

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatin tutkielma (johtaminen ja organisaatiot)

Kehityskeskustelun toteuttaminen ja tavoitteet

Case Onninen Suomi

Performance appraisals - implementation and targets

Case Onninen Finland

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Konteksti ja menetelmät.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	KEHITYSKESKUSTELUN TAVOITTEET	5
2.1	Yrityksen strategia.....	5
2.2	Henkilöstöjohtaminen	7
2.3	Kehityskeskustelu	9
2.3.1	Kehityskeskustelun toteuttaminen	10
2.3.2	Kehityskeskustelun historia	12
2.3.3	Valmistautuminen	12
2.3.4	Itse keskustelu.....	15
2.4	Yhteenveto	18
3	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	20
3.1	Tutkimusprosessin ja menetelmävalintojen kuvaus	20
3.2	Aineistojen ja niiden käsittelyn sekä tulkintamenetelmien esittely	21
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kuvaus	22
4	KEHITYSKESKUSTELUT ONNINEN OY SUOMESSA	24
4.1	Kehityskeskustelujen toteuttaminen	25

5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	29
5.2	Johtopäätökset	30
5.3	Jatkotutkimustarpeet	32
	LÄHDELUETTELO	34

1 JOHDANTO

Henkilöstön osaaminen on merkittävä tekijä yrityselämässä menestymisessä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua kehityskeskustelu -käsitteen kautta keskusteluun henkilöstön tärkeydestä.

Kehityskeskusteluun (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94) liittyy usein paljon odotuksia, toiveita, tunteita ja jopa pelkoja. Henkilöstön hyvinvointia, kykyä oppia ja uudistua pidetään liiketoiminnassa tärkeänä menestystekijänä. Lähes kaikki yritykset painottavat julkaisuissaan ja juhlapuheissaan henkilöstönsä merkitystä yrityksen kantavana voimavarana. Siitä on jo tullut melkein hokema, jota kaikki toistavat. Henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittymisen ylläpitämisessä on monta tekijää. Yksi näistä henkilöstövoimavarojen johtamisen työkaluista on laajalti käytössä oleva keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, yleisimmin siitä käytetään nimeä kehityskeskustelu.

Kehityskeskusteluja ja suorituksen arviointia on tutkittu aikaisemmin hyvinkin laajasti. Aikaisemmin aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet vahvasti esimiehen rooliin ja käytettyihin arviointimittareihin. Tämän jälkeen tutkimusten huomio on kiinnittynyt enemmän siihen miten suorituksen arviointi liittyy organisaation tavoitteisiin. Esimiehen roolin korostuminen tutkimuksissa jatkui edelleen, mutta päähuomio oli esimiesten tietämyksessä suorituksen arviointijärjestelmästä ja siitä miten esimiehet luottivat alaisiinsa. Viime aikoina tutkimusten painopiste on ollut työntekijöiden reaktioissa arviointia kohtaan ja sosiaalisessa kontekstissa. (Brown & Heywood 2005, 660)

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen perustana on eri lähteissä kirjoitettu teoria kehityskeskusteluista, niiden toteuttamisesta ja liittymisestä henkilöstöhallintoon ja yrityksen strategian toteuttamiseen.

Tutkimuksessa kartoitetaan mitä kehityskeskusteluista on kirjoitettu kirjallisuudessa ja alan julkaisuissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä kehityskeskustelujen käymisellä yrityksissä tavoitellaan ja miten keskustelut järjestetään. Kehityskeskustelu liittyy kiinteästi yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja tästä johtuen olen käsitellyt työssä myös suppeasti henkilöstöhallinnon ja strategian käsitteitä. Tutkimuksen tavoitteet voidaan muotoilla kysymysmuotoon seuraavasti:

Päättökysymys on:

Miten kehityskeskustelut toteutetaan Onninen Oy Suomessa?

Alakysymys:

Minkälaisia tavoitteita on kehityskeskusteluiden käymisellä?

Tavoitteena on teorialähteiden avulla muodostaa kuva kehityskeskustelujen tavoitteista ja toteutuksesta, sekä tutkia miten kehityskeskustelut toteutetaan kohdeyrityksessä ja mitä keskusteluilla tavoitellaan. Kuva kohdeyrityksen tavoitteista ja tavasta toteuttaa kehityskeskustelut muodostui haastattelun avulla. Case yrityksen kautta selvitetään sitä miten yritys toteuttaa kehityskeskustelut ja mitä tavoitteita on asetettu käytäville kehityskeskusteluille. Tutkimuksessa luodaan kuva case yrityksen tavasta käydä kehityskeskusteluja ja teoriaan peilaten tutkitaan kuinka lähellä tapa on suhteessa kehityskeskusteluista kirjoitettuun teoriaan.

Tämä tutkimus keskittyy kohdeyrityksen näkökulmaan kehityskeskusteluista ja työntekijän näkökulma rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä sitä miten suuri merkitys sosiaalisilla taidoilla on kehityskeskustelussa, kuten kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

1.2 Konteksti ja menetelmät

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa on Onninen Oy, joka on teknisen tukkukaupan yritys. Yrityksellä on toimintaa monissa eri maissa, mutta tässä tutkimuksessa on keskitytty vain siihen miten kehityskeskustelut on järjestetty Suomessa.

Aihe tähän tutkimukseen tuli kohdeyrityksen henkilöstöhallinnosta. Kiinnostuksen kohteena oli nimenomaan se millaista tietoa kehityskeskusteluista on kirjoitettu eri

lähteissä. Tutkimuksessa käydään läpi kohdeyrityksen tapa toteuttaa kehityskeskustelut. Kohdeyritys voi käyttää tutkimusta tulevaisuudessa kehityskeskusteluiden kehittämiseen yrityksessä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja Alasuutarin (1999, 27-28) mukaan se voidaan ymmärtää laajimmillaan tutkimukseksi, jossa käytetään tutkittavien itsensä joko kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa ja tutkijan tuottamia havaintoja aineistosta, joka sitten muutetaan kirjalliseen muotoon. Laadullinen tutkimus perustuu vahvasti aineistoihin ja siinä oletetaan teorian ja empirian välillä olevan selvä vuorovaikutus.

Case yrityksen kohdalla olen käyttänyt tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Koskisen ym. (2005, 105) mukaan teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä. Tutkimusta varten haastattelin Onninen Oy:n henkilöstöjohtajaa, nauhoitin haastattelun sanelukonetta käyttäen. Haastattelun rungon olin laatinut teoriasta esiin nousseiden asioiden pohjalta (Koskinen ym. 2005, 108). Haastattelun jälkeen litteroin aineiston ja poimin siitä tälle tutkimukselle merkittävät asiat. Haastattelun avulla muodostin kuvan yrityksen tavoitteista ja tavasta toteuttaa kehityskeskustelut. Tämän jälkeen vertailin case yrityksen tapaa kirjallisuudesta esiin nousseeseen teoriaan.

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa esitellään tutkimuksen kolme keskeistä käsitettä.

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94).

Strategian perusideana voidaan pitää 1960-luvun klassikoiden hahmottamaa perusideaa "Strategia on yrityksen toiminta-ajatuksen varmistaja pitkällä tähtäyksellä" eli

sillä täsmennetään pitkän aikavälin päämäärät; johdetaan niistä tavoitteita ja alatavoitteita (Näsi & Aunola 2001, 12).

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö: osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukevat yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. (Viitala 2007, 21)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on rakentunut kolmeen pääasialliseen osuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään valittuja käsitteitä kirjallisuuden perusteella. Luvussa kaksi tarkastellaan kehityskeskustelun toteuttamista ja paneudutaan tarkemmin käsitteisiin strategia ja henkilöstöjohtaminen, joihin kehityskeskustelu läheisesti liittyy. Tämä kappale muodostaa tutkimuksen teoriaosuuden aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa paneudutaan tutkimuksen metodologiaan. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusmetodina on käytetty teemahaastattelua. Neljännessä luvussa on tutkimuksen empiirinen osa, jossa esiteltä kohdeyritys ja kuvattu tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksen viimeisessä osuudessa eli johtopäätöksissä on analysoitu saavutettuja tuloksia. Tutkimuksen tärkeimmässä osuudessa eli johtopäätöksissä olen pyrkinyt kuvaamaan kaikkein olennaisimmat asiat, jotka nousivat esiin tutkimuksesta.

