



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Valtion yhteisen tulos- ja kehityskeskustelumallin määrittely

Turumäki, Niina

2016 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Lohja

Valtion yhteisen tulos- ja kehityskeskustelumallin määrittely

Turumäki Niina
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Turumäki Niina

Valtion yhteisen tulos- ja kehityskeskustelumallin määrittely

Vuosi 2016 Sivumäärä 97

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda valtion virastojen käyttöön yhteinen tulos- ja kehityskeskustelumalli. Valtiolla on otettu portaittain vuosina 2011-2016 käyttöön yhteinen talous- ja henkilöstötietojärjestelmä Kieku. Jotta järjestelmästä saataisiin kaikki potentiaalinen hyöty irti, oli tavoitteena yhdenmukaistaa valtion eri virastoissa käytössä olleet kehityskeskusteluprosessit. Lisäksi oli tarkoitus luoda Kieku-järjestelmän osaamisen hallinnan osioon yhteinen tulos- ja kehityskeskustelumalli sekä toimintaprosessi. Tutkimusongelmaksi oli määriteltävä: millaisella kehityskeskustelumallilla tuetaan tavoitteita, jotka ovat hyvän johtamistavan vahvistaminen sekä tuottavuuden lisääminen? Pääasiallisen tutkimusongelman lisäksi tutkimukselle oli määriteltävä osaongelmiksi: millainen on valtion virastojen kehityskeskustelujen nykytila sekä mitä täytyisi huomioida tulevaisuuden kehityskeskusteluprosessissa?

Opinnäytetyönä olevan kehittämishankkeen toteuttamisen tueksi teoreettisessa viitekehityksessä tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen osa-alueina suorituksen johtamista, valmentavaa johtamista sekä tulos- ja kehityskeskusteluita käsitteinä ja prosesseina. Koska tavoitteena oli luoda malli, jolla pystyttäisiin vastaamaan myös tulevaisuuden muuttuvan johtamisen tarpeisiin, tarkasteltiin teoreettisessa viitekehityksessä myös suorituksen johtamista tulevaisuuden näkökulmasta sekä kehityskeskustelujen muutostarpeita tulevaisuuden työelämää silmällä pitäen. Lisäksi teoreettinen viitekehitys piti sisällään myös henkilöstötietojärjestelmien käytön kehityskeskustelujen toteuttamisen tukena.

Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena oli valtio työnantajana sekä valtionhallintoon kuuluvat virastot. Tutkimusmenetelminä käytettiin olemassa olevaan aineistoon tutustumista, havainnointia ja benchmark-haastatteluja. Haastattelut tehtiin avoimina syvähaastatteluina, ja tavoitteena oli selvittää eri julkisten tahojen toimijoiden kehityskeskusteluprosesseihin viime aikoina tehtyjä kehittämistoimenpiteitä.

Teoreettisen viitekehityksen sekä tutkimusaineiston sisällönanalyyysien pohjalta syntyi ehdotus valtion yhteiseksi kehityskeskusteluprosessiksi, jonka avulla tuetaan sekä hyvän johtamisen vahvistamista sekä tuottavuutta. Tutkitusta aineistosta muodostui selkeä kuva valtion kehityskeskustelujen nykytilasta, joten analyysin perusteella kehittämistyölle oli selvä tarve. Tutkimusaineiston avulla syntyi myös kuva niistä asioista, joita tulisi huomioida tulevaisuuden kehityskeskusteluissa, kuten mm. ratkaisukeskeisyys ja painottuminen kasvu- ja kehitysmahdollisuuksiin.

Yksi merkittävin johtopäätös oli, että kehityskeskusteluprosessi ei saa olla irrallinen prosessi, vaan se täytyy kytkeä organisaation johtamisjärjestelmään sekä osaamisen johtamisen prosessiin. Jotta kehityskeskustelut olisivat aidosti toimivia, täytyy keskusteluissa panostaa ennen kaikkea toimivan vuorovaikutuksen synnyttämiseen sekä dialogin rakentamiseen.

Asiasanat: suorituksen johtaminen, valmentava johtaminen, tulos- ja kehityskeskustelut, ryhmäkeskustelut, palautteen anto, tavoitteet

Niina Turumäki

Defining a model for personal appraisal discussions for Finnish Governmental Agencies

Year	2016	Pages	97
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to formulate a common model for personal appraisal discussions. Over the years 2011-2016 the State has gradually implemented a unified Kieku solution for financial and personnel management. In order to maximize the benefits of the solution the goal was to standardize the currently different personal appraisal processes across the Governmental Agencies. In addition, the intention was to formulate a common model for personal appraisal discussions and an operational process in the Kieku solution's competence management element. The research problem was defined: what kind of a personal appraisal discussions model supports good leadership and productivity? In addition to the main research problem two other sub problems were defined: what is the present status of personal appraisal discussion in Finnish Governmental Agencies and what should be taken into consideration in future discussions?

This thesis was a real development project. In order to support the development the theoretical frame contained as sub processes of human resource management: performance management, coaching leadership and personal appraisal discussions both as a model and a process. Because the aim was to create a model that could respond to future needs for the personal appraisal discussions, the theoretical frame also included performance management viewed from the point of view of the future and the needs for change of personal appraisal discussions in working life in the future. A part of the theoretical frame was also the use of the human resource information systems as a tool in personal appraisal discussions.

This thesis was a case study and it studied the State of Finland and Finnish Governmental Agencies as employers. The research methods were studying documents, observation and Benchmark. Benchmark was made by using interviews and the aim was to gather information from public sector organizations that have recently renewed their personal appraisal processes.

Based on the theoretical frame and qualitative content analysis, a common model for personal appraisal discussions was created that supports good leadership and productivity. The content analysis gave a clear picture of the present status of personal appraisal discussion in Finnish Governmental Agencies and a need for development was clear. The content analysis also gave answers to what should be taken into consideration in future discussions: for example solution based problem solving, and focusing on growth and development potential.

The most significant conclusion was that the personal appraisal discussions should not be an individual process. It should be a part of the organization's management system and the competence management system. To be able to make personal appraisal discussions truly functional the focus needs to be on creating interaction and dialogue.

Keywords: Performance Management, Coaching Leadership, Personal Appraisal Discussion, Feedback, Targets

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta ja tavoitteet	8
1.2	Kehittämishankkeen lähtökohdat	9
1.3	Tutkimusongelman määrittely	10
1.4	Opinnäytetyön raportin rakentuminen	10
2	Teoreettinen viitekehys.....	12
2.1	Suorituksen johtaminen.....	13
2.1.1	Suoritusarviointi	16
2.1.2	Suorituksen johtaminen tulevaisuuden työelämässä.....	17
2.2	Valmentava johtaminen.....	19
2.2.1	Valmentavan johtamisen ydintaidot	20
2.2.2	Vuorovaikutus, vuoropuhelu, vuorokuuntelu	23
2.2.3	Valmentavan esimiehen positiot.....	23
2.2.4	Innostuskeskustelu	24
2.2.5	Valmentava palautteen anto	25
2.3	Tulos- ja kehityskeskustelu.....	26
2.3.1	Kehityskeskustelu prosessina.....	29
2.3.2	Ryhmäkeskustelut	32
2.3.3	Kehityskeskustelujen suhde strategiseen osaamisen johtamiseen	34
2.3.4	Tulevaisuuden työelämän muutosvaateet kehityskeskusteluille.....	36
2.3.5	Tietojärjestelmien hyödyntäminen kehityskeskusteluprosesseissa.....	37
2.4	Julkisen sektorin johtamisen kehittäminen	38
2.4.1	Julkishallinnon johtamisen uusi viitekehys	38
2.4.2	Julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteerit.....	40
2.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta.....	43
3	Toiminnallinen viitekehys	45
3.1	Valtionhallinto	46
3.2	Valtiokonttori	47
3.2.1	Valtiokonttorin henkilöstöjohdon tuki - yksikkö ja tutkijan rooli.....	48
3.2.2	Kieku-tietojärjestelmä	49
3.3	Valtion henkilöstöjohtamisen tavoitteet.....	49
3.3.1	Valtion nykyiset kehityskeskustelukäytännöt ja ohjeistus	51
3.3.2	Valtion yhteiset osaamiset kehityskeskustelujen tukena	52
3.3.3	Valtiokonttorin tulos- ja kehityskeskusteluprosessi esimerkkinä Kiekussa olevasta prosessista.....	54
4	Tutkimusmenetelmät.....	55
4.1	Kehittämishankkeessa käytettävät menetelmät.....	55

4.2	Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	57
4.3	Aineistonkeruumenetelmät.....	58
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	59
5	Kehittämishankkeen toteutus.....	60
5.1	Selvitys valtion kehityskeskustelujen nykytilasta	63
5.2	Benchmark tulos- ja kehityskeskustelujen uudistamisesta	67
5.2.1	Benchmark valtion virastoissa.....	67
5.2.2	Helsingin kaupunki	69
6	Yhteenveto ja tulosten tarkastelua.....	70
7	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	78
7.1	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	81
7.2	Jatkotoimenpiteet ja -tutkimusaiheet	82
	Lähteet	84
	Kuvat	87
	Taulukot	88
	Liitteet.....	89

1 Johdanto

Maailma on muuttunut viime vuosien aikana hurjasti ja elämme tällä hetkellä kompleksisessa ympäristössä, joka toimii yllätyksellisesti. Voidaan sanoa elävämme riskiyhteiskunnassa ja tulemme kohtaamaan koko ajan paljon haasteita. Haasteista ja ongelmista käytetään nimeä viheliäiset tai pirulliset ongelmat (Wicked Problems), jotka ovat laajoja, monimutkaisia, ainutlaatuisia, jatkuvasti muuttuvia sekä vaikeita hahmottaa ja ymmärtää. Niiden kohtaaminen ja ratkaiseminen tarvitsee aivan uudenlaista johtamisotetta. Tämän vuoksi johtamisen uudenlaisen viitekehyksen luonti ja toteuttaminen on todella tärkeää. (Sydänmaalakka 2015, 14.)

Nykypäivän globaalissa kilpailussa sekä heikossa taloustilanteessa Suomen valtion on saatava julkisen sektorin menoja pienemmiksi sekä huomattavasti tehokkuutta ja tuloksellisuutta lisää. Valtiolla on toteutettu paljon erilaisia toimenpiteitä tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi, esimerkkeinä 2003-2011 Tuottavuusohjelma sekä vaalikaudella 2011-2015 tuottavuusohjelman korvannut Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma (VATU). Molemmilla ohjelmilla on saatu aikaan kustannusten vähenemistä sekä tuottavuuden kasvua. (Valtiovarainministeriö 2015, 117-118.)

Valtiolla henkilöstökustannukset ovat suurin toimintamenojen erä. Jotta kestävyysvajetta saataisiin pienemmäksi, henkilöstömäärää täytyy vähentää sekä kehittää muita vastaavia toimenpiteitä. Muihin toimenpiteisiin kuuluvat mm. digitalisaatioon perustuvat toimintatapamuutokset ja tehokkaan työajan lisääminen. Näiden myötä synnytetään korkeampaa tuottavuutta. (Valtiovarainministeriö 2015, 22.)

Valtion virastojen tuloksellisuus ja palvelukyky riippuvat merkittävästi ihmisistä ja heidän johtamisestaan. Hyvä johtaminen ja työelämän laatu ilmenee henkilöstön motivaationa, terveytenä ja sitoutumisena työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. Niin liike-elämän kuin valtion virastojenkin koko ajan lisääntyvä tietointensiivisyys korostaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden, johtajuuden, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työelämän suhteiden hoitamisen merkitystä sekä niiden integrointia kokonaisvaltaiseen toiminnan johtamiseen. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Sydänmaalakka (2015) nostaa esille, että valtiolla on pystyttävä muuttamaan perinteinen staattinen hallintojärjestelmä dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi. Voidaan sanoa, että tarvitaan julkiselle sektorille todellinen johtamisen vallankumous, jossa rohkeasti kyseenalaistetaan nykyiset toimintamallit, puretaan vanhaa byrokratiaa ja yksinkertaistetaan johtamisjärjestelmää. Julkisella sektorilla tarvitaan hyvää ja tehokasta suorituksen johtamista aivan kaikilla tasoilla, ulottuen yksittäisestä työntekijästä koko valtionhallintoon.

Hyvän, tehokkaan ja toimivan johtamisen avulla päästään kestäväan julkishallintoon ja jatkuvaan uudistumiseen.

Esimiehen tehtävänä on suorituksen johtamisen avulla antaa työlle merkitys osana organisaa-tiota sekä isompaa kokonaisuutta, luoda työnteolle edellytykset sekä tarjota mahdollisuus on-nistumisen elämyksiin ja itsensä kehittämiseen. Asiantuntijoiden johtaminen haastaa perintei-set ja jäykät johtamismallit, sillä asiantuntijaorganisaation johtaja on ennen kaikkea suun-nannäyttävä ja mahdollistaja. Johtajien tehtävänä on huolehtia myös toiminnan tehokkuuden lisäksi organisaation uudistumisesta ja hyvinvoinnista. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä suorituksen johtamisen työkaluista. Henkilöstön osaa-minen kehittyy pääosin työssä tapahtuvan oppimisen kautta. Hyvin toimivilla kehityskeskuste-luilla voidaan vaikuttaa organisaation menestymiseen sekä henkilöstön sitoutumiseen, joten on erittäin tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus käydä kehityskeskusteluja, joissa toi-saalta saadaan palautetta työsuorituksen tuloksellisuudesta ja laadukkuudesta ja toisaalta suunnitellaan tulevia työtavoitteita sekä niihin liittyvien valmiuksien kehittämistä. Vuonna 2014 valtion henkilöstöstä 94,5 % on ollut kehityskeskustelujen piirissä. (Jortama 2015, 20.)

