttamista, on tämän muutoksen oltava tiedossa myös yksilöillä. Informaatiota peruseriaateista pitäisi antaa tilanteissa, joissa voidaan taata, että informaatio saavuttaa jokaisen yksilön. Jos tieto annetaan esimerkiksi intranetissä, jää tieto varmasti monelta huomaamatta työkiireiden keskellä. Kun peruseriaatteet ovat tiedossa, on yksilöiden helpompi ymmärtää miksi juuri tällaisista asioista keskustellaan ja he ottavat keskustelun vakavammin. Kun yksilö tietää miksi keskustellaan ja mitä keskustellaan, antaa se myös varmuutta ja rohkeutta ilmaista omia mielipiteitä ja antaa myös itse palautetta.

Etukäteen tietoa pitäisi antaa myös eri kehityskeskusteluvaiheiden tärkeydestä ja erityisesti korostaa valmistautumista, joka jää tällä hetkellä kohdeyrityksessä vähäiseksi. Jotta yksilöt saataisiin valmistautumaan kehityskeskusteluun, on siitä tehtävä

¹⁵² Ojala & Ahonen 2003, 51–54

mahdollisimman helppoa. Tutkimuksen mukaan jotkut esimiehet antoivat tiedoksi vain mistä keskustelulomakkeen löytää. Tämä ei riitä, sillä joskus lomakkeen etsiminenkin voi kiireessä olla tarpeeksi iso syy jättää valmistautumatta. Yksilölle pitäisi antaa keskustelulomake paperisena kuten myös edellisvuoden kirjattu kehityskeskustelulomake, jotta yksilö saisi mahdollisimman helposti kaikki valmistautumisen apuna käytettävät dokumentit itselleen.

Valmistautumisen yhteydessä pitäisi muistaa, että se ei koske vain yksilöitä vaan on erittäin tärkeää myös esimiehelle. Jos yksilö huomaa, että esimies ei ole perehtynyt hänen työhönsä ja hänen suoritukseensa, vie se koko tilaisuudelta uskottavuuden. Myöskään rakentavaa palautetta, jota yksilöt odottavat saavansa kehityskeskusteluissa, ei pystytä antamaan ilman perehtymistä yksilön työsuoritukseen etukäteen.

Kehityskeskustelu on jatkuva prosessi, joka ei saisi katketa esimiehen vaihtumisen takia. Keskustelusta ei ole mitään hyötyä, jos tavoitteita määritellään, mutta niihin ei koskaan palata. Tästä syystä on erittäin tärkeää varmistaa, että yksilö ei joudu kärsimään henkilövaihdoksista ja entiset kehityskeskustelulomakkeet siirtyvät uudelle esimiehelle. Täten uusi esimies pystyy tarkastelemaan etukäteen mitä kunkin yksilön kanssa on puhuttu ja jatkamaan siitä seuraavassa kehityskeskustelussa.

Tilanteen organisointiin kannattaa kiinnittää huomiota, vaikka se voi tuntua vähäpätöiseltä, mutta yksilöön se voi vaikuttaa paljon. Tutkimuksen mukaan suurin osa tämänhetkisistä kehityskeskusteluista pidetään esimiehen huoneessa. Tästä olisi hyvä pyrkiä pois, jotta pystyttäisiin välttämään lankapuhelimesta aiheutuvat häiriöt ja ilmapiiri keventyisi.

Avoin ilmapiiri mainittiin molempien odotuksissa kehityskeskusteluita kohtaan. Ilmapiiri kehityskeskusteluissa on niin hyvä kuin esimies-alaissuhde. Hyvän ilmapiirin takaamiseksi, työ on tehtävä jo etukäteen: Esimiehen on pidettävä kommunikaatiota yksilöiden kanssa yllä ja oltava yhteydessä/ tutustuttava heihin työn ohessa. Kehityskeskustelun tarkoitus ei ole yksilöön tutustuminen vaan sillä on muita tärkeämpiä tavoitteita. Hyvän ilmapiirin kehittyminen on tietysti aina vaikeampaa mitä enemmän yksilöitä on ja mitä vähemmän aikaa on tehty töitä yhdessä.