2 KEHITYSKESKUSTELUN TAVOITTEET

Henkilöstöhallinto pystyy toiminnallaan vaikuttamaan merkittävästi siihen että yrityksessä on juuri oikeanlaisia ja kykeneviä ihmisiä toteuttamassa yrityksen tehtävää ja saavuttamassa strategian mukaiset tavoitteet. Strategian toteuttaminen ja kehittäminen on yksi merkittävä osa-alue, jossa henkilöstöhallinnolla on hyvät mahdollisuudet luoda lisäarvoa. Henkilöstöhallinnon merkitys strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa on erittäin looginen, koska henkilöstövoimavarat on merkittävin tekijä yrityksen toteuttaessa strategiaansa. Monet strategiat eivät epäonnistu huonon suunnittelun takia, vaan huonon täytäntöönpanon johdosta. Suunnitellun strategian toteuttamisen epäonnistuminen liittyy usein epäonnistumiseen tarvittavien taitojen ja organisaatiolisten valmiuksien rakentamisessa, joita tarvitaan tukemaan organisaation muutosta ja oppimista matkalla uuteen määränpäähän. (Lawler III & Mohrman 2003, 16-17)

2.1 Yrityksen strategia

Strategia kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Jos visio mielletään horisontin takana hämöttävinä palmusaarina, niin strategia voidaan ajatella karttana, jonka avulla sinne päästään. (Hämäläinen & Maula 2004, 16)

Strategia koskee organisaation pitkän aikavälin eloonjääntiä ja menestystä. Aihe on monimutkainen, koska organisaatioon ja sen toimintaan vaikuttavat lukuisat tekijät. Vaikuttavia tekijöitä on monenlaisia, minkä vuoksi organisaatiolla on lähes loputon määrä mahdollisuuksia vaikuttaa kehitykseen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 251)

Nykyisessä liiketaloustieteessä strategialla ymmärretään pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä etenemistä niitä kohti. Strategiaa voi luonnehtia pitkäjänteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi liikemiestäidoksi. Näin ollen se ulottuu operatiivista johtamista kauemmaksi. Karlöf & Lövingsson (2004, 251) määrittelevät strategian seuraavasti: "Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi".

Tavallisimmin voi kuitenkin lähteä siitä, että yritysjohdolle strategia on liiketoimintaa ohjaava näkemys ja toimintasuunnitelma, osin tietoisesti, osin itsekseen muodostunut, joka koskee yritystä tai muuta toimintakokonaisuutta ja ulottuu pidemmälle ajalle tulevaisuuteen. Ideaalisesti strategiassa yrityksen peruspäämäärät ja –tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi, johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Vanhala ym. 2002, 90-91)

Strategian ohjaamana yrityksen resurssit, voimavarat, pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema, joka huomioi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ympäristön odotetut muutokset ja kilpailijoiden toimintamahdollisuudet, so. erilaiset uhkat ja mahdollisuudet. Tällä perinteisellä tavalla määriteltynä strategia on todellakin yrityksen peruslinja, liiketoiminnan "punainen lanka", hyvä tai huono suunnan määrääjä ja tärkeiden asioiden, aikaansaannosten ja ominaisuuksien ja ehtojen osoittaja, kriteeri suunnittelussa ja päätöksenteossa. (Vanhala ym. 2002, 91-91)

Jokainen yritys on muodostanut joukon oletuksia siitä, mikä on sen liiketoiminta, mitkä sen tavoitteet ovat, miten se määrittelee tulokset, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä asiakkaat arvostavat ja mistä he maksavat. Strategia muuntaa liiketoiminnallisen teorian suorituksiksi. Sen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation haluamien tulosten saavuttaminen ennakoimattomassa ympäristössä. Strategia testaa käytössä olevaa liiketoiminnallista teoriaa. Ellei strategiaa noudattamalla pystytä saavuttamaan odotettuja tuloksia, se on yleensä ensimmäinen vakava merkki siitä, että liiketoiminnallista teoriaa on syytä pohtia uudestaan. (Drucker 2000, 57-58) Porterin (Porter 1996, 64) mukaan strategian ydin on yrityksen toiminnoissa, valinnassa suorittaa toiminnot kilpailijoista poikkeavalla tavalla tai suorittaa eri toimintoja kuin kilpailijat. Strategian ollessa jotain muuta se on ainoastaan markkinointilause, joka ei kestä kilpailua.

Viitalan (2007, 61) mukaan liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat suoraan yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voi-

daan tehdä. Lisäksi yrityksen liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehdoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstökysymykset ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin.

Kuten Drucker (2002, 30) kirjoittaa, tosiasia on se että koko yritykseen ja sen suori- tuskykyyn vaikuttavia päätöksiä tehdään kaikilla organisaatiotasolla. Päätökset koskevat riskinottoa eli päätöksiä siitä, mitä tehdään ja mitä ei; mitä työtä jatketaan ja mistä luovutaan; mitä tuotteita valmistetaan ja mitä markkinoita etsitään täydellä teholla; mitä tekniikkaa käytetään täysmääräisesti ja mitkä markkinat, tuotteet ja teknii- kat sivuutetaan. Huomioitavaa on että päätöksiä tehdään jopa suhteellisen alhaisella organisaatiotasolla ja niitä tekevät myös alaisen asemassa toimivat ihmiset päivittäin. Hyvin usein kyseessä voi olla ihminen, jolla ei ole perinteistä johtavaa asemaa tai nimikettä, päätöksen tekijä voi olla esimerkiksi tutkija, suunnitteluinsinööri, tuote- suunnittelija tai veroasioita hoitava laskentaihminen. Jokainen päätöksentekijä perus- taa päätöksensä johonkin, vaikka vain hataraan käsitykseen liiketoiminnasta. Heistä jokaisella on jonkinlainen käsitys siitä, mikä yritys on ja mikä sen pitäisi olla. Jollei yrityksessä ole ajateltu asiaa ja viestitty vastausta henkilöstölle, päätöksiä tekevät toimivat erilaisten, yhteen sopimattomien ja ristiriitaisten käsitysten pohjalta. Yhteinen visio, yhteinen ymmärrys asioista ja yhtenäinen suunta ja toimet koko organisaatios- sa vaativat määrittelyä siitä, "mikä meidän yrityksemme on ja mikä sen pitäisi olla".

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. Henkilöstö- johtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoittei- den edellyttämä henkilöstö: osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitou- tunut. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukevat yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstöjohtamisen ammattilais- ten tehtävä on kehittää ja ylläpitää periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. (Viitala 2007, 21)

Viime vuosina on noussut ajankohtaiseksi henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen liiketoimintastrategian yhteistyökumppanina. Yhteys liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategia välillä on yksi avaintekijä menestyvässä yrityksessä. (Janush 2005, 58) Henkilöstöjohtamisen ohjaus tapahtuu yrityksen liiketoimintaa suuntaavien strategisten valintojen kautta. Henkilöstövoimavarat puolestaan ovat tärkeä lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. Yrityksessä jo olevat voimavarat ja mahdollisuudet niiden kasvattamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat otetaan huomioon strategiaa luotaessa. Henkilöstökysymykset ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin. (Viitala 2007, 25-26)

Yritys onnistuu tehtävässään tekemällä henkilöstöresursseista tuottavia. Se pääsee tavoitteisiinsa työn avulla. Työn tekeminen tuottavaksi on siksi keskeinen toiminto. Mutta samalla nämä nyky-yhteiskunnan organisaatiot ovat yhä enemmän yksittäisille ihmisille keino saada toimeentulonsa, päästä johonkin asemaan yhteiskunnassa, mukaan johonkin yhteisöön ja yksilöllisiin saavutuksiin ja tyydytykseen. Työntekijän tuottavaksi tekeminen on siksi yhä tärkeämpää ja yhteisön tuottavuuden mitta. Se on kasvavassa määrin johtamistehtävä. (Drucker 2002, 24)

Ihmisten merkitys yrityksen menestystekijänä on nostettu merkittävimmäksi tekijäksi ja tästä johtuen vuorovaikutus liiketoimintajohtajien ja henkilöstöjohtajien välillä on oltava kaksisuuntaista. Liiketoimintajohtajien näkökulmasta yrityksen strategian on oltava helposti viestittävässä muodossa. Jokaisen työntekijän on tiedettävä mihin organisaatio on menossa ja millä keinoin. Samaan aikaan jokaisen työntekijän on ymmärrettävä miten hän omalla toiminnallaan pystyy tukemaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Liiketoimintajohtajien on työskenneltävä yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa varmistaakseen että työntekijät tuntevat saavansa arvostusta näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tehdystä työstä. (Janush 2005, 58-59)

Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset alkavat toimia liiketoimintajohtajien partnereina yrityksen strategioiden luomisessa ja niiden viestimisessä erilaisen taustan omaaville työntekijöille. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset diagnosoivat yrityksen tarpeita ja

tarjoavat ammattimaista ratkaisua yrityksen tarpeisiin. Henkilöstöhallinto työskentelee läheisesti yrityksen johtajien kanssa ja tarjoaa parasta mahdollista henkilöstöratkaisua strategian mukaisten päämäärien saavuttamiseen. Henkilöstöhallinto toimii siis kuin sisäinen konsultti, monessa tilanteessa osallistuen yrityksen johtamiseen. (Parus 2003, 27)

Osaamisen hallinnassa on kyse osaamisen houkuttelemisesta, kehittämisestä ja säilyttämisestä. Tällöin pyritään huolehtimaan siitä, että organisaatio on valmistautunut asianmukaisesti tulevaisuuden vaatimuksiin. Osaamisen hallinnan tulee tästä syystä liittyä läheisesti strategian laadintaan ja toimintaympäristön analyysihin. (Karlöf & Lövingsson 2004, 179)

Henkilöstöjohtamisen tehtävä on toiminnallaan tukea valitun strategian toteuttamista, saada esiin eri työtehtävien toteuttamisessa tarvittavat ominaisuudet (Buller ym. 1990).