Kehityskeskusteluilla tuntuu olevan hieman huono kaiku ja viime vuosina monet organisaatiot ovat jopa ilmoittaneet luopuvansa kehityskeskusteluista. Mm. Talouselämän verkkosivuilla uu-tisoitiin marraskuussa 2015, että kasvuyritykset hylkäävät kehityskeskustelut ja arvioinnit an-taa esimiesten sijasta kollegat (Talouselämän verkkosivut, 24.11.2015). Miten kehityskeskus-telut saataisiin toimiviksi ja kaikkia osapuolia hyödyttäväksi, sekä miten hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla digitalisaatiota myös kehityskeskusteluissa?

1.1 Tausta ja tavoitteet

Koko valtiolla otetaan käyttöön yhteinen talous- ja henkilöstötietojärjestelmä, Kieku, viimeis-tään vuoden 2016 loppuun mennessä. Kiekun käyttöönotto on aloitettu 2011 ja yhteensä Kieku-järjestelmän piiriin on tulossa n. 75 000 virkamiestä. Jotta näin massiivisesta järjestel-mästä saadaan kaikki hyöty irti, edellyttää tehokas käyttö yhteisiä toimintaprosesseja. Järjes-telmän yhtenä toimintaosiona on osaamisen hallinta, jonka osa-alueita vielä vuonna 2015 on otettu vasta muutamissa valtion virastoissa käyttöön.

Pyrkimyksenä on, että viimeistään syksyn 2016 aikana kaikki halukkaat valtion virastot voisi-vat ottaa käyttöön Kieku-järjestelmän osaamisen hallinnan osiosta yhteisen kehityskeskustelu-prosessin. Tavoitteena on tarjota valtion virastoille mahdollisuus tulos- ja kehityskeskustelu-välineen joustavaan ja tehokkaaseen käyttöönottoon ja sitä kautta lisätä tehokkuutta koko tulos- ja kehityskeskusteluprosessin läpivientiin. Tarkoituksena on, että Kieku-järjestelmään

viedään virastokohtaisesti suorituksenarviointijärjestelmät (asteikot ja arviointikriteerit), kun taas tavoitelomakkeen ja kehityssuunnitelman osalta pyrittäisiin mahdollisimman pitkälle yhtenäiseen ratkaisuun.

1.2 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Tämänhetkisellä vaalikaudella (2015-2019) valtion kehittämistyön perustaksi on otettu kolme strategista linjausta:

1. Henkilöstövoimavaroja johdetaan kokonaisuutena (valtioyhteisön yhteiset henkilöstövoimavarat, joita voidaan joustavasti kohdistaa kulloisiinkin eniten hyötyä tuottaviin tehtäviin, tehdyn työajan lisääminen sisältäen tehollisen työajan ja kokonaistyöajan, henkilöstömenojen joustava budjetointi ja virkamiesaseman / viranomaistoiminnan uudelleen määrittely joustavamman julkisen palvelun näkökulmasta).
2. Digitalisointia hyödynnetään täysimääräisesti (asiakaslähtöisyys, palvelutoiminnat uudistetaan ennen digitalisointia, digitalisointi, osaamisen kasvattaminen).
3. Hallinnon uudistamispotentiaali otetaan täysimääräisesti käyttöön (virastorakenneuudistukset, ajasta ja paikasta riippumaton työ, uudet toimitilaratkaisut, tehtävien työnjako koko valtioyhteisössä). (Valtiovarainministeriö 2015, 118.)

Julkisella sektorilla on tavoitteena kahdella seuraavalla vaalikaudella hyödyntää suurta eläkepoistumaa ja sitä kautta sopeuttaa julkista taloutta pysyvästi alempien resurssien hyödyntämiseen. Uusrekrytoinnit pyritään tekemään yhteiskunnallisesti vaikuttaviin ja paljon tuottavuuspotentiaalia sisältäviin tehtäviin. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista sekä oikein kohdistettuja resursseja. Täytyy kiinnittää huomiota tuottavuuden parantamiseen kasvattamalla tehollista työaikaa sekä uudistamalla työnsisältöjä sekä työmenetelmiä mm. digitalisaatiota hyväksikäyttäen. (Valtiovarainministeriö 2015, 118-119.)

Näiden kaikkien yllä olevien taustojen vaikutuksesta olen saanut työtehtäväkseni kehittämishankkeen, jonka avulla saadaan sekä vapautettua virastoista resursseja sekä pitkällä tähtäimellä luomaan valtion työpaikoille lisää tuottavuutta tietojärjestelmäavusteisesti suorituksen johtamisen sekä osaamisen johtamisen kehittämisen avulla.

Sekä strategisen henkilöstöjohtamisen että päivittäisjohtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista on kehityskeskustelu. **Kehittämishankkeeni / opinnäytetyöni tarkoituksena on määrittellä, millainen koko valtion yhteinen Kieku-tietojärjestelmäavusteisen tulos- ja kehityskeskustelumalli voisi olla.** Tavoitteena on löytää koko valtion käyttöön yhteinen kehityskeskustelun malli, jonka avulla koko valtion tasolla saadaan toimintatapoja yhtenäistettyä, luotua tasokkaampaa johtamiskulttuuria sekä lisättyä tuottavuutta.

1.3 Tutkimusongelman määrittely

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009) mukaan tutkimusongelman määrittely voi olla hankalaa, mutta sen tulisi olla muodoltaan yksiselitteinen ja selkeä. Tutkimusongelma pitää kysymyksen / kysymysten muodossa kiteytyksen siit, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää.

Olen kiteyttänyt opinnäytetyöni tutkimusongelman näin:

Millaisella kehityskeskustelumallilla tuetaan tavoitteita, jotka ovat hyvän johtamistavan vahvistaminen sekä tuottavuuden lisääminen?

Pääasiallisen tutkimusongelman lisäksi voidaan tutkimukselle määritellä myös osaongelmia. Opinnäytetyöni osaongelmina ovat:

1. *Millainen on valtion virastojen kehityskeskustelujen nykytila?*
2. *Mitä täytyisi huomioida tulevaisuuden kehityskeskusteluprosessissa?*

Opinnäytetyön taustalla oleva kehittämishanke pitää sisällään lopullisen yhteisen mallin luomisen, mutta tämä opinnäytetyö rajautuu nykytilan ja nykyisten toimintamallien tarkasteluun ja niiden pohjalta tehtävään alustavaan prosessin mallinnukseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei myöskään ole luoda kehityskeskusteluiden toteutukselle sisällöllisiä raameja eikä ohjeistuksia, vaikka ne myös kuuluvat varsinaiseen kehittämishankkeeseen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti suorituksen johtamista sekä kehityskeskusteluita, ja palkkausjärjestelmät on rajattu kokonaan pois. Myös suorituksen arviointia käsitellään vain yleisellä tasolla.

1.4 Opinnäytetyön raportin rakentuminen

Opinnäytetyöni rakentuu johdanto-osiosta, jossa taustoitetaan toimikenttää, tutkimuksen lähtökohtaa sekä tarkoitusta.

Seuraavana on luvussa 2 teoreettisen viitekehyksen vuoro, jossa avaan tutkimuksen kannalta merkittävimmät osa-alueet sekä tuon esille näihin liittyvän ajankohtaisen tutkimus- ja kirjallisuuskatsauksen. Opinnäytetyöhöni valitut teoreettisen tarkastelun kohteet ovat:

- Suorituksen johtaminen
 - Suoritusarviointi
 - Suorituksen johtaminen tulevaisuuden työelämässä
- Valmentava johtaminen
 - Valmentavan johtamisen ydintaidot
 - Vuorovaikutus, vuoropuhelu, vuorokuuntelu
 - Valmentavan esimiehen positiot

- Innostuskeskustelu
- Valmentava palautteen anto
- Tulos- ja kehityskeskustelu
 - Kehityskeskustelu prosessina
 - Ryhmäkeskustelut
 - Kehityskeskustelujen suhde strategiseen osaamisen johtamiseen
 - Tulevaisuuden työelämän muutosvaateet kehityskeskustelulle
 - Tietojärjestelmien hyödyntäminen kehityskeskusteluprosesseissa
- Julkisen sektorin johtamisen kehittäminen
 - Julkishallinnon johtamisen uusi viitekehys
 - Julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteerit

Teoreettisen viitekehysten muodostamisen jälkeen esittelen luvussa 3 toiminnallisen viitekehysten johon kuuluvat valtiokonserni, valtionhallinnon yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä Kieku sekä esittelen myös Valtiokonttorin sekä sen roolin valtion yhteisten prosessien kehittäjänä sekä lisäksi vielä oman roolini tutkijana ja Valtiokonttorin kehittämishankkeen toteuttajana. Toiminnallisen viitekehysten yhteydessä käyn läpi myös valtion nykyiset kehityskeskustelukäytännöt, valtion yhteiset osaamiset sekä Valtiokonttorin tulos- ja kehityskeskusteluprosessin.

Luvussa 4 määrittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät ja metodit ja näiden jälkeen päästään luvussa 5 tutkimuksen toteutukseen, jossa kerron miten olen toteuttanut kehittämishankkeen.

Luvussa 6 koostan vielä opinnäytetyöni yhteenvedon ja esittelen keskeisimmät tulokset eli esittelen vastaukset tutkimusongelmiini ja tuon esille ehdotuksen yhteiseksi toimintamalliksi.

Viimeisessä luvussa eli luvun 7 johtopäätökset-osiossa määrittelen tulevaisuuden jatkokehitys ja - tutkimuskohteet sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Alla olevassa kuvassa näkyy vielä tiivistetysti opinnäytetyöni rakenne:



Kuva 1 Kehittämishankkeen/opinnäytetyön rakentuminen.

2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettista viitekehystä tarkasteltaessa olen toisaalta perehtynyt aihepiirin lähdekirjallisuuden sekä tutkimuksiin ja toisaalta kerännyt artikkeleita ja muita mahdollisia signaaleja tulevaisuuden muutostarpeista ja toimintasuunnitelmista.

Aihepiirini pohjautuu henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus pitää sisällään resurssina olevien ihmisten hankinnan, motivoinnin, ylläpidon, kehittämisen sekä palkitsemisen. Henkilöstöjohtamisesta puhutaan myös henkilöstövoimavarojen johtamisena (Human Resources Management). (Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus määritellään usein siihen liittyvien prosessien ja osa-alueiden kautta. Salojärvi (Helsilä & Salojärvi toim. 2009, 29, 91) kuvaa henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia, joihin kuuluu resurssit, prosessit, arvot ja seuranta. Henkilöstöprosesseja ovat hänen mukaansa sellaiset prosessit, jotka rakentavat perustan hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Näitä prosesseja ovat työhyvinvointi, työsuhteasioiden käytännöt, rekrytointi, osaamisen ja kyvykkyyksien johtaminen sekä suorituksen johtaminen.

Tämän opinnäytteen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen henkilöstöjohtamisen osa-alueina erityisesti suorituksen johtamista ja kehityskeskusteluja eri muodoissaan sekä johtamistapana viimeisen kymmenen vuoden aikana vahvasti kasvanutta valmentavaa johtamista.

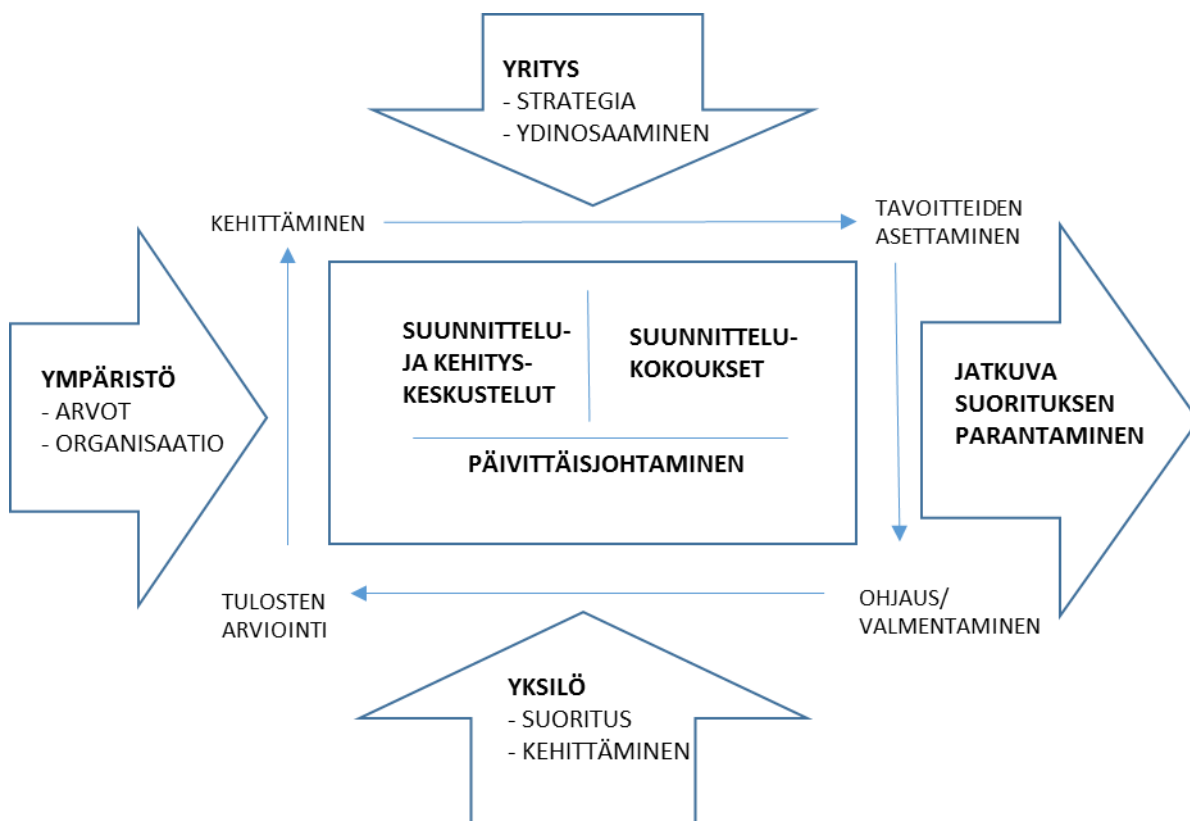
2.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on tullut johtamiskäsitteistöön mukaan vasta parikymmentä vuotta sitten ja sen tausta on Yhdysvalloissa 70-luvulla alkaneessa tulos- ja tavoitejohtamisessa, jonka kehittäjänä on pidetty Peter Druckeria (mm. Kauhanen 2010, Sydänmaalakka 2015, Wink 2006). Kauhasen (2010) mukaan suorituksen johtaminen tarkoittaa periaatteessa niiden keinojen ja toimintamallien luontia, jolla esimies voi tarjota alaiselleen onnistumisen edellytykset työssään.