Strategian jalkauttamisprosessin kannalta yksilölle määriteltävät tavoitteet ovat koko kehityskeskustelutilanteen ydin, jonka pohjalta koko kehityskeskustelu pitäisi rakentaa. Esimiehen on valmistautuessaan ehdottomasti oltava selvillä yrityksen strategiasta ja hänellä pitäisi olla kyky muuttaa laaja strategia henkilökohtaisiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi. Tutkimuksessa selvisi, että tämä on monelle esimiehelle vaikeaa, joten koulutukselle tavoitteiden määrittelyssä olisi varmasti tarvetta. Koulutuksen myötä pystytään myös varmistamaan, että myös uudet esimiehet saavat koulutusta kehityskeskusteluiden pitoon. Pitää myös varmistaa tiedottamisen avulla, että jokainen esimies on selvillä kehityskeskusteluiden painopisteen muutoksesta strategian jalkauttamisen työkaluksi.

Tavoitteiden asetteluun pitää panostaa ja kaikkien muiden kehityskeskustelun teemojen pitää tukea tavoitteita. Tavoitteita määritettäessä on ehdottomasti tehtävä konkreettisia tavoitteita, jotka yksilö ymmärtää tai muuten tavoitteista ei ole mitään hyötyä. Määrittelyssä on myös otettava huomioon edelliset tavoitteet ja miten niistä on suoriuduttu. Jos yksilö pystyy osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn, voidaan saada aikaan parempia tavoitteita kuin esimiehen määrittäminä.

Palaute toimii tavoitteiden toteutumisen ohjaajana. Palautteen myötä voidaan muuttaa toimintaa niin, että tavoitteet pystytään paremmin saavuttamaan. Tutkimuksen mukaan yksilöt odottivat saavansa kehityskeskustelussa palautetta. Palautetta tulisi antaa kehityskeskustelun ulkopuolella koko ajan yksilön työnteosta, mutta kehityskeskustelussa pitäisi erityisesti keskittyä antamaan palautetta määriteltyjen tavoitteiden suorittamisesta, jotta pystytään ohjaamaan yksilöä strategian määrittämään suuntaan.

Koulutussuunnittelun ja kehittämissuunnitelmien avulla varmistetaan, että yksilöllä on tarvittavat kyvyt saavuttaa määritettyjä tavoitteita. Koulutuksien kohdalla pitää varmistaa, että toteutettavat koulutukset tukevat juuri määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden saavuttamiseen merkityksettömiä koulutuksia ei kannata käydä, sillä se ei edistä strategian toteutumista. Koulutusbudjetin määrittämisen ja kehityskeskusteluiden ajankohta olisi hyvä lähekkäin, sillä jos kehityskeskusteluiden aikana ei ole budjetista enää rahaa jäljellä toteuttaa koulutuksia, on niitä turha suunnitella.

Työnkuvan selkeyttäminen koettiin tärkeäksi asiaksi ja siitä syystä esimiehien pitäisi varmistaa, että yksilöillä ne on varmasti selvillä. Helpoin keino varmistaa tämä on kirjata työnkuvat konkreettisesti ylös.

Kehityskeskusteluiden jälkivaiheeseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Vaikka keskustelu ei välttämättä lomakkeen mukaan etene, on se hyvä olla: saadaan kirjattua ainakin käsiteltyjä asioita ylös ja pysytään asiassa. Lomake pitää muistaa antaa jokaiselle kehityskeskusteluun osallistuneelle.

6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Oleellinen jatkotutkimuskohde Boliden Kokkola Oy:ssä on kehityskeskusteluiden painopisteen muuttumisen seurauksena, tutkia kuinka kehityskeskustelut on onnistuttu muuttamaan strategian jalkauttamisen välineeksi eli minkälainen vaikutus kehityskeskusteluilla on strategian toteutuksessa. Jatkotutkimuksen yhteydessä voitaisiin laajentaa tutkimus koskemaan myös tuotannontyöntekijöitä ja vertailla kuinka heidän mielipiteensä eroavat toimihenkilöiden mielipiteistä.

Kehityskeskusteluita kohdeorganisaatiossa voitaisiin tutkia myös yhtiön eri toimipisteiden välillä sekä Suomessa että ulkomailla ja vertailla niitä, jotta pystyttäisiin levittämään hyviä käytäntöjä koko yhtiöön.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

- Buhler, P. Evaluating an employees's performance. April 91, vol 52.
- Danna, K. & Griffin, W. 1999. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, vol 25, no. 3, 257—258.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: painotalo Miktor.
- Hirsjärvi, S. & Hurmes, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.
- Kuusela, J., Bjuström, L., Reina, U. 1998. Mitä työtaturmat maksavat. Teoksessa sosiaali- ja terveysministeriö (toim.) Työolot ja taloudellinen ajattelu. Tampere: Painopaikka Hermes.
- Kuusela, J., Rouhesmaa, H., Bjuström, L. 1998. Työkyvyttömyyseläkkeiden ja vaihtuvuuden kustannukset Teoksessa sosiaali- ja terveysministeriö (toim.) Työolot ja taloudellinen ajattelu. Tampere: Painopaikka Hermes.
- London, M. 2003. Job feedback. New Jersey: LAWRENCE Erlbaum associate, Inc Publishers.
- Losyk, B. 2002. How to conduct a performance appraisal. *Public Management*, April 2002, 8-11.
- Mansikka-aho, U. 1998. Työntekijän hyvinvointi lisää tuottavuutta. Teoksessa sosiaali- ja terveysministeriö (toim.) Työolot ja taloudellinen ajattelu. Tampere: Painopaikka Hermes.

- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2002 Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Peters, P. 2000. 7 tips for delivering performance feedback. Supervision, May 2000, Vol. 61 Issue 5, p12, 3p.
- Robertson, K. 2002. Secrets to Motivation your employees. Canadian Manager/ Manager Canadian. Fall 2002 p. 14-15.
- Ronthy- Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.
- Sumelahti, J., Bjuström, L., Kupi E. 1998. Mitä sairauspoissaolot maksavat. Teoksessa sosiaali- ja terveysministeriö (toim.) Työolot ja taloudellinen ajattelu. Tampere: Painopaikka Hermes.
- Tuomi, K., Jurvansuu, S., Tuuli P., Seitsamo, J., Karisalmi, S., Vanhala, S., Nykyri, E., Riikonen, E., Vahtera, J., Forss S., Kämppi, M. 2000. Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Teoksessa Tuomi K. (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Vammalan kirjapaino, 162–176.
- Ukkonen, O. 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Welling&Göös.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Yin, R.K. 1994. Case study research: Design and methods. Beverly Hills Ca: Sage Publ.

Sähköiset lähteet

- Bolidenin www-sivut 10.4.2006. <http://www.boliden.com/>
- Eläkevakuutusyhtiö Varman www-sivut 12.12
<http://www.varma.fi/Varma/fi-FI/Left/Tyoelamassa/Evita/>
- Tampereen yliopiston www-sivut. 20.11.2005
<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/kehityskeskustelu/index.html>

Boliden Kokkola Oy:n sisäiset lähteet

- Henkilöstökatsaus 2003.
- Natunen, H. 2004. Boliden Kokkola oy Kokkola pähkinän kuoressa.

Sosiaalisen vastuun raportti 2004. Sinkkiä Kokkolasta-vastuullisesti ja turvallisesti.

Syri, K. 2001. Kehityskeskustelun koulutusmateriaali.

Taanila, A. 2004. Vaihtovalmennuksen strategia ja toteuttaminen.

Opinnäytteet

Enqvist, A. 1990. Utvecklingsamtal som förändringsinstrument. Teorisk och empirisk analys. Uppsala: Almqvist & Wicksell International Stockholm.

Hovila, S. 2004. Kehityskeskustelut työssä oppimisen keinona: Tietojärjestelmän hyväksikäyttö eräässä kansainvälisessä suuryrityksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Keto, M. 2005. Motivoiko kehityskeskustelu?: case Tampereen teknillinen yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. johtaminen ja organisointi. Pro gradu -tutkielma.

Jaakkola, T. 2002. Esimiesten ja alaisten käsityksiä kehityskeskustelusta vuorovaikutustilanteena. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Neuvonen, A. 2003. Suorituksen johtaminen kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tapaustutkimus Stora Enson Anjalan tehtaalla. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Välilahde, R. 2000. Dialogin toteutuminen kehityskeskustelussa. Tapaustutkimus Oulun yliopiston kolmessa yksikössä. Oulun yliopisto. Käyttäytymistieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma.

Haastattelut

Ruokonen, E. Hallintojohtaja. Haastattelu 20.2.2006.

Syri, K. Henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 7.11.2005.

LIITE 1 HAASTATTELUN TEEMAT

Taustakysymykset

- työvuodet
- tehtävänkuva
- Montako kertaa on osallistunut kehityskeskusteluun

Odotukset

Valmistautuminen

- etukäteistieto
- valmistautuminen

Itse kehityskeskustelu

- keskustelutilanteen organisointi
- ilmapiiri
- keskustelu

Tavoitteet

Palaute

Kehittämistarpeet

Työnkuva

Käytännön hyöty

Vaikutus työhyvinvointiin

- työhyvinvointi
- työhyvinvoinnin vaikutus liiketoimintaan
- kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin

LIITE 2 HAASTATELTAVIEN ASEMA ORGANISAATIOKAAVIOSSA