Suoritusarvioinnin järjestelmä on aina näytellyt suurta roolia henkilöstöjohtamisessa. Kehityskeskustelu on kriittinen toiminto organisaation ohjaamisessa, jonka avulla työntekijä saa käsityksen viimeaikaisista suorituksistaan ja konkreettisista toimenpiteistä parantaakseen suorituksiaan. Toisaalta suoritusten arviointi tuottaa henkilöstöjohtamisen tueksi oleellista informaatiota liittyen esimerkiksi palkitsemiseen, tehtäväkiertoon, koulutukseen ja urajohtamiseen. Eri yrityksillä on tyypillisesti toimintojen ja prosessien mukaan räätälöidyt tarpeet suoritusten arvioinneille. (Chen-Ming & Dar Hsin 2007)

2.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Keskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa sekä työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. Kehityskeskustelu on kaikessa yksinkertaisuudessaan esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuva tilaisuus keskustella häiriinty-

mättä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. Tällaista esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua on kautta aikojen kutsuttu erilaisilla nimillä eri organisaatioissa. Sitä on nimitetty esimerkiksi suunnittelukeskusteluksi, kehittäväksi keskusteluksi, työparien keskusteluksi, tavoitteelliseksi keskusteluksi yms. Keskustelun nimeämisvaikeuksista käy ilmi, miten me suhtaudumme keskusteluun ilmiönä ja miten suhtaudumme keskusteluun työpaikalla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94)

Kehityskeskustelu ei ole esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se liitetään osaksi johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimiesalaisyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä ja että jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksien kohteista. Kehityskeskustelu on ohjeistettu, ja sen toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Kehityskeskustelu on oleellinen lenkki ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. (Valppola 2002, 13)

Paras käytäntö esimiehille on pitää kehityskeskustelu kerran puolessa vuodessa jokaisen suoran alaisensa kanssa. Todellisuudessa useimmat esimiehet pitävät yhden kehityskeskustelun vuodessa, jos sitäkään. (Cook 2005, 50-53)

Jos organisaatiossa on määritelty tietyt osaamistasot työntekijöille, kehityskeskustelu tarjoaa hyödyllisen tilaisuuden katsastaa kuinka hyvin yksilön osaamistaso saavuttaa asetetut tavoitteet (Cook 2005, 50-53). Osaamistasot perustuvat pääsääntöisesti organisaation tehtävään tai osastoittain määriteltyihin tavoitteisiin, joka osoittaa hyvin millaista asemaa suoritusarviointi näyttelee organisaatiossa (Chen-Ming & Dar Hsin 2007).

2.3.1 Kehityskeskustelun toteuttaminen

Kehityskeskustelu on kriittinen henkilöstöjohtamisen toiminto. Yksilöiden suorituskykyä muokataan ja parannetaan organisaatiossa kehityskeskusteluprosessin avulla. Tänä päivänä yhä useampi yritys käyttää tätä arviointiprosessia kehittääkseen toi-

mintojaan. Kyseessä on prosessi, jonka avulla voidaan tehokkaasti tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Tämän avulla kehitystarpeet voidaan kohdistaa ja tarvittavat toimenpiteet suorittaa. (Buhler 2005, 14)

Kehityskeskusteluun asenoituminen ei ole muuttunut kovinkaan paljon sen jälkeen, kun se otettiin käyttöön 1960-luvun alussa. Useimmat kehityskeskustelut käsittelevät edelleen tulosten mittaamista, suunnittelua ja tiedottamista ja aivan liian vähän kommunikointia ja yhteiseen hiileen puhaltamista. Ilahduttava asenteenmuutos on tosin tapahtunut 1980-luvun lopulla. Yhä useampi organisaatio on alkanut tiedostaa, mitä esimiehen ja alaisten välinen hyvä kommunikaatio merkitsee työilmapiirille ja työtuokselle. Ja se jos mikä puhuu kehityskeskustelun puolesta. Kehityskeskustelun voi nähdä johtoportaan työkaluna. Johtajan ensisijainen tehtävä on johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä. Kehityskeskustelussa esimiehellä on hyvä tilaisuus sopia toiminnan linjauksista ja suuntaviivoista alaistensa kanssa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94)

Kehityskeskustelun päätavoite on siis nimenomaan yksilöiden tai tiimien suoritusarviointi. Yksilö- tai tiimitason suoritusten arviointi tapahtuu suomalaisessa organisaatiossa luontevimmin esimiehen ja alaisen tai tiimin välisen 1-4 kertaa vuodessa käytävän keskustelun avulla. Keskustelujen tiheys riippuu kyseisen organisaation toiminnan luonteesta. Nopeasti muuttuvalla päivittäistavara- tai tietotekniikka-alalla keskustelun tarve on suurempi kuin esimerkiksi julkisessa hallinnossa. Keskustelussa käydään yleensä läpi se, mitä henkilöltä tai tiimiltä on tulostoimenkuvan pohjalta odotettu ja mitä todella on saatu aikaan, miten on toimittu ja mitä on mahdollisesti jäänyt tekemättä mistäkin syystä. (Kauhanen 2003, 97)

Monille esimiehille haastavin osuus kehityskeskusteluissa on niiden alueiden tunnistaminen, joilla alainen tarvitsee kehittymistä. Esimiehen on parasta valmistautua keskusteluun keräämällä merkitsevää tietoa, joka tukee hänen rakentavaa kritiikkiään. Yksityiskohtaiset esimerkit ovat käyttökelpoisempia kuin yleistasoiset. (Messmer 2004, 14)

2.3.2 Kehityskeskustelun historia

Jo vuosisadan vaihteessa ruvettiin kiinnostumaan ihmisen työsuorituksista. Frederik Taylor oli ensimmäinen työn rationalisoija: hän kehitti Fordin autotehtaalle liukuhinnan – se oli ensimmäinen laatuaan maailmassa. Taylor oli tekniikko, ja niinpä häntä kiinnostivat niin tekniikka kuin työmenetelmätkin. Hän ei nähnyt eikä ymmärtänyt ihmisten erilaisia tarpeita eikä sitä kuinka ne vaikuttivat työsuorituksiin. Siihen aikaan tämänsuuntaiset ajatukset eivät olleet yleensäkkään vallalla, joten Taylor ei ollut ainoa lajissaan. Mutta 1950-luvun lopussa alettiin kiinnostua myös työntekijöistä eikä vain heidän työsuorituksistaan. Kasvavassa määrin alettiin kiinnostua toimenkuvista ja varsinkin niiden korjaamisesta, jolloin työtehtävien vaikeus ja virkamiesten pätevyys ja vastuu muotoiltiin uudelta pohjalta. Samaan aikaan Peter Drucker lanseerasi käyttöön Management by Objectives (MbO) –järjestelmän. Siinä vaiheessa myös suunnittelukeskustelu otettiin suunnittelun ja ohjaamisen välineeksi. MbO-tekniikalla mitattiin vain työsuorituksia. Myöhemmin 1960- ja 1970-luvuilla alettiin kiinnostua enemmän työn laadusta, työrauhasta ja työmotivaatiosta. Samaan aikaan suunnittelukeskustelu teki maihinnousun Ruotsiin. Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa tällaisia keskusteluja pidetään edelleen ensi sijassa esimiehen puhutteluina. Ruotsissa on päästy muuhun maailmaan verrattuna huomattavasti pidemmälle, koska siellä korostetaan melkoisesti keskustelun vastavuoroisuutta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95-96)

2.3.3 Valmistautuminen

Esimiehet voivat välttää tiettyjä yleisesti kehityskeskusteluissa kohdattuja ongelmia etukäteen tapahtuvilla valmisteluilla. Ennen aloittamista on viisi avainkysymystä, joihin olisi varauduttava vastaamaan:

1. Olenko käyttänyt tarpeeksi aikaa alaisten kokonaissuorituksen arviointiin, taatakseni reilun ja objektiivisen arvioinnin?
2. Olenko valmistautunut esittämään tarkat esimerkit vahvuuksista ja heikkouksista, ja ovatko ne parhaat mahdolliset esimerkit?