Sydänmaalakka (2001) määrittelee suorituksen johtamisen niin, että suorituksen johtamisen avulla kaikki työntekijät tietävät, mitkä ovat heidän tehtävänsä, henkilökohtaiset tavoitteensa, mitä osaamista heiltä edellytetään sekä heille mahdollistetaan riittävä ohjaus ja palaute toiminnastaan. Tärkeimmät konkreettiset työkalut ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Hänen mielestään suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, ja sen varaan rakennetaan monia muita prosesseja (Sydänmaalakka 2015, 52). Helsilä (2006) korostaa, että suorituksen johtaminen täytyy olla kytkettynä organisaation strategiseen kokonaisuuteen. Hän mukaansa suorituksen johtamiseen ei riitä henkilöjohtamisosaaminen, vaan mukana täytyy olla myös taloudellinen ja strateginen ajattelu. Suorituksen johtamiseen liittyvä palkitseminen ei saa olla vastikkeetonta rahan jakamista, vaan todellisiin suorituksiin perustuvaa.

Suorituksen johtamisprosessissa tavoitteena on suorituksen jatkuva parantaminen. Prosessissa yhdistyy sekä yksilön että organisaation pyrkimykset ja tavoitteet. Lisäksi prosessia tulee katsoa myös toimintaympäristön näkökulmasta. (Sydänmaalakka 2001, 75.)

Alla olevassa kuvassa kuvataan suorituksen johtamisen viitekehys. Suorituksen johtamisessa on neljä elementtiä: tavoitteiden asettaminen, ohjaus/valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen.



Kuva 2 Suorituksen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2001, 76)

Kun puhutaan suorituksen arvioinnista, keskitytään enemmän tavoitteiden asetantaan ja palautteeseen. Suorituksen johtamisesta puhuttaessa painotus siirtyy enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Kehityskeskustelujen lisäksi tärkeät suorituksen johtamisen työkalut ovat suunnittelukokoukset sekä päivittäisjohtaminen. (Sydänmaalakka 2001, 77.)

Suorituksen johtamisessa on kyse tavoiteasetannasta. Hyvä esimies auttaa alaisiaan löytämään itseään motivoivia tavoitteita. Jos työntekijä ei voi vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa, se lisää tehostomuutta. Motivoivat tavoitteet syntyvät työntekijän omista mielenkiinnon kohteista. Hyvä johtaja pyrkii ennemminkin tukemaan henkistä kasvua ja osaamisen kehittymistä kuin fokusoimaan liian määrällisiin tavoitteisiin (Leppänen & Rauhala 2012, 252). Yhdysvalloissa tutkittiin (Caillier 2014) julkisen sektorin työntekijöiden suoriutuvuutta ja huomattiin, että suoriutuminen parani sitä enemmän, mitä paremmin työntekijän tavoitteet oli kytketty organisaation tavoitteisiin.

Aina suorituksen johtaminen ei kuitenkaan reaali maailmassa ole niin helppoa. Grant (2007) pohtii artikkelissaan, että miksi monelle johtajalle ja esimiehille toimintojen ja prosessien johtaminen tuntuu helpolta ja tavoitteelliselta, mutta työntekijöiden suorituksen johtaminen mielletään vaikeaksi. Hänen mukaansa työntekijöiden ja yksilöiden tavoitteiden asetannassa kannattaa ehdottomasti käyttää samoja viitekehyksiä kuin asetettaisiin yksikkökohtaisia tai organisaatiokohtaisia tavoitteita. Hänen mukaansa kannattaa kiinnittää huomioita, että hyvät saavutukset huomioidaan heti ja tarvittaessa tavoitteita muokataan vaativammiksi, mutta houkuttelevuutta lisäämällä.

Sydänmaalakka on kirjoittanut paljon organisaatioiden johtamisen kehittämisestä ja luonut älykkään organisaation käsitteen, joka kytkeytyy vahvasti onnistuneeseen suorituksen johtamiseen. Hänen mukaansa älykäs julkinen organisaatio koostuu neljästä rakennuspalikasta, jotka kuvaan alla: (2015, 70-74)

- Perusjohtamiseen liittyvät asiat
- Uudistavaan johtamiseen liittyvät asiat
- Sisäiseen näkökulmaan liittyvät asiat
- Ulkoiseen näkökulmaan liittyvät asiat

Perusjohtamiseen liittyvät asiat luovat organisaatiolle pohjan. Siihen sisältyvät visio, strategia, organisaatorakenne sekä yhteiset arvot. Tavoitteellisuuteen ja ketterään päätöksentekoon auttaa hyvä suorituksen johtamisen prosessi, joka toteutuu systemaattisena kaikilla organisaation tasoilla. Työkaluna ovat laadukkaat kehityskeskustelut, joissa panostetaan erityisesti osaamisen johtamiseen. Organisaation tulee olla määrittänyt omat ydinosaamisensa ja osaamista kehitetään systemaattisesti niin yksilö-, - tiimi- kuin organisaatiotasollakin. (Sydänmaalakka 2015, 70-71.)

Uudistavaan johtamiseen kuuluu mm. tiedolla johtaminen, tiimien johtaminen, laatujohtaminen ja innovaatiojohtaminen. Toimintaympäristö muuttuu niin valtavaa vauhtia, että organisaation muutos- ja uudistumiskyvykkyyttä täytyy kehittää systemaattisesti. Älykäs julkinen organisaatio oppii nopeasti ja tehokkaasti ja siihen edesauttaa avoin palautekulttuuri, jossa palautetta annetaan avoimesti ja riittävästi organisaation kaikilla tasoilla. Johtaminen tapahtuu ihmisiä valmentamalla. (Sydänmaalakka 2015, 71.)

Sisäiseen näkökulmaan liittyy se, että henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä ja arvokkaimpana voimavarana ja henkilöstöjohtamiseen on panostettu ammattimaisesti. Organisaatiossa vallitsee luottamus ja luottamus mahdollistaa dialogin, jossa uskalletaan myös rakentavasti kyseenalaistaa asioita. Organisaation hyvinvointia seurataan ja kehitetään systemaattisesti ja myös itsensä johtamiseen panostetaan. (Sydänmaalakka 2015, 72-73.)

Ulkoiseen näkökulmaan kuuluu, että strateginen toiminta ja ajattelu toteutuvat kaikilla tasoilla ja suunnitteluun osallistetaan koko henkilöstö. Julkisen sektorin organisaatiossa myös poliittinen tietämys ja ymmärrys täytyvät olla hyvät. Ulkoiseen viestintään panostetaan ja organisaation imagosta pidetään hyvää huolta ja mielikuvaa kehitetään. Asiakaslähtöinen työ on toiminnan perusta ja verkosto-osaaminen ja -johtaminen on otettu käyttöön. (Sydänmaalakka 2015, 74.)

2.1.1 Suoritusarviointi

Ihmisen sanotaan oppivan arvioimalla toimintaansa ja kokemuksiaan. Arvioinnista seuraa ymmärrys, jonka johdosta ihminen alkaa soveltaa ja sitä kautta muuttaa toimintaansa ja taas lisää kokemuksia. Arviointi ja palaute ovat siis oppimisen välttämättömiä edellytyksiä. Monet kuvittelevat pääsevänsä hyviin tulokseen pelkän sisäisen motivaation avulla, mutta myöntävät kuitenkin kannustuksen ja rohkaisun merkityksen. (Helsilä 2006, 21-22.)

Nykypäivänä tulos- ja kehityskeskusteluihin kuuluu kiinteänä osana suoritusarviointi, jossa organisaation palkkausjärjestelmään on kytketty tavoitteisiin sidottu henkilökohtaiseen suoriutuvuuteen liittyvä arviointi.

Suoritusarvioinnissa työntekijä ja esimies arvioivat työntekijän työssä suoriutumista. Arviointiin tarvitaan sekä työntekijän oma näkemys, että esimiehen rakentava palaute, jotta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva aikaiseksi työntekijän työssä menestymisestä. Jos arviota käytetään palkitsemisen tai palkkauksen perusteena sen merkitys kasvaa entisestään. (Järvinen 2005, 45.)

Helsilä (2006, 61) esittää professori Pekka Ruohotien suorituksen arviointiin liittyviä tutkimustuloksia, joista on voitu tehdä seuraavia havaintoja: tutkimuksen mukaan suorituksen perusteella palkitut toimivat huomattavasti tehokkaammin kuin ne, joiden palkitseminen ei ole kytköksissä suoritukseen. Tutkimuksessa nousi esille myös, että jos työntekijää ei palkita hyvästä suorituksesta, hän alentaa suoritusta. Myös huomioitiin, että huonosti suoriutuvan työntekijän palkitseminen ei nosta hänen suoriutuvuutta, mutta kylläkin työtyytyväisyyttä. Viimeiseksi huomioiksi nostettiin, että jos huonosti suoriutuvaa työntekijää ei ole palkittu, he ovat tyytymättömiä, mutta toisaalta heidän suorituksensa saattaa parantua.

Myös Kanadassa on tutkittu suorituksen arviointia 312 yli 200 henkilön organisaatiossa (Haines & St-Onge 2012) ja tutkimustulokset osoittivat, että suorituksen havaitaan parantuvan selvästi, jos yksilötason tavoitteet on onnistuttu kytkemään organisaation strategiaan sekä organisaatiokulttuuriin että -ilmastoon. Lisäksi erityisesti panostukset koulutukseen ja henkilön

onnistumisten tunnustamiseen ja näkyväksi tekemiseen vaikuttivat positiivisesti suoriutumiseen.

Suoritusarviointi tulisi aina kytkeä organisaation näkemykseen tulevaisuudesta sekä tulevaisuuden edellyttämistä osaamisista. Näiden pohjalta määritellään pätevyys- ja suoritusvaatimukset, joita vasten peilataan yksilötason suoriutumista. On syytä ottaa huomioon, että suoritusarviointiin usein liittyy monenlaisia odotuksia ja osittain arviointi perustuu esimiehen subjektiiviseen näkemykseen. (Helsilä 2006, 76, 88.)

2.1.2 Suorituksen johtaminen tulevaisuuden työelämässä

Enemmän ja enemmän yleistyy koko ajan organisaatioissa monipaikkainen ja monimuotoinen työ eli työtä tehdään myös muualla kuin varsinaisessa työympäristössä. Työtä tehdään etätyönä ja työpaikoille tullaan tapaamaan työkavereita, asiakkaita ja kumppaneita. Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää asettaa työlle konkreettiset tavoitteet ja suoritusmittarit, joilla tuloksia voidaan seurata. (Ojala & Pöysti 2012.)

Tulevaisuuden työpaikassa yrityskulttuuri on tärkeämmässä roolissa kuin johtaminen. Organisaatiot ovat yhä enemmän verkostoituneita ja toimivat virtuaalisesti. Johtaja ei enää välttämättä kohtaa alaisiaan eikä voi valvoa heidän työtään. Tulevaisuuden työpaikassa ihmisiä tuetaan johtamaan itsenäisesti omaa ajankäyttöään ja omaa työskentelyään. Työntekijöillä täytyy olla selkeät tavoitteet ja tehtävät, mutta he voivat itse vapaasti vaikuttaa siihen, miten ja missä työnsä tekevät. Koska suorituksen johtaminen kytkeytyy yhä enemmän oman työskentelyn johtamiseen, tulisi ottaa huomioon useita tekijöitä. Ensinnäkin tehtäviä täytyy pystyä priorisoimaan ja priorisointia tehdään yhdessä esimiehen ja kollegojen kanssa. Myös täytyy kyetä keskittymään vain yhteen vaativaan tehtävään kerralla ja vaativat työt kannattaa ajoittaa siihen kohtaan päivässä, jolloin on luontaisesti virkeimmillään. Työntekopaikka tulisi valita sen mukaan, että paikassa voi keskittyä rauhassa työtehtävien niin vaatiessa. Lisäksi vielä tulisi huomioida tauotus, terveellisen energian saanti, palautuminen sekä tietotekniikan hyödyntäminen työnteon helpottajana. (Ojala & Pöysti 2012, 197, 210-211.)