3. Olenko ajatellut miten tämä kyseinen ihminen hyväksyy kritiikin, ja olenko minä kyvykäs esittämään palautteeni selvästi?
4. Millaisia vaikutuksia aikaisemmillä kehityskeskusteluilla on ollut tämän alaisen käytökseen? Onko sovitut ja odotetut muutokset toteutettu?
5. Onko yrityksen tai osaston toiminnassa tapahtunut oleellisia muutoksia, jotka saataisivat selittää työntekijöiden suorituksissa tapahtuneita muutoksia? (Godbegere 2005, 49)

Jos kehityskeskustelu käydään ensimmäistä kertaa, se kannattaa jakaa kahteen osaan: vähintään muutamaa kuukautta ennen varsinaista kehityskeskustelua sovitaan tavoitteista ja suorituksen arvioinnista ja kirjataan ne muistiin. Alainen tuntee silloin odotukset ja voi pitää huolen odotusten mukaisesta työsuorituksestaan. Jos keskustellaan sekä tavoitteista että arvioinnista samassa keskustelussa, alaiselle ja esimiehelle voi tulla yllätyksiä: millaiseksi tavoitetasoa on luultu, mitä tekemislistalla on pidetty tärkeänä ja mitä on jäänyt vähemmälle huomiolle. Jos tavoitteista on epäselvyyttä, arviointi yhteisymmärryshengessä on liki mahdotonta. Varsinkin kielteisen palautteen vastaanottaminen ja hyödyntäminen on alaiselle, tai esimiehelle, miltei mahdotonta. Ajautuminen turhiin väärinkäsityksiin on turhan yleistä näissä tilanteissa. (Valppola 2000, 139)

Molempien keskusteluun osallistuvien, esimiehen ja alaisen, kannattaa tutustua valmistautumisneuvoihin. Niiden avulla kumpikin valmistautuu etukäteen sovittuun keskusteluun. Kummallakin on etukäteen analysoituna tilanne ja mietittynä tärkeitä, esille otettavia asioita. Kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että työasioita käydään keskitetysti läpi ja tulee sovittua tarvittavista asioista. Päivittäisessä kanssakäymisessä osa aiheista voi jäädä käsittelemättä tai niistä ei ole haettu yhteistä näkemystä eikä kirjoitettu muistiin. Seuranta tulee tehtyä osana kehityskeskustelua, jolloin saatu palaute auttaa kehittymään ja kehittämään ammattitaitoa ja työtettä. Keskusteluun valmistautuminen on henkilökohtaista, kumpikin miettii tilannetta kysymysten avulla. Perusohjeessa suositellaan, että kehityskeskustelulomakkeen yhteenveto täytetään kirjallisesti, niin että molemmilla on kopio käytettävissään ja yhteenveto toimii seuraavan kehityskeskustelun pohjana. Yhteenvetolomakkeen mo-

lemmat myös allekirjoittavat ja samalla sanovat, että tähän tulokseen olemme yhdessä tulleet. (Valppola 2000, 139-140)

Työntekijöiden allekirjoitukselle lomakkeessa on olemassa kaksi päätarkoitusta. Ensiksikin tämä on virallinen kuittaus suorituksen arvioinnista työntekijältä. Toiseksi esimies voi vaatia työntekijää allekirjoittamaan lomakkeen merkiksi siitä että työntekijä hyväksyy arvioinnin sisällön. (Camardella 2003, 106)

Tavallisimmin esimies tekee aloitteen kehityskeskustelusta, ja alainen saa tietää minä päivänä ja mihin aikaan keskustelu käydään. Keskustelusta pitää sopia aina muutamaa päivää ennen kuin se käydään, niin että kumpikin osapuoli tietää valmistautua sekä henkisesti että käytännössä. Tärkeintä on, että kumpikin osapuoli pohtii etukäteen, mitä se haluaa keskustelulta ja että keskustelun alussa sovitaan keskustelun tavoitteista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125)

Ennakovalmistautuminen osoittaa, että keskusteluun suhtaudutaan vakavasti. Tilaa spontaaneille keskusteluille pitää löytyä aina, mutta niillä on toinen luonne ja toinen tarkoitus. Valmentautumalla kehityskeskusteluun osoitat kunnioitusta keskustelukumppanillesi ja itsellesi sekä itse keskustelulle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125-126)

On tärkeää, että sekä esimies että alainen valmistautuvat keskusteluun, ja silloin voi olla hyväksi lähteä liikkeelle seuraavan muistilistan pohjalta:

- Mistä keskustellaan?
- Mikä on meidän toimintaideamme? Millaisena sinä näet sen?
- Millaisena näet työtehtäväsi?
- Miten yritystämme sinun mielestäsi voisi kehittää parhaalla mahdollisella tavalla?
- Millä tavalla sinä voit myötävaikuttaa yrityksen kehittämiseen?
- Miten yhteistyö sinusta toimii?
- Mitkä ovat sinun vahvat ja heikot puolesi?
- Mitä tämä keskustelu on meille antanut?
- Mihin asti olemme päässeet ja kuinka jatkamme tästä?

- Onko keskustelussa tullut esiin kysymyksiä, joita pitäisi pohtia myös työryhmissä?

Nämä muistilistat muotoutuvat yritysten mukaan. Jokaisessa yrityksessä on myös erityisehtoja, jotka voivat johtaa lisäkysymyksiin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125-126)

Alaisille on annettava tarpeeksi aikaa suorittaa itsearviointi. On tärkeää antaa tämä tarvittava aika, jotta alainen voi miettiä tarkkaan mitä asioita hän haluaa tuoda esimiehen tietoon. On enemmän kuin järkevää pyytää 10-14 päivää aikaa valmistautua. Dokumentointi on yksi oleellinen osa valmistautumista. Aivan kuten esimiehiä suosittelaa pitämään päiväkirjaa kriittisistä tapahtumista käytettäväksi kirjallisessa suori- tuksen arvioinnissa, työntekijöiden pitäisi myöskin pitää omiaan. Jokainen kerta kun työntekijä tekee jotakin varsin merkittävää tai jotain missä esiintyy ongelma, pitäisi kirjoittaa kappale tai kaksi tekstiä tästä tapahtumasta. Näitä tekstejä voitaisiin käyttää esimerkkeinä täytettäessä arviointi lomaketta.

(Buhler 2005, 15-16)

2.3.4 Itse keskustelu

Keskustelun tulee käsitellä työtilannetta ja lähteä siitä, mitä työntekijä kokee ja tuntee työssään. Työntekijöiden tulee saada mahdollisuus näyttää sekä ammatilliset että persoonalliset puolensa, koska ammatillinen ja persoonallinen kehitys kulkevat käsi kädessä. Kumpikin on riippuvainen toisistaan. Miltä yhteistyö tuntuu työryhmässä? Miten yhteistyö toimii esimiehen ja alaisen välillä? Ovatko he yhtä mieltä tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin pyritään? Tällaiset kysymykset vaativat keskustelukumppaneilta enemmän kuin keskustelu pelkistä asiakysymyksistä. On yksinkertaisempaa pysytellä keskustelunaiheissa, joihin on ladattu vähemmän tunteita, mutta silloin myös keskustelun laatu kärsii. Keskustelun sopii kosketella myös työryhmien ihmissuhteita. Anna työntekijän kertoa, millaisena hän näkee oman roolinsa työryhmässä, millaisena hän näkee työtovereidensa roolit ja tehtävät ja millaisena hän näkee sinun roolisi esimiehenä. Keskustele alaistesi kanssa, mitä asioita voitaisiin muuttaa toimivammiksi. Keskustelussa voidaan myös selvittää, miten tavattoman

paljon työntekijä ja työryhmä myötävaikuttavat organisaation kokonaiskehitykseen. Jotta kehityskeskustelu koettaisiin tavallista arkikeskustelua merkityksellisempänä, se täytyy liittää laajempiin yhteyksiin. Silloin keskustelu ei voi koskea vain yksilön kysymyksiä. On keskusteltava työntekijän roolista yleensä, ja keskustelussa täytyy antaa tilaa tunteille, kokemuksille ja arvoille, toisin sanoen keskustelun täytyy liikkua mukavuusrajan yläpuolella. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106)

Kehityskeskustelussa on kyse aktiivisesta prosessista. Tämä tarkoittaa sitä, ettei alaisen pitäisi olla passiivisena vaan mukana keskustelussa ja puhua vähintään puolet keskusteluajasta. Kyseessä ei ole yksisuuntainen kommunikointiprosessi. Myös keskustelun ympäristö on tärkeä ja ollakseen tehokas alaisen pitäisi varmistaa että esimies on valinnut rauhallisen ja keskeytyksiltä vapaan tapaamispaikan. Keskustelun pitäisi edetä niin, että ensin käsitellään tärkeimmät aiheet. (Buhler 2005, 15)

Kehityskeskustelussa on hyvä käsitellä kysymyksiä, jotka ovat sillä hetkellä organisaation kannalta kaikkein ajankohtaisimpia, vaikka ne olisivatkin emotionaalisesti laaduttuja ja vaikka niihin ei ehkä olisikaan valmiita vastauksia. Jos tällaisten kysymysten yli hypätään, keskustelu koetaan helposti irralliseksi, ja motivaatio katoaa. Niinpä kannattaakin keskustella siitä, mikä juuri nyt huolestuttaa joko sinua tai alaisiasi ja ottaa esiin aratkin aiheet. Jos organisaatiolla on esimerkiksi kannattavuusongelmia ja joudutaan keskustelemaan toiminnan rationalisoinnista, on syytä keskustella siitä, miltä työntekijöistä tuntuu ja mitä konkreettisia ehdotuksia heillä on ongelman ratkaisemiseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106-109)

Usein keskustelun päähuomio on kaavakkeen täyttämässä, mutta tehokas kehityskeskustelu perustuu laadukkaaseen keskusteluun. Riippumatta siitä millaista prosessia yrityksessä käytetään kehityskeskustelujen toteuttamisessa, niin yleisesti ottaen puolet keskustelusta pitäisi käsitellä menneisyydessä suoriutumista ja toinen puoli tulevaisuutta. Arvioitaessa toteutuneita suorituksia esimies tyypillisesti asettaa seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on mennyt hyvin?
- Millaisia haasteita olet kohdannut?

- Mitä olisit voinut tehdä eri tavalla?

Katsottaessa tulevaisuuteen esimies keskittyy tyypillisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä uusia asioita ja tavoitteita me molemmat olemme valmiit asettamaan?
- Miten voimme auttaa yhdessä organisaatiota ja työntekijää kehittymään?
- Miten voimme auttaa kehittämään työntekijän taitoja?

(Cook 2005, 50-53)

Hyvä inhimillinen puolustusmekanismi on vaikeuksien sysääminen syrjään. Moni esimies tarttuu tähän puolustusmekanismiin päästäkseen puhumasta epämiellyttävistä asioista ja päästäkseen ottamasta vastuuta vaikeista päätöksistä. Esimerkkinä mainittakoon tilanne, jossa työntekijä haluaa keskustella siitä, millaisia konkreettisia muutoksia tulee tapahtumaan, kun tietty osa hänen työtehtävistään siirtyy toiselle osastolle, mutta esimies vain pyöreästi lupaa, että kaikki jatkuu ennallaan. Tämä "kylä kaikki järjestyy" –asenne lisää työntekijän epävarmuutta tulevaisuudestaan. Esimies ei usko, että ongelmia voidaan ratkaista pelkästään puhumalla, ja hän saattaa olla oikeassa, mutta hänen pitää olla avoin ja rehellinen, jotta hän pystyisi lisäämään alaistensa osallistumisen, sitoutumisen ja turvallisuuden tunnetta. Ongelmia ei ehkä ratkaista itse keskustelussa, mutta niiden pohtimisella saattaa olla psykologista arvoa. Esimiehen pitää tässä tilanteessa ottaa vastuu ja uskaltaa olla oma itsensä. On parempi tunnustaa, ettei tiedä mitä tulee tapahtumaan ja pohtia ja kartoittaa vaihtoehtoisia hahmotelmia siltä pohjalta. Joskus voi olla hyväksi keskustella vaihtoehtoisista ratkaisuista oman organisaation ulkopuolella.

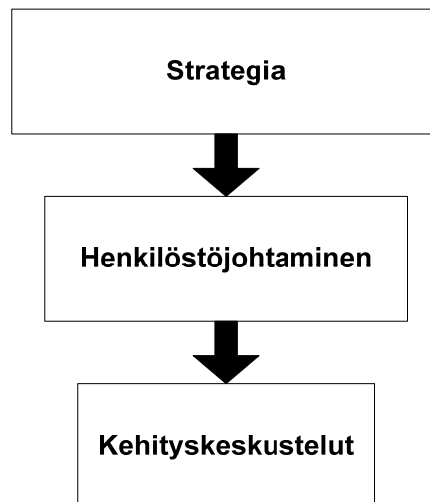
(Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106-109)

Harvassa suomalaisessa yrityksessä, toisin kuin monikansallisissa, kehityskeskustelussa täytetyt lomakkeet lähetetään paperilla tai sähköisesti esimiehen esimiehelle tai henkilöstöosastolle. Jos organisaatio todella haluaa hyödyntää kehityskeskustelua oleellisena osana johtamisjärjestelmää, tiedot tulisi ilman muuta toimittaa henkilöstöosastolle, jonka tehtävänä on ohjata henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä koko organisaatiossa. (Kauhanen 2003, 102)

2.4 Yhteenveto

Liiketoiminnan strategiset valinnat ovat suoraan yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä (Viitala 2007, 21) Henkilöstöjohtamisen tehtävä on toiminnallaan tukea valitun strategian toteuttamista, saada esiin eri työtehtävien toteuttamisessa tarvittavat ominaisuudet (Buller ym. 1990). Seuraava kuvio osoittaa miten kehityskeskustelut kytkeytyvät strategiaan.

Kuvio 1 Kehityskeskustelut johtamisessa



Kehityskeskustelut ovat yrityksen henkilöstöjohtamista. Kehityskeskustelu on kaikessa yksinkertaisuudessaan esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuva tilaisuus keskustella häiriintymättä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. Kehityskeskustelu ei ole esimiehen vapaaehtoisuuden varassa, vaan se liitetään osaksi johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelu on ohjeistettu, ja sen toteuttamista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Kehityskeskustelu on oleellinen lenkki ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. (Valppola 2002, 13)

Jos organisaatiossa on määritelty tietyt osaamistasot työntekijöille, kehityskeskustelu tarjoaa hyödyllisen tilaisuuden katsastaa kuinka hyvin yksilön osaamistaso saavuttaa asetetut tavoitteet (Cook 2005, 50-53). Osaamistasot perustuvat pääsääntöisesti organisaation tehtävään tai osastoittain määriteltyihin tavoitteisiin, joka osoittaa hyvin millaista asemaa suoritusarviointi näyttelee organisaatiossa (Chen-Ming & Dar Hsin 2007).

Strategian ohjaamana yrityksen resurssit, voimavarat, pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema, joka huomioi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, ympäristön odotetut muutokset ja kilpailijoiden toimintamahdollisuudet, so. erilaiset uhkat ja mahdollisuudet. (Vanhala ym. 2002, 91-91)

3 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Aihetta valitessani luonnollinen valinta oli että halusin aiheen liittyvän organisaation, jossa työskentelen. Tekemällä tutkimuksen liittyen tuttuun organisaatioon saisin syvennettyä omia tietojani liittyen omaan työympäristöni. Myös tiedonhankinnassa olisin erityisasemassa, koska työskentelen yrityksessä ja olen jo valmiiksi tietoinen tavasta toteuttaa määrättyjä asioita. Pohdin ensin mielessäni erilaisia itseäni kiinnostavia aihevaihtoehtoja ja vahvimmin esiin nousivat erilaiset henkilöstöhallintoon liittyvät aihealueet. Käytyäni keskusteluja henkilöstöjohtajan kanssa esiin nousi hänen kiinnostuksensa kehityskeskustelujen teoriaa kohtaan. Aihe on mielenkiintoinen sillä, teoria opintojen lisäksi minua kiinnostaa mitä kehityskeskustelulla oikeasti tavoitellaan ja mihin suurempaan asiakokonaisuuteen se yritystoiminnassa liittyy. Kehityskeskustelu liittyy myös ajankohtaiseen teemaan, henkilöstön merkityksen yrityksen menestymisessä ollessa erittäin puhuttu aihe. Kehityskeskustelu aiheena on viime aikoina ollut laajasti esillä tutkittavassa yrityksessä esimerkiksi henkilöstölehdissä. Kehityskeskustelujen käymisen tueksi on myös tehty viime aikoina investointeja mm. hankkimalla ohjelmisto, jota käytetään kehityskeskustelujen yhteydessä.

3.1 Tutkimusprosessin ja menetelmävalintojen kuvaus

Tutkielma on muodoltaan kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan ymmärtää aineiston ei-numeeriseksi kuvaukseksi, joka lähtee liikkeelle ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2000,13-14). Aineisto on monitasoista, kompleksista ja ilmauksellisesti rikasta tekstiä, joka on pala ympäröivästä maailmasta (Alasuutari 1995, 75). Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus (Eskola & Suoranta 2000, 18).

Tutkimusprosessin aloitin keräämällä tietoa siitä mitä kehityskeskustelu oikeasti on ja mitä sitä sillä tavoitellaan. Lähteinä käytin tässä vaiheessa kirjoja, joita aiheesta löysin, ja erilaisia aihetta koskevia Journal-artikkeleita, jotka löytyivät lähinnä Abi-tietokantaohjelman avulla. Näiden eri lähteistä keräämien tietojen avulla muodostin kuvaa siitä mitä kehityskeskustelu oikeasti on ja mihin kokonaisuuteen se liittyy. Ai-

neistoa tulkitessa huomasi kehityskeskustelun liittyvän kiinteästi yrityksen päämäärien saavuttamiseen ja näin ollen otin mukaan teoria tarkasteluun yrityksen strategia-käsitteen sekä henkilöstöjohtamisen aseman yrityksen strategiatyössä.

Tutkimuksen olisi voinut luonnollisesti rajata pelkäksi teoriakatsaukseksi aiheesta, mutta minua kiinnosti suuresti se miten kehityskeskustelu on yrityksessä toteutettu ja mitä sillä yritys elämässä oikeasti tavoitellaan. Tiedon hankintaan kohdeyrityksen tavasta käydä kehityskeskusteluja käytin yrityksen henkilöstölehdissä olleita artikkeleita ja haastattelin yrityksen henkilöstöjohtajaa.

Laajalla haastattelukierroksella yrityksen henkilöstön keskuudessa olisi saanut muodostettua käsityksen henkilöstön suhtautumisesta kehityskeskusteluihin, mutta totesin tutkimuksen kasvavan näin liian suuriin mittoihin. Tämä kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden tutkiminen henkilöstön kautta onkin mahdollinen hyvä jatkotutkimuksen aihe.