Tulevaisuuden johtajan tulee pystyä johtamaan hyvin monimuotoisia ja -kulttuurisia työyhteisöjä. Johtajan odotetaan johtavan joukkojaan edestä, vaikka asiantuntijaorganisaatioissa vaaditaankin tasavertaisuutta ja ihmiset työskentelevät verkostoissa fyysisesti eri paikoissa. Johtajana on oltava erityisesti ihmisten johtaja, vaikka toiminta itsessään on enemmän ja enemmän teknologiapainotteista. Johtajan pitää ymmärtää, miten ihmisten älylliset resurssit toimivat ja miten niitä tuetaan, jotta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää ihmisten osaaminen, ongelmaratkaisukyky, luovuus ja oivallukset sekä yhteistyökyky. (Ojala & Pöysti 2012, 228.)

Tulevaisuuden johtajan osaamisvaatimukseen kuuluu myös kyky viestiä yhteinen visio ja tavoitteet organisaatiolle niin, että kaikki ymmärtävät selkeästi ja kirkkaasti minne ollaan menossa ja haluavat olla menossa mukana. Yhteinen suunta antaa pohjan suoritukselle. Johtajan tehtävänä on valmentaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa, löytämään taistelutahdon ja ratkaisemaan mahdolliset ongelmat kokeilemalla vaihtoehtoisia toimintamalleja ja arvioimalla välittömästi niiden toimivuutta. Tulevaisuuden johtaja myös ymmärtää, että organisaation menestys on sidottu työntekijöiden innostukseen. Innostuneisuus tuottaa energiaa, jolla saavutetaan erinomaista suoriutumista. Innostusta ehkä parhaiten kuvaa Flow-tila, vahva työnimu, jonka avulla pystyy tuottamaan uskomattomia suorituksia (Ojala & Pöysti 2012, 229). Myös Leppänen ja Rauhala kirjoittavat innostuksesta. Heidän mukaansa ihminen innostuu siitä, että saa käyttää oman lahjakkuutensa muotoja. Heidän mukaansa insinöörejä tutkittaessa on todettu, että työntekijöiden välisessä tuottavuudessa voi olla jopa kymmenkertaisia eroja ja erot johtuivat asenteiden lisäksi arvostavasta johtajuudesta sekä siitä, että hyvin suoriutuva työntekijä sai toteuttaa omia vahvuuksiaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 44.)

Hyvät tulokset tuottavat onnistumisen kokemuksen. Hyvillä tuloksilla ja samaan päämäärään tähtäävillä tuloksilla vaikutetaan pitkän aikavälin vaikuttavuuteen. Tavoitteena on siis saavuttaa onnistumisten avulla pitkän aikavälin vaikuttavuutta. Onnistumisia saavutetaan suorituksen johtamisen ja osaamisen johtamisen avulla. Jotta suorituksen johtaminen ei kuulostaisi liian tekniseltä, voidaan myös puhua onnistumisen johtamisesta eli johtajan tehtävänä on onnistumisen johtaminen. (Sydänmaalakka 2015, 154.)

Tulevaisuudessa täytyy huomioida myös se, että enää ei puhutakaan johtamisesta vaan johtamisosaamisesta, jossa johtamisosaaminen kuuluu niin esimiesten kuin alaistenkin taitoihin. Sekä johtajan että alaisen roolissa tunnustetaan ja ymmärretään miten toimitaan ja käyttydytään erilaisissa tilanteissa. Johtamisosaaminen pitää sisällään johtamistaidot sekä alaitaidot/työyhteisötaidot. Johtamisosaaminen koostuu yleisosaamisen lisäksi vuorovaikutus-, johtamis-, tehokkuus- ja hyvinvointiosaamisista sekä sisäisistä voimavaroista. (Sydänmaalakka 2015, 162.)

Tulevaisuuden yhä nopeammassa ja kompleksisemmässä ympäristössä ei enää riitäkään vuosittain tehtävä tavoitteiden asetanta ja tulosten arviointi, vaan suorituksen johtamisen prosessin täytyy olla jatkuvaa. Buckingham ja Goodall (2015) tuovat esille artikkelissaan, että nykyiset suorituksen johtamisen mallit eivät enää palvele työntekijöiden sitoutumista eivätkä huippusuorituksia. Ehkä tulevaisuudessa siirrytään enemmän heidän esittelemään Deloitteen luomaan malliin, jossa on luovuttu vuosittaisista arvioinneista, tavoiteasetannasta sekä 360-arvioinneista. Heillä on luotu systeemi ja prosessi, jolla suorituksia pystytään seurata reaaliaikaisesti sekä tehostamaan tulevaisuuden suoritusta. Heillä ensinnäkin lähin esimies ei arvioi alaisen

toimintaa, vaan omaa toimintaansa alaiseen nähden, esimerkiksi kysymyksellä ”valitsetko henkilön aina mielelläsi mukaan projekteihin?”. Tällaisia lyhyitä kysymyspatteristoja täytetään neljännesvuosittain ja niiden avulla koko organisaatio saa pikakatsauksen nykytilasta. Näin pystytään myös heti käyttämään panokset sinne, minne selvästi tukea tarvitaan. Lisäksi työntekijät itse tekevät omiin vahvuuksiin pohjautuvaa arviointia, jota käydään yhdessä esimiehen sekä tiimin kanssa läpi. Esimiesten panostus on siirretty vuosittaisesta raskaasta suorituksen johtamisen prosessista jatkuvaan tukeen ja valmentamiseen. Esimiesten suositellaan keskustelevan viikoittain omien alaistensa kanssa lähitulevaisuuden merkittävimmistä tehtävistä sekä tavoitteista. Näiden keinojen avulla Deloitella uskotaan vastaavan paremmin tulevaisuuden toimintaympäristön tarpeisiin.

2.2 Valmentava johtaminen

Viime vuosien aikana vahvasti kasvanut valmentava johtamisote juontaa juurensa edellisessä osiossakin kuvatusta työelämän muutoksesta. Työelämään tulevat uudet sukupolvet pitävät työn merkityksellisyyttä ja työssä innostusta tärkeinä asioina. Näitä tarpeita varten on syntynyt valmentava ote johtamiseen ja esimiestyöhön. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 14.)

Valmentava ote johtamiseen on syntynyt ajan myötä ehkä jopa hieman vaistomaisena toimintatapana. Työelämään siirtyneet nuoret ovat seuranneet kokeneiden johtajien toimintaa ja ottaneet siitä mallia. Edelläkävijäjohtajat ja -esimiehet ovat tavallaan tiedostamattaan toimineet alaistensa valmentajina. Valmentavaa johtamisotetta on ollut jo hyvinkin pitkään käytössä, mutta sitä on vasta viime vuosina ruvettu mallintamaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Valmentavan johtamisen juuret juontavat jo antiikin Kreikasta, jossa osattiin lahjakkaista urheilijoista kehittää mestareita. Yritysmailma on ottanut oppia urheilumaailmasta ja on todettu, että henkilön koko lahjakkuus voidaan hyödyntää tarjoamalla henkilökohtaisen asiantuntijan huomio ja osaaminen käyttöön. (Kvist ym. 2004, 19.)

Valmentamiseen kuuluu kaksi osapuolta, valmentaja ja valmennettava ja heidän suhteensa perustuu siihen, että toisella on tarve kehittyä ja toinen antaa siihen mahdollisuuden. Kehittyjä hakee valmentajaltaan mm. neuvoja, vinkkejä, palautetta, rohkaisua ja toisaalta ihan vain läsnäoloa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9). Kvist ym. (2004, 19) lisäävät vielä, että valmentaja valmentaa myös koko joukkuetta, jossa tavoitteena on, että joukkueen jäsenet yhdessä pääsevät huippusuorituksiin.

Ristikangas & Ristikangas (2010, 12) määrittelevät valmentavan johtajuuden näin: ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.” Myös kirjassa Valmentava esimies (Ristikangas & Grunbaum 2014) korostetaan, että valmentava johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Kun organisaatioon onnistutaan saamaan toisia arvostava kulttuuri ja tavoitteellinen tekeminen osallistavalla otteella, ollaan valmentavan johtamisen ytimessä. Leppänen ja Rauhala (2012, 78) korostavat vielä valmentavassa johtajuudessa muutosta: heidän mukaansa valmentamisessa on kyse myönteisestä ja tarkoituksellisesta muutoksesta, itsensä hyväksymisestä ja omien vahvuuksien löytämisestä, kehittymisestä kohti parempaa, oppimisesta ja omien tavoitteiden saavuttamisesta.

Valmentavan johtamisen ideologia toimii erityisen hyvin kehityskeskustelutilanteissa, joissa hyvän lopputuloksen saavuttamiseen vaikuttaa vahvasti esimiehen ja alaisen välinen arvostus, osallistaminen sekä yhteiset tavoitteet. Valmentavaa johtamista ja suorituksen johtamista ei pitäisi nähdä erillisinä ideologioina, vaan voisi sanoa suorituksen johtamisen luovan puitteet valmentavalle johtamiselle. Kvist ym. (2004) nostavat esille, että sekä suorituksen johtaminen että valmentava johtaminen ovat enemmän kuin kehityskeskusteluprosessien läpivienti. Ne ovat päivittäistä toimintaa, jossa säännöllinen valmentaminen ja yhteisten suoritusten arviointi kohdistuvat sekä tuloksiin että tapaan toimia. Kiteytettynä voisi todeta, että suorituksen johtamisessa asetetaan yhdessä haastavia tavoitteita, suoritusta mitataan tasapainoisesti ja hyvistä suorituksista palkitaan ja samalla sekä yksilöitä että tiimejä valmennetaan kehittämään osaamistaan systemaattisesti.

2.2.1 Valmentavan johtamisen ydintaidot

Alla olevassa taulukossa on esitelty valmentavan johtamisen ydintaidot. Nämä kaikki ovat erittäin merkittäviä osaamisia kehityskeskusteluissa ja tukevat hyvin esimiehen ja alaisen kahdenkeskisen suhteen rakentamista.

Taulukko 1 Valmentavan johtamisen ydinosaamiset (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26)

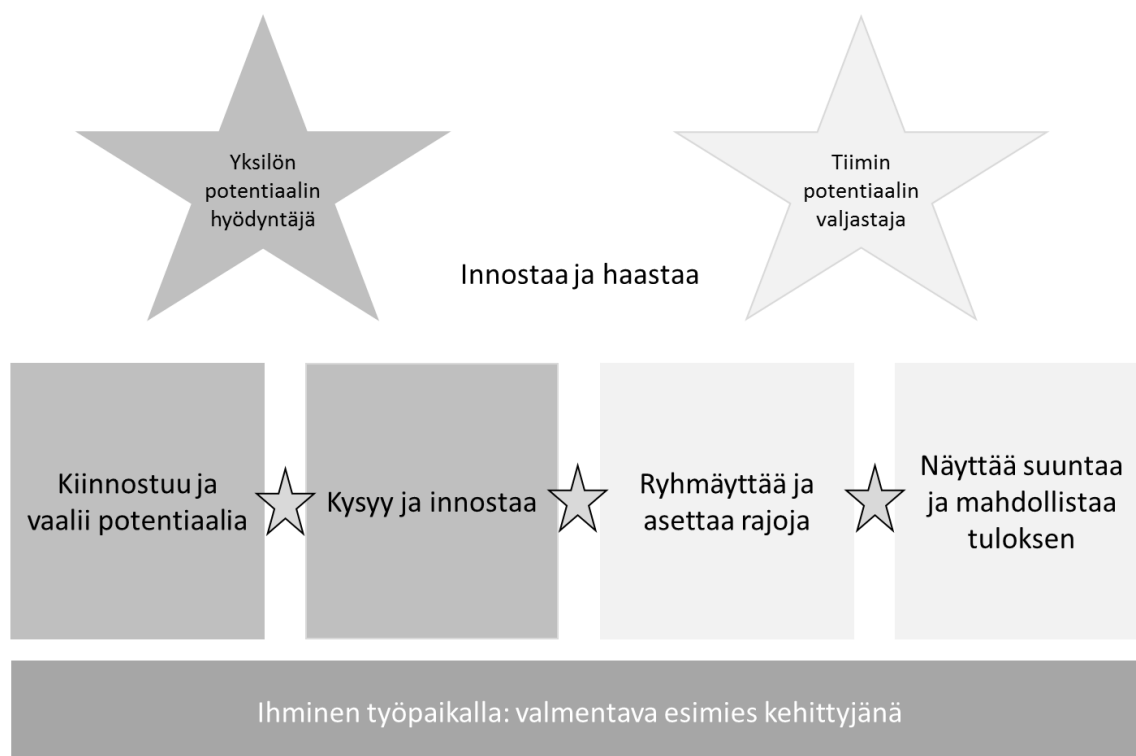
Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • Linjakkuus ja jäämäkkyys

Valmentavan johtajuuden ideologiassa on syytä ottaa huomioon, että se kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei vain organisaation esimiehille ja johtajille. Valmentava johtajuus voi näkyä missä tahansa vuorovaikutustilanteessa, jossa jokainen voi alkaa rakentaa itsessään olevaa valmentavaa johtajuutta. Työyhteisössä jokaisen tulisi ottaa vastuu sen menestyksestä ja tehdä kaikkensa yhteisen onnistumisen eteen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 44.)

Valmentavaan johtamiseen liittyy vahvasti tiedostava kommunikaatiosuhde, jossa molemmat osapuolet tulevat aidosti kuulluiksi ja ymmärretyiksi ja tiedostavassa suhteessa dialogi toimii. Tiedostava suhde edellyttää aitoa kohtaamista eli läsnäoloa ja vastuullisuutta ja tuottaa molemmille osapuolille yhteyden kokemuksen. Aidossa kohtaamisessa toinen tulee nähdyksi ja hänelle syntyy kokemus, että häntä arvostetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 85.)