3.2 Aineistojen ja niiden käsittelyn sekä tulkintamenetelmien esittely

Selvittääkseni tarkemmin yrityksen kehityskeskusteluille asettamia tavoitteita ja yhteyttä strategiaan haastattelin aiheesta yrityksen henkilöstöjohtajaa. Nauhoitin haastattelun ja purin haastattelun tulokset litteroimalla ja analysoimalla tekstiä haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelu on muodoltaan teemahaastattelu. Koskisen ym. (2005, 105) mukaan teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä. Hyvin käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä tyystin. Teemahaastattelun merkitys on korostunut liiketaloustieteissä 1980-luvulta lähtien. Suosio on helppo ymmärtää. Huolellisesti suunniteltu ja tehty haastattelu on myös motivoiva kokemus, johon ihmiset on helppo saada suostumaan.

Muodostettuani kuvan case yrityksen kehityskeskusteluille asettamista tavoitteista ja tavasta käydä kehityskeskustelut, vertailin keräämääni tietoa kehityskeskusteluista kirjoitettuun teoriaan.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kuvaus

Eskolan & Suorannan (2003, 208-210) mukaan erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen, että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Työskennellessäni itse kohdeyrityksessä, pidän saamiani tietoja luotettavina. Kerättyyn aineistoon suhtautuminen olisi aivan erilaista, jos kyseessä olisi täysin vieras organisaatio. Nyt pystyin suhteuttamaan keräämääni tietoa omiin kokemuksiini organisaation toiminnasta. Toisaalta tutkijan työskenteleminen kohdeyrityksessä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta myös riski. Tutkijan täytyy kyetä säilyttämään objektiivisuus aineistoon. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihe ja siten käsiteltävä aineisto ei ole erityisen henkilökohtaista tai muuten herkkää joten objektiivisuuden säilyttäminen ei muodostu merkittäväksi riskiksi tutkijalle vaan tutkija pystyy säilyttämään puolueettomuuden. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että tutkija ymmärtää tarkastella omaa rooliaan.

Tutkimuksen aiheeseen sopii hyvin teemahaastattelun valinta aineistonkeruun menetelmäksi. Teemahaastattelu mahdollistaa keskustelun haastateltavan ja haastattelijan välillä vapaasti ja tärkeät teemat nousevat luonnillisesti esiin. Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen tiedossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 195), mutta se on vapaampi kuin strukturoitu haastattelu. Tutkijana päätin haastatella kohdeyrityksen henkilöstöjohtajaa, sillä arvioin johdon näkökulman tuovan syvällistä tarkastelua aiheeseen. Lisäksi tutkimuksessa ei tarkastella työntekijän näkökulmaa vaan työnan-

tajan ja yrityksen näkökulmaa kehityskeskusteluihin, joten henkilöstöjohtajan haastatteleminen on luonteva valinta.

4 KEHITYSKESKUSTELUT ONNINEN OY SUOMESSA

Onninen Oy kuuluu perheomistuksessa olevaan Onvest-konserniin. Onninen on yksi johtavia Itämeren ja Skandinavian markkinoilla toimivia kattavaa materiaali palvelua tarjoavia yrityksiä. Onninen-konsernilla on Suomen lisäksi toimipaikkoja kaikissa Baltian maissa, Norjassa, Puolassa, Ruotsissa ja Venäjällä. Onninen työllistää 3 300 henkilöä, joista noin tuhat toimii Suomessa. Onninen Suomen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkailleen toimittamalla kilpailukykyisesti sähkö-, lv-, ilmastointi- ja kylmäalan tuotteita ja materiaaleja mm. talonrakentamiseen, materiaalihuollon kokonaisratkaisuja teollisuudelle ja energia- ja yhdyskuntatekniikan sektorille sekä alan jälleenmyyjille. Tämä luku perustuu tutkijan keräämään tutkimusaineistoon eli Onninen Oy:n dokumentteihin ja henkilöstöjohtajan haastatteluun.

Onnisella esimiehen yksi tehtävistä on kommunikoida edelleen strategiasta ja toimintasuunnitelmista tulevat selkeät työt ja toimintaa koskevat tavoitteet. Tavoitteita kommunikoidaan mm. osasto- ja tiimipalaverissa sekä kehityskeskusteluissa. Toiminnan suunnittelu perustuu strategiaprosessiin. Vuosittainen strategiaprosessi alkaa joulukuussa järjestettävällä Group Summit tilaisuudella. Itsearviointi tehdään johtoryhmien toimesta alkuvuodesta ja ensimmäinen versio toimintasuunnitelmista on valmiina ennen huhtikuun Group Strategia Summit tilaisuutta. Tavoitteena on, että mahdollisimman monet onnislaiset osallistuvat kevään aikana tehtävään strategia-työhön. Esimiesten tehtävänä on strategioiden jalkauttaminen. Strategioiden jalkauttaminen tarkoittaa sitä, että esimies kertoo alaiselle mitä strategiat tarkoittavat yksilön ja yksikön tavoitteiden ja kehittämistarpeiden osalta.

Onnisen kilpailukyky perustuu henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaava ja sitoutunut henkilöstö edistää liiketoiminnallisten strategioiden toteuttamista ja toimii Onnisen arvojen ja toimintakulttuurin mukaisesti. Suomen henkilöstöpolitiikka perustuu konsernin henkilöstöpolitiikkaan, jossa on määritelty koko konsernia koskeva henkilöstöpolitiikan runko. Henkilöstöpolitiikassa määritellään mm. HR strategian

pääperiaatteet, arvot, työolosuhteet, henkilöstön kehittäminen, johtaminen, palkitseminen, henkilöstön huomioiminen, rekrytointi ja työsuhteen päättäminen.

4.1 Kehityskeskustelujen toteuttaminen

Onninen Oy:n henkilöstöjohtaja kertoo, että kehityskeskusteluja on käyty yrityksessä vuosia. Nykyisellä rakenteella kehityskeskusteluja on käyty muutaman vuoden ajan. Vuosittainen kehityskeskustelukierros alkaa Suomessa, kuten myös koko konsernissa, marraskuun alussa ja päättyy helmikuun loppuun. Ajankohta on vuoden vaihteessa, koska tässä vaiheessa strategia on saatu valmiiksi. Kehityskeskustelun tarkoituksiksi on määritelty nimenomaan jalkauttaa Onnisen strategia, sekä antaa raamit henkilön suoritustason parantamiselle ja edistää hänen työssään kehittymistään. Jokaisella onnislaisella on oikeus käydä kehityskeskustelu esimiehensä kanssa vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen lähtökohtana ovat Onnisen arvot ja kohdeyrityksen tapa toimia.

Kehityskeskustelu on viimeinen lenkki strategiasta johdettujen tavoitteiden viestintään. Strategian viestintä organisaatiossa on pitkä ketju, joka etenee konsernistrategiasta prosesseihin ja edelleen maiden strategioiksi. Toimintasuunnitelmat, KPI-mittarit ja tavoitteet on johdettu edelleen eri yksiköihin ja viimekädessä ne muodostavat jokaisen onnislaisen henkilökohtaiset tavoitteet ja bonusperusteet. Uutena ominaisuutena ARC-järjestelmässä on nyt tarjolla koko kehityskeskustelu, johon linkittyvät strategiset tavoitteet purettuna jokaisen onnislaisen henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Näin varmistetaan, että tavoitteet tulevat asetetuksi koko organisaatiossa samoin periaattein. Tavoitteet ovat linjassa bonusten kanssa ja tukevat näin strategiassa linjattuja yhteisiä päämääriä. (Onnimanni henkilöstölehti 4/07)

Tällä hetkellä menossa olevalla kehityskeskustelukierroksella hyödynnetään ensimmäistä kertaa ARC-järjestelmää, jonka avulla hallinnoidaan henkilökohtaisia osaamisia. Ohjelman käyttöönotto mahdollistaa systemaattisen seurannan ja tarvittaessa henkilöstöhallinto pystyy muistuttamaan esimiehiä käymättömistä kehityskeskusteluista. Osaamiskartoitus kertoo selvästi osaamisen tason numeroina, mikä on ha-

vainnollinen tapa hahmottaa omaa osaamistaan. Osaamisen tasot on määritelty roolitasolla ja eri rooleissa vaaditaan erilaista osaamista. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Riittää, että tiimissä on riittävästi oikeaa osaamista ja että organisaatiossa myös osataan hyödyntää olemassa olevaa osaamista. Osaamiskartoitukset päivitetään vuosittain syksyllä. Ennen kartoituksia tarkistetaan, ovatko osaamiset ja tasot niitä, mitä strategia edellyttää. Onko jotain uutta osaamistarvetta lisättävä tai vanhentunutta poistettava. Tämän jälkeen jokainen onnislainen päivittää omat osaamisensa ARC-järjestelmään. (Onnimanni, 3/2007, 5)