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettaviensa mielipiteistä ja näkemyksistä. Aidon kiinnostuksen syntyminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii tietoista työskentelyä. Valmentava johtaja ymmärtää, että jokainen yksilö on ainutlaatuinen ja heitä on kohdeltava yksilöllisesti (Ristikangas & Ristikangas 2010, 85). Kun keskittyminen on tarkasti toisessa osapuolella, pystyy pikku hiljaa muodostamaan näkemyksen toisen ainutlaatuisuudesta ja erilaisuudesta ja siten oppia keinoja ja tapoja motivoida ja luoda kehittymismahdollisuuksia.

Perinteisesti johtaminen on tarkoittanut yksilöiden johtamista ja kevyimmillään tarkoittanut tulosten analysointia ja tavoitteiden asettamista vuotuisissa kehityskeskusteluissa. Valmentavassa johtajuudessa on kyse sekä yksilöiden että ryhmien kehittämisestä. Yksilöä valmentaan kahdenkeskisissä kohtaamisissa, joissa yksilöä autetaan innostumaan ja oivaltamaan sekä oppimaan paremmin johtamaan itseään. Ryhmien kehittämisessä keskitytään tiimin potentiaalinalin valjastamiseen ja yhteisen tavoitteen kirkastamiseen. Alla olevassa kuvassa on koottu valmentajan rooli sekä yksilön että ryhmän kehittäjänä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 30-31.)



Kuva 3 Valmentava esimies tähtien ja tähtijoukkueen valmentajana. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 31)

Valmentava johtamiskulttuuri voidaan saavuttaa korostamalla yhteistyötä eikä yksilöllisiä suorituksia. Kun saadaan aikaiseksi innostuminen ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen, saadaan aikaiseksi näkyviä tuloksia työyhteisössä ja sen ilmapiirissä. Valmentavaan kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen: toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267.)

Kun puhutaan erilaisista pysyvistä mielentiloista, voidaan käyttää termiä psykologinen pääoma (Leppänen & Rauhala 2012, 59). Valmentavan johtamisen avulla voidaan auttaa yksilöitä ja johdettavia kehittämään heidän psykologista pääomaansa. Esimies voi auttaa alaisensa tai ryhmänsä psykologisen pääoman kehittämistä mm. pitämällä huolta positiivisesta asenteesta ja ilmapiiristä, rohkaisemalla alaisiaan tarttumaan haasteisiin ja menemällä epämurkkualueelle, luomalla positiivista ja avointa keskustelukulttuuria, mahdollistamalla onnistumiset, luomalla rohkeaa kulttuuria, jossa virheet ja epäonnistumiset hyväksytään sekä toimimalla esimerkkinä sinnikkydessä. (Leppänen & Rauhala 2012, 72-73.)

2.2.2 Vuorovaikutus, vuoropuhelu, vuorokuuntelu

Ei ehkä ole aivan merkityksetöntä, että meillä on kaksi korvaa ja yksi suu. Valmentavaan johtamiseen kuuluu yhtenä merkittävänä osatekijänä aktiivinen kuunteleminen. Valmentava johtaja on onnistunut luomaan aidon kiinnostuksen toiseen ja näin ollen pystyy ja haluaa kuulla avoimesti toisen näkemyksiä ja sitä kautta luoda hyvät puitteet yhteiselle keskustelulle.

Aktiivisessa kuuntelussa kuuntelija keskittyy täydellisesti puhujaan ja vaatii toisen osapuolen kokonaisvaltaista huomioimista. Aktiivinen kuuntelija pystyy siirtämään syrjään henkilökohtaiset oletukset ja ennakkokäsitykset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 105.)

Robertson (2005) määrittelee artikkelissaan aktiivisen kuuntelun elementeiksi:

- Kehonkieli: ilmeet ja eleet kuvastavat kiinnostusta ja sitoutumista, kehonkieli kasvonne liikkeineen viestii samaa ja toimintaympäristö on häiriötön.
- Mukana olo: kuuntelija antaa kertojan rauhassa kertoa asian omalla tavallaan ja vaikuttaa sanomaan mahdollisimman vähän, mutta esittää aktiivisesti tarkentavia kysymyksiä.
- Reflektointitaidot: kuuntelija tarkistaa säännöllisesti oman ymmärryksen kuulemastaan sekä koostaa tärkeimpien asioiden yhteenvedon.

2.2.3 Valmentavan esimiehen positiot

Esimiehen positioilla tarkoitetaan esimiehen paikkaa suhteessa johdettaviinsa. Kirjassa valmentava esimies Ristikangas & Grunbaum (2014) määrittelevät kolme positiota, jotka ovat: suunnannäyttävä, yhdessä ja mahdollistaja.

Huonoa kehityskeskustelua on moitittu siitä, että alaiselle ei tule selvää kuvaa omista tavoitteistaan ja omien tehtävien kytkennästä organisaation strategiaan. Esimiehen positio suunnannäyttäjänä tarkoittaa sitä, että esimies osaa kirkastaa alaiselleen organisaation vision, mission ja strategian hyvin konkreettisesti. Lisäksi esimies suunnannäyttäjänä konkretisoi organisaation arvot sekä asiakaslupauksen. Näitä asioita esimiehen tulee käydä säännöllisesti läpi, jotta varmasti syntyy yhteinen ymmärrys.

Esimies suunnannäyttäjänä voi käyttää apuvälineenä kolmea kysymystä: mitä, miksi ja mihin? Näihin esimiehellä täytyy olla vastaus. Valmentavan esimiehen täytyy kuitenkin pitäytyä vastaamasta kysymyksiin miten ja milloin, sillä silloin tavoitteita määritellään ylhäältä käsin liian tarkasti ja työntekijän sitoutuminen saattaa heiketä huomattavasti.

Valmentavan esimiehen viestintä on avointa ja jäsentynyttä ja näillä keinoilla suunnannäyttäjänä kasvattaa tiimin luottamusta, varmistaa sen toimintakyvyn ja valaa uskoa tulevaisuuteen. Mitä varmemmin ja avoimemmin esimies viestii tunteita herättävistä ja herkistä asioista, sitä varmemmin voi saada aikaan toivottuja vaikutuksia alaisissa tai tiimissä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 77.)

Yhdessä-positio tarkoittaa sitä, että esimies todella tuntee alaisensa. Esimies on toisaalta asiantuntija, joka työskentelee yhdessä alaisten kanssa ja näin pääsee tutustumaan heihin luonnollisten kollegasuhteiden kautta. Toisaalta tutustuminen tapahtuu myös systemaattisen kommunikoinnin ja arvostavan arvioinnin kautta. Mitä enemmän esimies tietää mitä alaisilleen kuuluu ja mitä tiimissä tapahtuu, sen paremmin hän pystyy luomaan toimivia yhteistyösuhteita. Yhteistyötä rakennetaan mm. keskustelufoorumeilla, joissa voidaan ohjata sovittuja toimenpiteitä ja arjen priorisointeja. Keskustelukulttuurille luodut rakenteet mahdollistavat yhteistyötä koskevat rakentavat tiimikeskustelut. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 78.)

Kolmas positio eli mahdollistaja tarkoittaa sitä, että esimies ei opeta, vaan auttaa toisia oppimaan ja iloitsee onnistumisista yhdessä heidän kanssaan. Tässä positiossa valmentava esimies pystyy näkemään alaisensa tai tiimensä potentiaalin ja haluaa kasvattaa ja hyödyntää vahvuuksia tavoitteiden mukaisesti. Mahdollistajana esimies siirtyy ikään kuin sivuun ja antaa alaistensa loistaa. Tässä esimieheltä tarvitaan kykyä olla poissa, olla hiljaa ja uskaltaa antaa asioiden tapahtua sekä käyttää oivalluttavaa kysymisen taitoa. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 115.)

2.2.4 Innostuskeskustelu

Ristikangas & Grunbaum (2014, 89-90) kuvaavat kirjassaan innostuskeskustelun. Valmentavan johtamisen ideologiassa positiivinen asenne ja ratkaisukeskeinen työtapo ovat onnistumisen avaimia. Innostuskeskustelu on yksi hyvä tapa hakea myönteistä työntekijäkokemusta ja työntekijän sitoutumista organisaation kehittämiseen sekä omasta kiinnostuksesta kumpuvaan vastuunottoon.

Innostuskeskustelu keskittyy onnistumisiin ja vahvuuksiin, ja se on myös tapa tutustua alaisten ajatuksiin. Henkilökohtainen innostuskeskustelu tuo esille yksilön vastuun omista innostumisen edellytyksistä.

Innostuskeskustelun ydinkysymykset:

- Mikä on juuri nyt fiilis asteikolla 1-10?
- Mistä innostut työssäsi?
- Missä olet hyvä/erinomainen?

- Mitkä onnistumiset ilahduttivat sinua viime vuonna?
- Missä asioissa haluaisit onnistua paremmin?
- Missä haluaisit tänä vuonna onnistua?
- Mitä haluaisit tehdä ja oppia organisaatiossamme?
- Mitä hyötyä siitä olisi sinulle/tiimille/organisaatiolle?
- Mitä tekisit, jos voisit tehdä ihan mitä vaan?
- Miten saisimme työstä/elämästä mukavampaa?
- Miten palkitset itseäsi onnistumisista?
- Miten sinä johtaisit, jos olisit esimies?
- Millä tavalla saisimme päivittäisiä onnistumisia paremmin esille?

Yhteenvetokysymykset:

- Miten käytännössä varmistat onnistumisesi?
- Keiden kanssa yhteistyössä onnistut parhaiten?
- Millaisen aikataulun suunnittelet tavoitteillesi?
- Miten sinun olisi hyvä toimia?
- Mitä sinun olisi erityisesti hyvä oppia/muistaa?

(Ristikangas & Grunbaum 2014, 89-90.)

Innostuskeskustelua voidaan hyvin käyttää kehityskeskusteluna ja etenkin kokeilla uutena vaihtoehtona, jos kehityskeskustelujen hyödyllisyys on kyseenalaistettu. Kehityskeskustelun nimi voidaan muuttaa onnistumiskeskusteluksi tai innostuskeskusteluksi. Myös innostuskeskustelusta voi ottaa osia mukaan kehityskeskusteluun ja kehityskeskustelun yhteenveto voidaan tehdä innostuskeskustelun kysymysten avulla. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 90.)

2.2.5 Valmentava palautteen anto

Valmentavassa johtamisotteessa palautetta annetaan vastaanottajan mukaan. Toisille kriittinen eli korjaava palaute täytyy antaa hyvinkin varovaisesti, suotuisaa maaperää luoden ja paljon positiivisuutta korostaen. Toiset taas toivovat saavansa palautteen mahdollisimman suoraan ja heti. Sama pätee myös positiiviseen palautteeseen. Toinen kaipaa mahtipontista julkista kiitosta, kun taas toinen haluaa kiitoksen enemmän asiasidonnaisesti (Ristikangas & Ristikangas 2010, 242). Berlin (2008) tutki väitöstutkimuksessaan esimiehen ja alaisen välistä palautteenantoa ja totesi, että onnistuneimmat palautetapahtumat syntyivät silloin, kun palaute oli molempien osapuolien suunnalta yhtenäisen positiivista (palkitseva palaute) ja hankaluuksia ilmeni eniten sellaisen negatiivisen palautteen vastaanottamisessa, joka erosi palautettava vastaanottavan henkilön omista menestymisen käsityksistä (haastava palaute).

Uuden asian oppiminen tarvitsee usein rakentavaa palautetta, jotta vanhasta ei-toivotusta tavasta tai toimintamallista voisi päästä eroon. Rakentavalla palautteella tarkoitetaan kriittistä

palautetta, jolla toivotaan saavan muutosta aikaiseksi. Jotta muutosta saadaan aikaiseksi, kriittinen palaute on esimiehen ja koko organisaation velvollisuus. Palautteen antaminen ei suinkaan ole helppoa, vaan vaatii rohkeutta ja luottamusta siihen, että selviytyy haastavassa tilanteessa. Myös palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa ja herättää usein syyllisyyden tunteen. Kriittinen palaute antaa toiselle mahdollisuuden ottaa enemmän vastuuta tekemisestään ja käyttäytymisestään, mutta oppiminen edellyttää, että palaute annetaan oikein. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 98-99.)

Palaute kohdistuu aina toisen tekemiseen, ei henkilöön itseensä ja palaute kohdistetaan muutostarpeeseen tai kehittymisen edellytyksiin. Palaute on työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto, sillä ilman palautetta taannutaan ja olemassa olevan toiminnan taso pikku hiljaa laskee. Palautetta annettaessa on aina syytä huomioida persoonalliset eroavaisuudet.

Palautetta pyytävät esimiehet ovat todennäköisesti valmentavia, koska palautteen pyytäminen vaatii rohkeutta ja halua oppia uutta. Palautetta pyytäessään esimies rakentaa toimintatapaa, jossa palautteesta muodostuu luonnollinen osa yhteistyötä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 92.)