Kaikki tieto kehityskeskustelujen käymistä varten on saatavissa suoraan ARC-järjestelmästä. Strategian tavoitteet, toimenkuva ja osaamiset löytyvät samasta järjestelmästä. ARC-järjestelmä tuo lisää ryhtiä kehityskeskusteluprosessiin ja helpottaa dokumenttien hallintaa. Toimenkuvat ja kehityskeskustelulomakkeet sekä kehityssuunnitelmat ovat käden ulottuvilla suoraan järjestelmässä ja löytyvät jatkossa helposti samasta paikasta. (Onnimanni 4/2007, 10) Kehityskeskustelussa marrashelmikuussa esimiehen kanssa yhdessä käydään läpi henkilökohtaisen osaamisen nykytilanne ja suunnitellaan seuraavan vuoden mahdollinen lisäosaamisen tarve ja aikataulu. Systemaattisesti vuosittain samaan aikaan tehtynä onnislaiten osaamisen taso peilautuu suoraan Onnisen strategiaan ja kehityssuunnitelmat ovat todelliseen tarpeeseen tehtyjä. ARC-järjestelmää hyödynnetään myös tulevaisuudessa kehityskeskustelujen dokumentoinnissa. Paperilomakkeiden sijasta esimies täyttää keskustelussa sovitut asiat suoraan järjestelmään ja alainen hyväksyy kirjaukset myös suoraan järjestelmään. Tällöin tulee yhdessä sovitut asiat dokumentoitua oikein ja ne ovat myös tallessa milloin tahansa katsottaessa. (Onnimanni 3/2007, 5)

Kehityskeskustelun rakenteen suunnittelusta vastaa henkilöstöhallinto. Rakenne on suunniteltu Onnisen strategisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti, sekä muiden yritysten kehityskeskustelurakenteita benchmarkaten. Kehityskeskustelu muodostuu seitsemästä eri osa-alueesta, jotka ovat:

- Rooli ja toimenkuva
- Edellisen vuoden tavoitteet ja niiden toteutuminen
- Tulevan vuoden tavoitteet ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi

- Tulokortti eli henkilökohtainen osaamistaso ja henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen (toimenpiteet ja aikataulu)
- Onnistumisen esteet/haasteet
- Palaute esimiehelle
- Suorituksen arviointi

Onnisella järjestetään vuosittain esimiesvalmennusta, jossa esimiehet saavat koulutusta palautteen antamisesta, johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja muutoksen johtamisen elementeistä. Syksyllä 2007 järjestettiin esimiehille myös erillinen kehityskeskusteluvalmennus, jossa aiheena oli kehityskeskustelujen käyminen uutta ARC-järjestelmää hyväksikäyttäen.

Uusi ARC-järjestelmä mahdollistaa osaamiskartoituksen yhteydessä poimia valmiista koulutustarjonnasta kursseja osaamisen kehittämiseksi. Esimies voi järjestelmään myös tehdä merkinnän tarvitessaan henkilöstöhallinnon tukea, esimerkiksi jos valmiista kurssitarjonnasta ei löydy sopivaa koulutusta työntekijän osaamistason parantamiseksi. Henkilöstöjohtaja korostaa kuitenkin että kurssit eivät ole ratkaisu kaikkeen, vaan iso osa yksilön kehittymisestä tapahtuu työssä oppimisen kautta. Työntekijöiden koulutus on kuitenkin viimekädessä oman esimiehen vastuulla, joten esimiehiltä vaaditaan asiassa aktiivisuutta.

Henkilöstöjohtaja kertoo että kehityskeskustelujärjestelmää kehitetään ohjausryhmän kuukausittaisissa kokouksissa, joka kehittää yrityksen osaamisen ja suorituksen johtamisprosessia. Toiminta on kytketty strategiaprosessiin niin että ryhmässä on mukana konsernitoiminnoista laatujohtaja, sekä group controller. Tällä varmistetaan että strategialinkki on mukana prosessin kehittämisessä. Henkilöstöjohtaja kertoo, että parhaillaan tehdään suunnitelmaa ensi syksyksi siitä mitä asioita prosessissa muutuu ja kehittyä ennen seuraavaa kehityskeskustelukierrosta.

"Päivittäisjohtamista kehityskeskustelu ei korvaa, mutta kerran vuodessa vähintään täytyy pysähtyä miettimään isompia suuntaviivoja, isompaa viitekehystä."

Henkilöstöjohtaja kokee erittäin tärkeäksi että vuosittain, strategian valmistuttua, yrityksessä pysähdytään yksilötasolla pohtimaan mitä strategia tarkoittaa ja mitä jokaiselta työntekijältä odotetaan hänen päivittäisessä toiminnassaan.

Kehityskeskustelun ongelmat johtuvat monesti vaikeudesta puhua toisen ihmisen kanssa kasvotusten hyvinkin henkilökohtaisista asioista. Aikaisemmin kehityskeskustelut on koettu pakkopullaksi, mutta viime aikoina asenteet ovat henkilöstöjohtajan mukaan muuttuneet huomattavasti positiivisempaan suuntaan. Asenteiden muuttamiseen on vaikuttanut koulutus ja myös se että kehityskeskustelujen käymistä on alettu seuraamaan, jotta varmistetaan keskustelujen toteutuminen. Henkilöstöjohtaja kokee suurimman osan työntekijöistä nykyisin pitävän kehityskeskustelua tärkeänä asiana.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yksi merkittävä syy suhteiden päättymiselle, niin työ- kuin yksityiselämässä, on eroavaisuudet odotuksien suhteen. Kehityskeskustelu on työkalu, jonka avulla esimies varmistaa että tavoitteet alaisen kanssa ovat samassa linjassa ja että nämä tavoitteet saavutetaan.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu kehityskeskustelujen teoriaa ja miten keskustelu kirjallisuudessa ohjeistetaan käymään. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa käydä kehityskeskustelua ja jokaisella organisaatiolla on oma tapansa keskustelun käymiseksi.

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksessa nousi esiin henkilöstöhallinnon kasvava merkitys yrityksen strategian toteuttamisessa. Henkilöstöhallinnon asema on kehittynyt ja sen tärkeys on alettu ymmärtää. Kysymyksessä ei enää ole yksinään toimiva osasto vaan elin, joka ottaa osaa aktiivisesti koko organisaation toimintaan. Hyvänä esimerkkinä on kohdeyrityksen tapa kehittää suorituksen johtamista. Ryhmässä joka kehittämistä suorittaa on henkilöstöhallinnon edustajien lisäksi myös ihmisiä yrityksen johdosta, jolla varmistetaan strategialinkin olemassaolo kehitystyössä. Kehityskeskustelun yksi päätavoite on nimenomaan varmistaa suorituksen arvioinnin kautta että organisaatiossa on olemassa tarvittava osaaminen valitun strategian toteuttamiseksi.

Oheinen kirjallisuuskatsaus antaa hyvät kehykset siitä miten keskustelu pääpiirteittäin pitäisi hyödyn maksimoimiseksi toteuttaa. Keskustelun pitää olla osa organisaation toimintaa ja heijastaa organisaation tavoitteita. Tutkimuksessa nousee esiin myös valmistautumisen merkitys kehityskeskusteluissa. Esimiehen ja alaisen on molempien hyvä valmistautua keskusteluun parhaiden tulosten saavuttamiseksi.

Kehityskeskustelu on aina kahden ihmisen välistä kanssakäymistä. Organisaatio pysyy valmentamaan henkilökuntaansa onnistuneisiin keskusteluihin, mutta viime kä-

dessä kehityskeskustelun onnistuneisuuden ratkaisee esimiehen ja alaisen kyky kommunikoida keskenään.

Kehityskeskustelujen käymisessä on tärkeää suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Keskustelujen on oltava säännöllisiä ja liittyttävä organisaation tavoitteisiin. Merkittävänä tekijänä kirjallisuudessa korostetaan valmistautumisen merkitystä kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun onnistumisen varmistamiseksi on tärkeää se, että esimies ja alainen saavat aikaa valmistautua keskustelutilanteeseen riittävän ajan. Keskustelutilanteen on oltava häiriötön ja keskustelijoiden olisi pystyttävä perustamaan se molemminpuoliseen vuoropuheluun.

Kehityskeskustelun tavoitteet vaihtelevat luonnollisesti yrityksittäin. Yleisluontoisesti kehityskeskustelu on kuitenkin työkalu, jonka avulla tunnistetaan henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet. Kehityskeskustelun avulla organisaatio pystyy kohdistamaan tarvittavat kehitystarpeet matkalla tavoitteisiin.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen kohdeyrityksessä kehityskeskustelujen käyminen on hyvin suunnitelmallista ja tavoitteellista. Kehityskeskustelujen tavoitteet ja keskusteluprosessin kehittäminen on sidottu vahvasti yrityksen strategiaan. Kehityskeskusteluun valmistautuminen tapahtuu jokaisella työntekijällä oman osaamistason arvioimisella ennen vuosittaista keskustelua. Esimiehet saavat valmennusta keskustelujen käymiseen. Hyvänä kehityskohteena voisi tulevaisuudessa olla myös muiden organisaation työntekijöiden kouluttaminen keskustelujen käymiseen.

Monessa yrityksessä kehityskeskustelujen tuloksia ei kerätä, kohdeyrityksessäkin vasta nyt ensimmäistä kertaa. Organisaatiot voisivat kuitenkin ymmärtää kehityskeskustelun olevan hyvä foorumi myös tiedon keräämisessä. Työntekijöitä olisi hyvä kannustaa antamaan kehityskeskustelutilanteessa palautetta organisaation toiminnasta. Esimerkiksi kehityskeskusteluihin valmistautumisen yhteydessä jokaista työn-

tekijää voitaisiin kehottaa miettimään yksi kehityskohde yrityksen toiminnassa ja nämä tiedot kerättäisiin yhteen.

Epäilemättä strategian jalkauttaminen kehityskeskustelujen avulla on kohdeyrityksen lisäksi myös monen muun yrityksen ajatuksena. Strategian on siis oltava helposti viestittävässä, jotta esimiehet osaavat jalkauttaa sitä. Kehityskeskustelut olisi tämän valossa myös suoritettava organisaatiossa ylhäältä alas. Esimiehen oman esimiehen olisi luonnollisesti pitänyt ensin jalkauttaa strategia omalle alaiselleen, ennen kuin tämä pystyy viemään strategian omille alaisilleen. Onnisella kehityskeskustelut järjestetään siinä vaiheessa kun seuraavan vuoden strategia on saatu valmiiksi. Kehityskeskustelun perusta on siis nimenomaan yrityksen strategiassa ja näin ollen se on tiiviisti yksi osa organisaation johtamisjärjestelmää. Tällä hetkellä keskustelut alkavat käytännössä keskijohdosta alaspäin ja tulevaisuudessa olisikin järkevää pyrkiä aloittamaan keskustelut ylimmästä johdosta alaspäin, niin että keskijohto olisi käynyt jo omat keskustelunsa ennen kuin aloittavat kehityskeskustelut omien alaisensa kanssa. Strategian jalkauttamiseksi esimiehen on tiedettävä strategia, jota hän on jalkauttamassa.

Onnisen kehityskeskusteluissa käydään asioita läpi tietyn listan pohjalta. Lista on keskusteluissa hyvä muistilista, mutta pitäisi muistaa keskustella asioista myös listan ulkopuolelta. Lista aiheuttaa helposti sen että käydään asiat läpi kaavamaisesti ja todetaan keskustelun olevan ohi viimeisen kysymyksen jälkeen. Esimiehiä olisi siis hyvä valmentaa kehityskeskustelujen käymisestä ja siitä miten keskustelua johdetaan tehokkaasti. Mielestäni myös kaikille työntekijöille olisi järkevää antaa valmennusta kehityskeskusteluista. Tämän voisi järjestää esimerkiksi niin, että esimiehet tiimipalaverien yhteydessä kävisivät alaisilleen läpi mitä kehityskeskustelulla oikein tavoitellaan ja mitä odotuksia yrityksellä on keskustelujen suhteen, samalla ohjeistaen miten työntekijän kuuluu valmistautua tulevaan kehityskeskusteluunsa.

Kuten monissa muissakin suomalaisissa yrityksissä, myöskään Onnisella ei ole aikaisemmin kerätty kehityskeskustelujen tuloksia esimiehen ja alaisen väliltä. Tietojen kerääminen olisi mielestäni kokonais kuvan muodostamiseksi erittäin tärkeää, näin

kehityskeskusteluista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä irti koko organisaatiota ajatellen. Onnisella tietojen kerääminen aloitettiin kuluvan vuoden aikana, kun uusi tietojärjestelmä otettiin käyttöön osaamisen kartoittamisessa kaikilla organisaation työntekijöillä. Kyseessä on tietokoneohjelmisto, johon tallennetaan tietoa yksilöiden osaamisesta. Ohjelman myötä myös työntekijät suorittavat itsearviointin, mitä ei aikaisemmin kehityskeskustelun yhteydessä ollut. Ohjelman myötä osaamistasosta saadaan esimiehille ja johdolle kokonaiskuva ja voidaan laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat. Tämä kehityskeskusteluista saatavan tiedon hyväksikäyttö kokonaiskuvan muodostamiseksi on mielestäni erittäin tärkeä asia. Tulosten jäädessä vain esimiehen ja alaisen hallussa oleviin papereihin ei voi välttyä ajatukselta että keskusteluista saatava arvokas tieto jää osittain käyttämättä.

Kehityskeskustelun lomake ja ohjeet ovat esillä yrityksen sisäisessä tietoverkossa. Esimiehet sopivat kehityskeskustelujen ajankohdat alaistensa kanssa. Olisi käytännöllistä, jos henkilöstöhallinto laatisi valmiin tiedotteen, joita käyttäen esimiehet sopisivat keskustelujen ajankohdat alaistensa kanssa. Omalla osastollani keskusteluista ei tiedotettu muuta kuin ajankohta. Vaikka ohjeet keskusteluista ovatkin kaikkien saatavilla, niin jokainen ei kuitenkaan niihin tutustu ennen keskustelua. Esimiehen antaessa ohjeen alaiselleen ennen keskustelua tutustua ohjeisiin lisäisi varmasti työntekijöiden valmistautumista keskusteluihin. Keskusteluun valmistautumisen merkitystä kannattaisi painottaa nykyistä enemmän, vaatia alaista miettimään ja arvioimaan toimintaansa ja onnistumista ennen itse kehityskeskustelua.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Aiheeseen liittyen olisi selvä paikka jatkotutkimuksella. Estääkseni tämän tutkimuksen paisumisen olen käsitellyt aihetta melko suppeasti. Nyt tutkin lähinnä vain sitä miten kehityskeskustelu kuuluisi käydä, jotta siitä saataisiin hyötyä yrityksen liiketoiminnassa ja pyrkimyksessä kohti asetettuja strategian mukaisia tavoitteita.

Jatkotutkimuksessa voisi kartoittaa yrityksen henkilöstön suhtautumista ja odotuksia kehityskeskustelun suhteen. Tutkimuksesta käy selvästi ilmi kehityskeskustelun yh-

teys yrityksen strategian toteuttamiseen, mutta kokeeko kehityskeskusteluaan käyvä työntekijä myös asian niin. Onnistutaanko kehityskeskusteluissa oikeasti jalkauttamaan strategia niin että työntekijä ymmärtää mitä se häneltä vaatii päivittäisessä työskentelyssä. Tutkimusta olisi hyvä laajentaa käsittelemään vuorovaikutustaitojen ja työilmapiirin vaikutusta onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Buhler, P.M. 2005. The performance appraisal process. *Super Vision*, Nov 2005, sivut 14-16.

Brown, M. & Heywood, J. 2005. Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*. December 2005. sivut 659-679.

Buller, P. Beck-Dudley, C. & McEvoy, G. 1990. Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment. *HR. Human Resource Planning*. 12 (4). sivut 27-36.

Camardella, M.J. 2003. Effective management of the performance-appraisal process. *Employment Relations Today*, Spring 2003, sivut 103-107.

Chen-Ming, C. & Dar-Hsin, C. 2007. Performance Appraisal Systems in Service and Manufacturing Industries: Evidence from Taiwan. *International Journal of Management*, Sep 2007, 24 (3), sivut 512-521.

Cook, S. 2005. Appraisal Interviews. *Training Journal*, Nov 2005, sivut 50-53.

Drucker, P.F. 2002. *Druckerin parhaat*. Juva: WS Bookwell Oy

Drucker, P.F. 2000. *Johtamisen haasteet*. Juva: WS Bookwell Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Godbegere, S. 2005. Measuring Staff Performance. *Business Credit*, Nov/Dec 2005, sivut 49-50.

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi. Vantaa.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otava

Janush, E. 2005. Aligning HR Strategy with Business Strategy. Accounting & Tax Periodicals, Sep 2005, sivut 58-59.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Lawler III, E & Mohrman, S. 2003. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? Human Resource Planning, 2003, sivut 15-29.

Messmer, M. 2004. Developing Effective Performance Reviews. Strategic Finance, March 2004, sivut 13-14)

Metsämuuronen, T. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Näsi, J & Aunola, M. 2001. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammerpaino Oy

Parus, B. 2003. From paper pusher to strategic partner. Workspan, Nov 2003, sivut 26-29.

Porter, M. 1996. What is strategy? Harvard Business Review, November-December 1996, sivut 61-78.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas.
Porvoo: WS Bookwell Oy

Valppola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet.
Juva: WS Bookwell Oy

Valppola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy

Vanhala, S. Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima

Muut lähteet

Onninen Oy:n internetsivut, www.onninen.fi

Onninen Oy:n henkilöstöjohtaja Ulla Rehnströmin haastattelu 18.2.2008

Onninen Oy. 2006. Esimieskäsikirja

Onnimanni, Onninen Oy:n henkilöstölehti, numerot: 3/07 & 4/07

LIITE 1

Onninen Oy:n henkilöstöjohtaja Ulla Rehnströmin haastattelu 18.2.2008

Haastattelurunko, teemahaastattelu

1. Kehityskeskustelujen aikataulu
2. Kehityskeskustelun rakenne ja tavoitteet
3. Kehityskeskustelun rakenteen suunnittelu
4. Esimiesten valmennus kehityskeskusteluihin
5. Kehityskeskustelujen tulosten hyödyntäminen
6. Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen
7. Kehityskeskustelujen merkitys osana yrityksen johtamista