Palautteen pyytämisen taitoa tarvitaan jatkossa työelämässä yhä enemmän. Esimiehen ongelmaksi voi muodostua, että ei aina tiedä, milloin palautetta tulisi antaa alaisilleen. Alaiset voisivat palautetta pyytämällä ottaa enemmän vastuuta palautteen saamisesta heille sopivana ajankohtana ja antaa itse esimiehelle aineksia kannustavan palautteen antamiselle kertomalla omasta työkulustaan ja saavutuksistaan. Alaisen, niin kuin toisaalta esimiehenkin, kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota saamansa palautteen aiheuttamaan reaktioon. Puolustautumista voisi välttää esittämällä saamaansa palautteeseen tarkentavia kysymyksiä palautteen sisällöstä ja suhtautumalla arvostavasti saatuun palautteeseen ja ideoihin. (Berlin 2008, 215.)

Esimiehen on hyvä muistaa, että vaikka alainen tietäisi onnistuneensa työssään ja mahdollisesti jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee silti jatkuvasti esimiehensä palautetta. Jos esimies ei anna palautetta, se tulkitaan helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa ja tämä pikku hiljaa vähentää työmotivaatiota. (Järvinen 2005, 113.)

2.3 Tulos- ja kehityskeskustelu

Tulos- ja kehityskeskustelu, kehityskeskustelu, suunnittelu- ja kehityskeskustelu ja kaikki näiden välimuodot varmaankin ovat käytettyinä. Tässä opinnäytetyössä puhutaan tulos- ja kehityskeskustelusta tai pelkästään kehityskeskustelusta tarkoittaen sitä kokonaisuutta, joka pitää sisällään tavoitteiden asetannan, tulosten ja suorituksen arvioinnin sekä kehityssuunnitelman rakentamisen.

Tulos- ja kehityskeskustelut ovat rantautuneet 1970-luvulla Suomeen kansainvälisten yritysten kautta. Ensin puhuttiin vain tavoitekeskusteluista ja myöhemmin 1990-luvulla siirryttiin puhumaan esimies-alaiskeskusteluista. Yleisimmin käytetty termi on kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2011, 14-15.)

Myös valtiolla kehityskeskusteluja otettiin jo 1970-luvulla käyttöön ja yksityistä sektoria edistykellisemmin jo silloin yhdistettiin tavoite- ja kehityskeskustelu yhdeksi kokonaisuudeksi. Tuohon aikaan yrityspuolella oli tapana, että esimies kävi tavoitekeskustelun ja henkilöstöhallinto tai psykologi kehityskeskustelun. Tällöin ongelmana oli, että johtamisprosessi pirstoutui ja oli heikompi vaikutukseltaan. (Ahonen ym. 2015, 52.)

Aarnikoivu (2011, 73) määrittelee kehityskeskustelun näin: ”Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet sekä kehittämistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kun keskustelu täyttää edellä esitetyt kriteerit, voidaan puhua kehityskeskustelusta.”

Sydänmaalakan (2001) mukaan tulos- ja kehityskeskustelut ovat tärkein työkalu suorituksen johtamisessa. Järvisen (2005, 45) mukaan kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä keinoista jalkauttaa strategiaa käytäntöön. Keskustelu on esimiehen ja tämän alaisen välillä käytävä systemaattinen ja toistuva keskustelu, jossa tavoitteena on suorituksen parantaminen sekä avoimen kommunikaation lisääminen. Sydänmaalakka listaa kehityskeskusteluille viisi konkreetista tavoitetta:

1. Saavutettujen tulosten arviointi
2. Seuraavan työskentelykauden tavoitteista sopiminen
3. Kehittämistarpeiden määrittäminen sekä henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen
4. Esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen
5. Työskentelyolosuhteiden sekä työilmapiirin kehittäminen

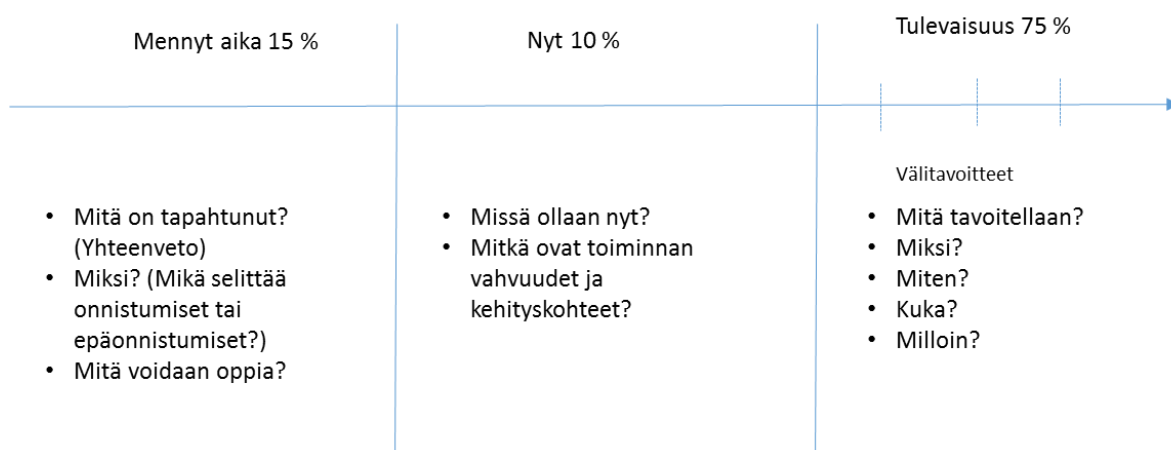
(Sydänmaalakka 2001, 85.)

Kauhasen (2010) mukaan olennaisinta on, että kaikki ymmärtävät keskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet. Hänen listauksensa on Sydänmaalakan listaukseen verrattuna vielä tarkemmin määritelty ja pitää sisällään seuraavat vaiheet: valmistautuminen, keskustelun avaus, tulosten seuranta ja arviointi sekä kytkeä palkitsemiseen, työskentelyedellytysten kehittäminen, vastuiden selventäminen, tavoitteiden asettaminen, resursseista sopiminen, kehitymis- ja

kasvupolkukeskustelu, keskustelun yhteenveto ja dokumentointi, tarkasteluajankohdista sopiminen ja lopetus (Kauhanen 2010, 67). Aarnikoivu (2011) lisää näihin vielä, että aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää organisaation erityispiirteiden huomioimista toteutuksessa sekä keskustelutilanteessa keskustelukumppanin yksilöllisyyden huomioimista.

Kehityskeskustelut eivät saa olla organisaatiossa vuosittainen yksittäinen ja irrallinen toimenpide. Kehityskeskustelu on johtamisen ja esimiestyön prosessi ja onnistuessaan edellyttää hyvää ja toimivaa vuorovaikutusta, joka on syntynyt arjen vuorovaikutustilanteissa. Tärkeänä elementtinä on luottamus ja luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa ajan kanssa. Ajan myötä esimiehelle ja alaiselle syntyy kokemukseräistä tietoa toisen asenteesta ja osaamisesta, joka synnyttää luottamusta. (Aarnikoivu 2011, 18-22.)

Alla oleva kuva havainnollistaa hyvin kehityskeskustelutilanteen jakautumisen sisällöllisesti sekä ajallisesti, ja että kehityskeskustelun painopisteen tulisi olla tulevaisuudessa. Tavoitteena on luoda työntekijälle onnistumisen edellytykset niin, että organisaation toimintaympäristö on otettu huomioon.



Kuva 4 Kehityskeskustelun painopisteet. (Aarnikoivu 2011, 74)

Juuti & Vuorela (2002) ovat määritelleet ja listanneet sekä esimiehen että alaisen kannalta tärkeimmät mahdollisuudet, joita kehityskeskustelu onnistuessaan parhaimmillaan synnyttää.

Esimiehelle kehityskeskustelu

- antaa mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön.
- luo tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä kyseiset tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta.
- mahdollistaa tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan sekä heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä.

- antaa mahdollisuuden oman johtamistyylin arviointiin ja kehittämiseen.
- mahdollistaa palautteen antamisen.
- luo tilaisuuden saada uusia ja luovia ideoita.

Alaiselle kehityskeskustelu

- antaa mahdollisuuden kuulla oman organisaation tulevaisuuden tavoitteista.
- on paikka antaa oma panos tavoitteiden saavuttamiseksi.
- luo tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin.
- antaa tilaisuuden keskustella koko työkentästä.
- synnyttää tietoa organisaation tilasta.
- antaa palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työlle.
- mahdollistaa palautteen antamisen esimiestyöstä.
- antaa tilaisuuden oppia tuntemaan paremmin omaa esimiestä.

Kehityskeskustelu on jokaisen työntekijän oikeus ja yhtäläillä velvollisuus. Kehityskeskustelujen ei pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen, koska silloin saattaa käydä niin, että ne, jotka suoriutuvat jo valmiiksi työstään hyvin ja ovat motivoituneita itsensä kehittämiseen, käyvät keskustelija. Toisaalta taas tehtävissään alisuoriutuvat ja motivaationsa kadottaneet työntekijät jättävät keskustelut väliin, vaikka heidän kehittäminen olisi organisaation kehityksen kannalta avainasemassa.

2.3.1 Kehityskeskustelu prosessina

Toimivan kehityskeskustelukulttuurin synnyttämiseksi on erittäin tärkeää, että myös organisaation ylin johto on sitoutunut kehityskeskusteluihin ja käy niitä omien alaistensa kanssa. Jos ylin johto ei käy keskustelija tai peruu niitä muiden prioriteettien tieltä, on vaarassa syntyä kulttuuri, jossa keskustelija pidetään toisarvoisina. Kun ylimmän johdon sitoutuminen on varmistettu, siirrytään organisaation muihin esimiehiin. Esimiehen sitoutuminen vaatii kehityskeskustelun kokemista hyödyllisinä ja toimivana johtamisen työkaluna. (Aarnikoivu 2011, 84-85.)

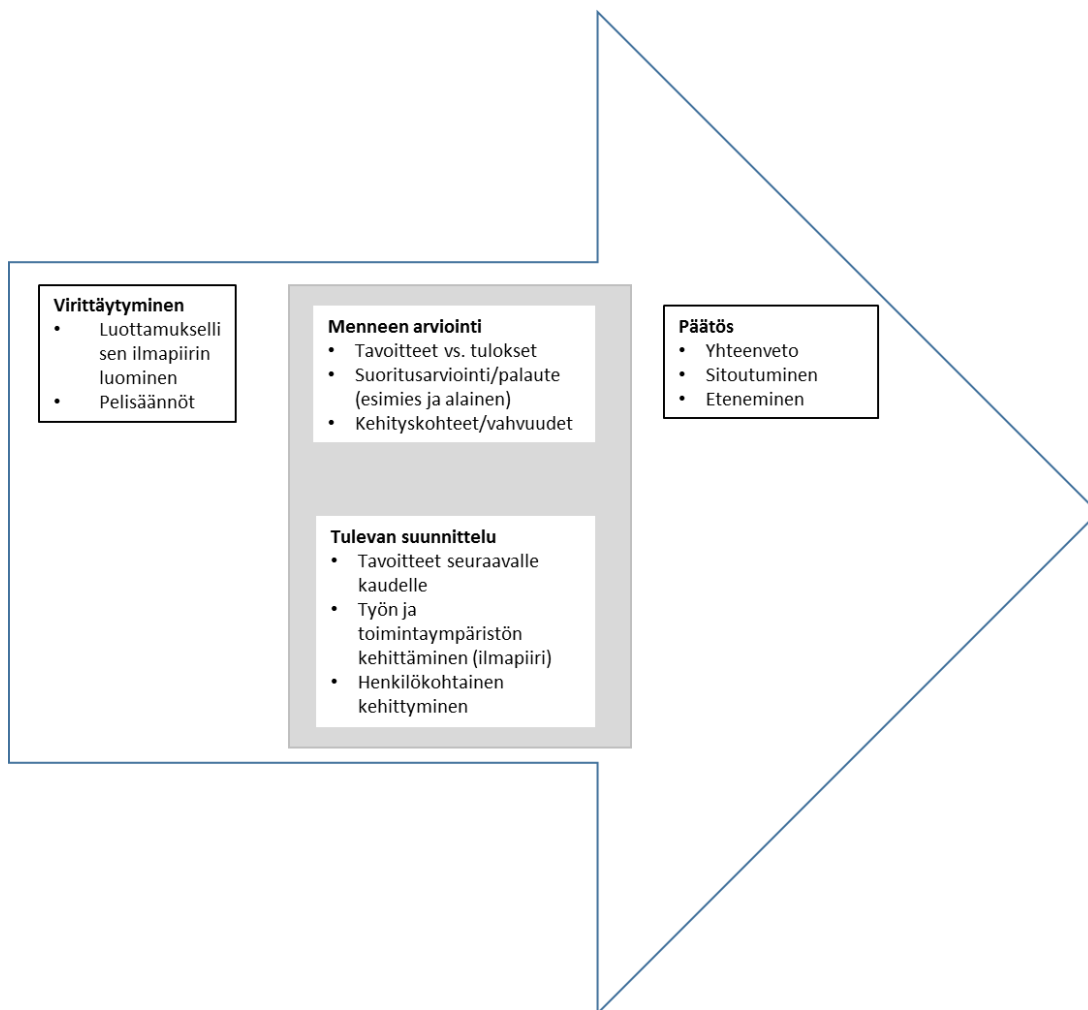
Kehityskeskustelun toteutukseen liittyy tietynlaisia perusolettamuksia ja lainalaisuuksia. Jotta voidaan puhua kehityskeskusteluprosessista, sen täytyy täyttää useita kriteereitä. Ensinnäkin alainen käy kehityskeskustelun oman lähiesimiehensä kanssa, joka tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan suoriutumista. Kehityskeskustelut toteutetaan säännöllisesti ja keskustelun tulisi olla jatkumo. Keskustelija hyödynnetään organisaatiossa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluina. Kehityskeskustelu on keskusteluväylä myös ylimmän johdon kanssa: sen

avulla tietoa voi jakaa molempiin suuntiin. Kehityskeskusteluiden ajankohta on sovittu etukäteen ja keskusteluun on valmistauduttu. Lisäksi itse keskustelutilaisuus luodaan rauhalliseen ympäristöön. Kehityskeskustelut dokumentoidaan tavalla tai toisella. Keskustelu pitää sisällään ainakin tavoitteet, tuloksen sekä henkilökohtaisen kehittymisen ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan systemaattisesti ja tarvittaessa sovitaan seuranta-pisteitä (Aarnikoivu 2011, 89). Wink (2006, 144) lisää vielä, että kehityskeskustelussa täytyy uskaltaa puhua tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista, jotta päästäisiin niin sanotun mukavuusrajan yli. Jos mukavuusrajaa ei ylitetä, ei ole kysymys kehityskeskustelusta vaan työkeskustelusta. Tällöin keskustelun ytimessä ovat asiat, koulutukset, päämäärät ja tulokset. Jotta voidaan avoimesti puhua jaksamisesta ja työhyvinvoinnista, täytyy keskustelun avautua tunteille, arvoille, asenteille ja ihmissuhteille. Tällöin keskustelun perustana on rehellisyys ja luottamus.

Kehityskeskustelu pitää sisällään muutakin kuin varsinaisen keskustelutilanteen. Sen lisäksi kehityskeskusteluun kuuluu myös valmistautuminen sekä jälkihoito. (Aarnikoivu 2011, 91-118)

Valmistautumisvaiheessa on tärkeää, että sekä esimies että alainen ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen sekä hyödyt. Valmistautumisvaihe pitää sisällään mahdollisten kehityskeskustelulomakkeiden etukäteisen täytön sekä tarvittaessa laajemman tiedotus- ja keskustelutilaisuuden. Valmistautumisvaiheessa sovitaan keskustelun ajankohta ja varataan tilaisuuteen sopiva ympäristö. On kuitenkin jo valmistautumisvaiheessa syytä kiinnittää huomiota, että mahdollinen kehityskeskustelulomake toimii keskustelun synnyttäjänä ja mahdollistajana, ei orjallisena ohjaajana. Joissakin organisaatioissa on tapana, että alainen toimittaa täytetyn kehityskeskustelulomakkeen esimiehelleen jo ennen keskustelua. Ajatuksena on, että esimies pystyy jo ennen keskustelua perehtymään alaisen näkemyksiin. Tässä toimintamallissa on omat riskinsä, sillä näin tehtäessä sekä esimies että alainen saattavat lyödä omat näkemyksensä lukkoon jo ennen keskustelua ja silloin keskustelusta jää helposti puuttumaan dialogisuus. (Aarnikoivu 2011, 97-101.)

Varsinainen kehityskeskustelutilanne voitaisiin jakaa alla olevan kuvan mukaisesti. Osa-alueet (tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, tuloksen käsittely / suoritusarviointi, henkilökohtainen kehittyminen) voidaan käsitellä yhdellä kertaa tai keskustelu voidaan käydä vuoden aikana vaikka kahdessa osassa. (Aarnikoivu 2011, 103.)



Kuva 5 Kehityskeskustelun kulku. (Aarnikoivu 2011, 104)

Kehityskeskustelussa käsittelyjärjestyksen pitäminen ei ole olennaista, vaan tärkeää on luontevan keskustelun synnyttäminen. Hyvän ilmapiirin aikaansaamiseksi virittäytyminen on tärkeä vaihe ja sen tehtävänä olisi luoda keskustelukumppaneille ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Yleensä luontevasti virittäytymisen jälkeen siirrytään menneen kauden arviointiin sekä tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseen. Menneen kauden arviointi sisältää keskustelua työtehtävistä ja toimenkuvasta sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Kun suoriutumista käsitellään, on syytä pyrkiä esittämään suoriutuminen konkreettisesti. Tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa keskustellaan keskeisistä tulevan kauden työtehtävistä ja pyritään konkretisoimaan organisaation tavoitteet työntekijän tavoitteiksi. Työntekijä on usein itse oman työnsä paras asiantuntija, joten tavoitteiden asettamisessa kannattaa ehdottomasti käyttää työntekijän asiantuntemusta hyväksi. Tavoitteiden asettamisen lähtökohtana tulee olla yrityksen arvot, toiminta-ajatus, toimintastrategiat sekä prosessit. (Aarnikoivu 2011, 104-109.)

Kehityskeskustelun jälkeen täytyy muistaa, että se tulee dokumentoida, jotta se täyttää hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun kriteerit. Kehityskeskustelujen antia tulisi voida hyödyntää johtamisessa eli jakaa tietoa johdon ja työntekijöiden välillä sekä tuottaa tietoa koulutus- ja kehitystarpeista. Kehityskeskustelut ovat organisaation johtamisen väline eikä niiden pitäisi jäädä vain lähiesimiehen johtamisen välineeksi. (Aarnikoivu 2011, 114-115.)

Wink (2006, 145) kirjoittaa, että vaikka kehityskeskusteluja on käyty jo vuosikymmeniä, niin tutkimukset ovat osoittaneet, että alaisten kokemukset eivät aina ole positiivisia. Prosessi saattaa toimia teknisesti ja asianmukaiset lomakkeet ovat käytössä, mutta alaiselle saattaa jäädä tunne, että jotain puuttuu: kohtaaminen ei ole aitoa, esimies ei aidosti välitä alaisesta ja luottamus jää puuttumaan. Omassa väitöskirjassaan Wink (2007) tuli siihen lopputulokseen, että usein keskustelut jäävät liian tavanomaiseksi puheeksi, jossa ei riittävän selvästi ja suoraan sanota, mitä alaiselta odotetaan, vaan käytetään epäsuoria vihjauksia. Liian vahva tuloksellisuusajattelu ja keskustelun pitäminen pelkästään suorituksena ja velvollisuutena saattaa johtua siitä, että kehityskeskustelu on liian vahvasti kytketty johtamisjärjestelmän mittariksi. Kehityskeskustelussa tulisi aina olla kyse kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta, dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi sekä yksilön, työyhteisön että koko organisaation kehittämiseksi.

Dialoginen keskustelu tarkoittaa, että keskustelukumppanit ovat tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa, jossa kumpikaan ei yritä määräillä tai kontrolloida keskustelua. Dialogi perustuu kuuntelulle ja aidosti kuulluksi tulemiselle. Dialoginen suhtautumistapa edistää työhyvinvointia sekä auttaa motivoitumaan ja sitoutumaan työhön sekä organisaatioon. (Wink 2006, 150-151.)

2.3.2 Ryhmäkeskustelut

Ihmisillä on luontainen tarve onnistua ja kuulua joukkoon eli ryhmäytyä. Samaistuminen ja kuuluminen menestyvien joukkoon ovat voimaannuttavia kokemuksia. Toimivan tiimin rakentaminen ei ole helppoa, mutta toimivan tiimin tunnusmerkkejä ovat yhteinen tavoite, osaaminen laajasti käytössä ja kyky iloita saavutuksista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213-216.)

Ryhmän merkitystä ei ehkä aina ihan osata ottaa huomioon. On usein helpompi käydä kahdenkeskisiä keskusteluita kuin yrittää pitää ryhmän kokonaiskuvaa yllä. Ryhmädynamiikkaa on myös hankalampi ymmärtää kuin kahdenkeskisiä suhteita. Ryhmäkehityskeskustelut ovat kuitenkin tulleet viime vuosina olennaiseksi osaksi organisaatioiden kehityskeskusteluprosesseja ja ryhmäkeskusteluita voidaan toteuttaa joko ennen yksilökeskusteluita tai niiden jälkeen.

Ryhmäkeskusteluilla voidaan saada toimintaan lisää lisäarvoa toisaalta vahvistamalla yksilö-
son keskusteluita ja niiden vaikuttavuutta sekä toisaalta luomalla ryhmätasolla yhteistä ym-
märrystä ja yhteisöllisyyttä. Vaikka toisaalta nykypäivän työelämässä on enemmän ja enem-
män havaittavissa yksilökeskeisyyttä, myös me-henki ja yhteen hiileen puhaltaminen korostu-
vat. Ryhmäkeskustelut toimivat apuvälineinä yhteisten tavoitteiden asettamiselle sekä yhteis-
ten toimintatapojen sekä yhteistyön luomiselle. Myös yhteisöllisyyden lisääminen on tärkeää,
sillä yhteisöllisessä työyhteisössä arvostetaan ja kunnioitetaan toisia työntekijöitä. (Aarni-
koivu 2011, 120-122.)

Ryhmäkeskusteluissa olennaista on luoda tavoite, joka alkaa ohjata ryhmän toimintaa. Tavoit-
teen täytyy olla selkeä ja siitä luodaan ryhmäkeskustelussa yhteinen ymmärrys. Ryhmäkeskus-
telussa on tärkeää myös sopia välitavoitteista sekä myös edistyksestä juhlimisesta. Kun kai-
killa on yhteinen selkeä tavoite, ryhmä ryhtyy ottamaan vastuuta sen toteuttamisesta (Risti-
kangas & Ristikangas 2010, 218). Ryhmäkeskusteluissa ovat läsnä esimies sekä kaikki yksikön,
ryhmän tai tiimin jäsenet. Aarnikoivu (2011, 123-125) nostaa ryhmäkeskustelun tavoitteeksi
tunnistaa ryhmän toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä tukea kehittymistä. Lisäksi
ryhmäkeskusteluissa tulisi kirkastaa organisaation yhteiset tavoitteet sekä se, mitä tavoittei-
den saavuttaminen vaatii työyhteisön jäseniltä. Olennaista ryhmäkeskusteluissa on ryhmän sy-
nergisyyden tukeminen, sillä synerginen ryhmä pystyy luomaan uutta ja on enemmän kuin
osiensa summa.

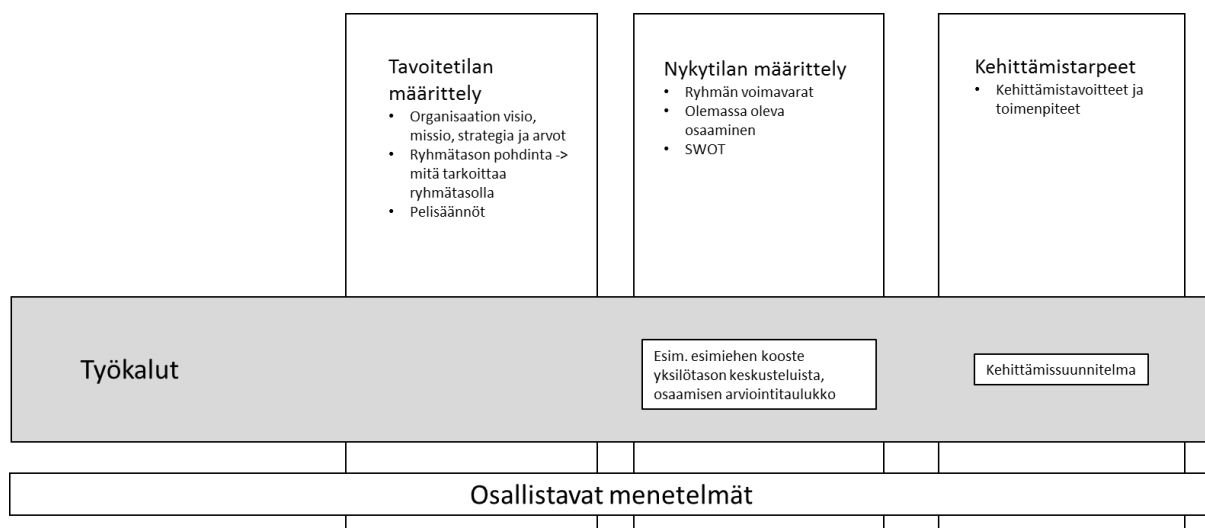
Synergian synnyttämiseksi ryhmäkeskusteluissa täytyisi pystyä ottamaan erilaiset persoonalli-
suudet huomioon. Usein nopeat ja äänekkäät valtaavat tilan keskusteluissa ja esimiehen vel-
vollisuus on luoda mahdollisuuksia itsensä ilmaisuun myös hiljaisemmille ja hitaammin sytty-
ville. Kun keskustelun ilmapiiri on avoin ja hyväksyvä, on kaikkien helppo osallistua ja tuoda
esiin omat näkemyksensä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 226). Esimies on tärkeässä roolissa
synergian syntymisessä. Esimiehen täytyy antaa tilaa uusille ideoille ja kannustaa innovoi-
maan erilaiset persoonallisuudet huomioiden. (Aarnikoivu 2011, 125.)

Yhtenä ryhmäkeskustelujen työkaluna voisi käyttää ratkaisukeskeistä SWOT-analyysiä, jossa
keskitytään ennen kaikkea ratkaisuihin. Se koostuu esimerkiksi seuraavista kysymyksistä:

- Millainen menestysstrategia organisaation vahvuuksia hyödyntämällä voidaan kehit-
tää?
- Millaisia mahdollisuuksia avautuu, jos organisaatiossa parannettavat asiat saadaan
kohdalleen?
- Mitä uusia mahdollisuuksia toimintaympäristön nykytilanne avaa?
- Mitä uhkia toimintaympäristössä on ja millaisin keinoin niihin voidaan valmistautua tai
pienentää niitä?

(Aarnikoivu 2011, 128.)

Ryhmän kehityskeskustelun kulku on kuvattu alla olevassa kuvassa.



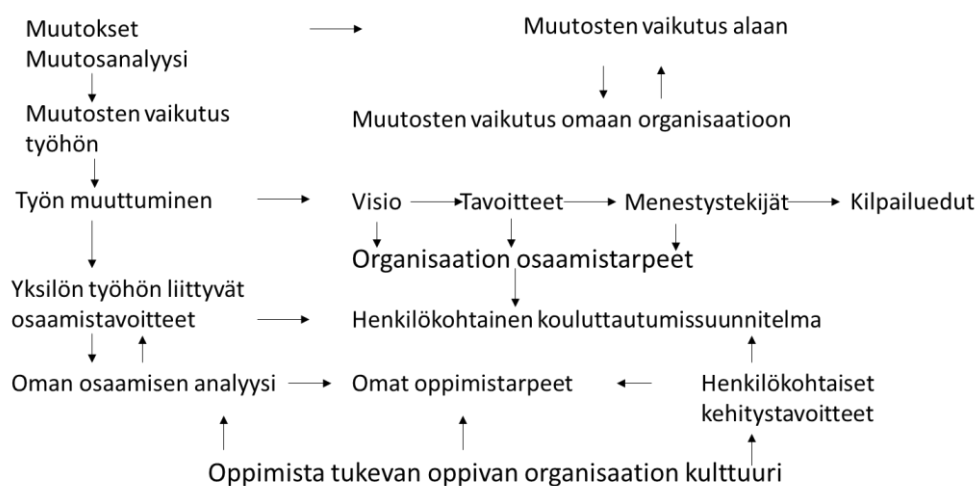
Kuva 6 Ryhmän kehityskeskustelun kulku (Aarnikoivu 2011, 131)

Ryhmäkeskustelujen eteneminen aloitetaan organisaatiotason tavoitteiden määrittelyllä. Organisaation visio, missio, strategia, tavoitteet ja arvot käydään läpi ja avataan ymmärrettävästi. Tämän jälkeen määritellään omaa tavoitetilaa: mitä halutaan ja miten ryhmän tulisi toimia tavoitetilassa. Tavoitteiden määrittelyyn kuuluvat konkreettisen tavoitetilan määrittely, operatiivisten tavoitteiden asettaminen, tarvittavan osaamisen määrittely sekä pelisääntöjen laatiminen ja päivittäminen. Nykytilan määrittelyssä pohditaan toisaalta mennyttä kautta ja hyödynnetään yksilökeskustelujen antia. Tässä hyödynnetään myös SWOT-analyysiä ja pohditaan missä on onnistuttu ja toisaalta mitä tavoitteita ei saavutettu. Lopuksi laaditaan ryhmän kehittämissuunnitelma ottaen huomioon kehittämistavoitteet ja toimenpiteet. Toimenpiteistä sovitaan yhdessä, samaten kuin ryhmän strategiasta sekä seurannan toteuttamisesta. (Aarnikoivu 2011, 130-131.)

2.3.3 Kehityskeskustelujen suhde strategiseen osaamisen johtamiseen

Yksilöiden osaamista kehittämällä saavutetaan organisaation tarvitsema osaaminen. Kehityskeskustelujen tärkeä osa on osaamisen kehittämiseen liittyvä kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmien perustan muodostavat organisaation osaamistarpeet. Huomioitava on, että jokaisella on henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, kehittämissuunnitelmissa yhdistyy sekä yksilön että organisaation kehittämistarpeet, kehittämissuunnitelma koskee toisaalta nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista sekä tuleviin tehtäviin valmistautumista ja kehittämissuunnitelmassa tulee ottaa huomioon ihmisen koko kyvykkyys, ei vain tiedot ja taidot. (Ojala 2004, 236.)

Alla olevassa kuvassa on esitetty, kuinka organisaation osaamisen kehitystarve muotoillaan henkilökohtaiseksi kehityssuunnitelmaksi.



Kuva 7 Organisaation osaamisen kehitystarve henkilökohtaiseksi kehityssuunnitelmaksi (Ojala 2004, 237)

Kuvio kuvaa hyvin, kuinka henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat luodaan sekä henkilökohtaisia osaamistarpeita sekä organisaation strategialähtöisiä osaamistarpeita huomioiden. Ojala (2004, 256) määrittelee henkilökohtaisen kehityssuunnitelman niin, että ensinnäkin oppivaan organisaatioon kuuluu, että jokaisella on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, josta löytyy esimiehen kanssa yhdessä kirjattuna kouluttautumis- ja oppimissuunnitelma. Kehityssuunnitelmassa huomioidaan työhön liittyvät tavoitteet, oman tiimin tavoitteet sekä henkilökohtaiset tavoitteet.

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman lähtökohtana ovat toisaalta elinikäisen oppimisen ja oppivan organisaation periaatteet. Ne tarkoittavat, että jokainen työntekijä omistaa itse oman osaamisensa ja on vastuussa sen kehittämisestä. Organisaatio puolestaan järjestää mahdollisuuksia ja auttaa sopivien oppimis- ja kehittymispolkujen muodostamisessa. Tulevaisuuden osaamisvaatimukset selvitetään yhdessä. On erittäin olennaista, että visio, organisaation tavoitteet ja niiden vaatimat osaamistarpeet on konkretisoitu niin johdolle kuin kaikille työntekijöillekin. Kehityssuunnitelmissa huomioidaan aina sekä henkilökohtaiset että organisaation osaamistarpeet. (Ojala 2004, 240.)

Oppivan organisaation näkökulmasta on tärkeää, että osaaminen ja sen kehittäminen ei ole sidoksissa vain kehityskeskusteluissa laadittaviin henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin, vaan osaamista jaetaan systemaattisesti koko organisaatiossa. Myös osaamisen jakamisessa dialoginen kulttuuri on tärkeää, sillä uutta, hankittua tietoa täytyy tarkastella avoimesti eri

näkökulmista ja mahdollisimman monipuolisesti, ennen kuin siitä saadaan aikaan yhteinen näkemys ja kiteytys, joka viedään tekemisenä käytäntöön. (Ojala 2008, 290.)

2.3.4 Tulevaisuuden työelämän muutosvaateet kehityskeskusteluille

Työelämään saapuneet Y-sukupolven edustavat odottavat jo varsin toisenlaista johtamista kuin 40- ja 50-luvuilla syntyneet suuret ikäluokat. Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet tasa-arvoon, eivätkä he arvosta esimiehiä ja johtajia enää niiden titteleiden tai aseman vuoksi. Heille työn itsessään täytyy olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön toimivaa ja mukavaa. Jotta tulevaisuudessa motivoituneet osaajat saadaan pidettyä talossa, on heidän johtamiseen kiinnitettävä huomiota.

Y-sukupolvelaiset myös odottavat työn olevan haasteellista ja tarjoavan kehittymismahdollisuuksia. He vaativat työpaikoilta mukavuutta, joustavuutta, kivoja kavereita ja hyvän sijainnin. Työntekijöiden sitoutuminen jatkossa koskee heidän omaa uraansa, ei organisatiota. (Ojala 2008, 27.)

Yhä enemmän tulevaisuuden kehityskeskustelujen täytyy painottua kasvu- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä jatkuvan oppimisen mahdollistamiseen. Keskustelun täytyy olla dialogimaista eli tasapuolista keskustelua ja kuuntelua. Aarnikoivu (2011, 142) korostaa kehityskeskustelujen ratkaisukeskeisyyttä, jossa mukana on asiakas- ja tavoitelähtöisyys, tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys, poikkeuksien ja edistyksen huomioiminen, myönteisyys, luovuus, leikkisyys ja huumori sekä yhteistyö ja kannustus.

Tulevaisuudessa myöskään pelkästään esimiehen antama palaute ei riitä, vaan palautetta odotetaan myös kollegoilta. Ristikangas & Ristikangas (2010) nostavat esille vertaiskeskustelut, joissa työntekijät keskenään käyvät kehityskeskusteluja eli vertaiskeskusteluja.

Tulevaisuudessa pärjäävät ne organisaatiot, jotka panostavat osaamiseen, oppimisen nopeuteen ja tiedon hyödyntämiseen, tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamiseen ja innovatiivisuuteen sekä asiakas ja yhteistyösuhteisiin, joiden avulla voidaan oppia vielä nopeammin. Organisaatioiden menestykseen tarvitaan työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota, halua ja kykyä löytää uutta tietoa sekä ratkaista erilaisia ongelmia (Ojala 2008, 24). On ehdottoman tärkeää, että tulevaisuuden kehityskeskustelut painottuvat osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä mielekkäiden ja haasteellisten tavoitteiden asettamiseen.

2.3.5 Tietojärjestelmien hyödyntäminen kehityskeskusteluprosesseissa

Henkilöstöjohtamisen toiminnan tueksi tarvitaan pelisääntöjen ja toimintamallien ohella kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä. Henkilöstön asema tulee turvata oikeudenmukaisella kohtelulla. Järjestelmien tulee toimia tehokkaasti niin työvoiman kuin taloudellisten resurssien näkökulmasta. (Karjantola 2011, Viitalan 2009, 22-23 mukaan.)

Aiemmin monissa organisaatioissa henkilöstöjärjestelmällä tarkoitettiin todellisuudessa palkanlaskentajärjestelmää, mutta nykyajan organisaatioissa näin ei enää ole. Uudet järjestelmätoimittajat ja toimijat ovat kehittäneet tietojärjestelmäratkaisuja henkilöstövoimavarojen johtamisen tueksi. Tällaisista järjestelmistä voidaan käyttää yleisnimitystä HR-järjestelmä (Human Resource) tai henkilöstötietojärjestelmä. Vaikka inhimillisyyden ja tietotekniikan käsitteellisen tason yhdistäminen voi tuntua haasteelliselta, on ymmärretty, että hyvä järjestelmä antaa tukea johtamiseen. HR-järjestelmä kokoaa yhteen kohdealueen HR-tietoja ja sähköisiä palveluja, ja tehostaa kohdealueen prosesseja. Ongelmana voi olla, että HR-tiedot ovat hajautettuina eri järjestelmiin, sähköiset HR-palvelut ovat käyttötarkoitukseen sopimattomia. (Haukijärvi 2011 7, 29.)

Kauhanen (2007, 46) listaa neljä eri vaihtoehtoa millä organisaatio voi hankkia tarvitsemansa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän:

- Luoda oma organisaatiokohtainen tietojärjestelmä joko omin voimin tai ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla.
- Osta valmis ohjelmisto ja ottaa se käyttöön.
- Osta valmis ohjelmisto ja räätälöidä se ohjelmistotoimittajan kanssa organisaation nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.
- Osta tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta.

Kehityskeskusteluissa käytettävän henkilöstötietojärjestelmän lisäosion eli osaamisen hallintajärjestelmän toimittajia on markkinoilla runsaasti. Esimerkkejä ovat mm. Arc Technology Oy, Aditro Oy, Sympa Oy, Elbit Oy, Concretio Oy, SAP Finland, eTaika Oy ja Oracle. Lähes kaikilla järjestelmät pitävät sisällään koulutusten hallinnan, kehityskeskustelujen ja suorituksen johtamisen hallinnan sekä osaamisen hallinnan.

Löfberg (2015) toteaa tutkimuksessaan, että henkilöstötietojärjestelmä oikein hyödynnettynä tukee esimiehiä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelussa henkilöstötietojärjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää ja systematisoi prosessia sekä tuo tehokkuutta ja sitoutumista prosessiin. Järjestelmän avulla voidaan paremmin hallinnoida kehittämistarpeita ja tavoit-

teita. Järjestelmän avulla myös tieto on helposti saatavissa. Hän nostaa kuitenkin esille huomion, että järjestelmä ei saa ohjata itse keskustelua, vaan keskustelussa keskiössä ovat vuorovaikutus ja johtamistilanne.

2.4 Julkisen sektorin johtamisen kehittäminen

Viime aikoina on esitetty paljon ehdotuksia julkisen sektorin johtamisen kehittämiseksi. Olen aloittanut kehittämishankkeen aineiston keruun ja analyysin tutustumalla laajemmin julkista sektoria varten tehtyihin johtamisen kehittämisen malleihin sekä kehittämistoimiin. Sydänmaalakka (2015) on määritellyt julkisen hallinnon johtamisen uuden viitekehyksen, ja Työterveyslaitoksen vetämä johtamisen kehittämisverkosto on luonut hyvän johtamisen kriteerit, joihin molempiin tulen peilaamaan tutkimustuloksiani. Luvuissa 2.4.1. ja 2.4.2 kuvaan lyhyesti näiden sisällöt.

2.4.1 Julkishallinnon johtamisen uusi viitekehys

Sydänmaalakka esittelee kirjassaan älykäs julkinen johtaminen (2015, 52-56) hänen kehittämisen uuden viitekehyksen julkishallinnon johtamiselle. Tässä kuvaan tiivistettynä hänen viitekehöksensä kymmenen teemaa:

Tavoitteellisen johtamisen merkityksen korostaminen. Julkishallinnosta puuttuu toimiva, innostava ja kokonaisvaltainen suorituksen johtamisen prosessi. Nyt olisi luotava kulttuuri, jolla saataisiin tuettua suorituksen johtamisen prosessia sekä jatkuvaa uudistumista.

Strategisen johtamisen merkityksen korostaminen. Henkilöstö täytyisi osallistaa entistä enemmän strategian laatimiseen, sillä strateginen osaaminen on yhä enemmän hajautuneena organisaatioon. Strategista ajattelua täytyy kehittää laaja-alaisesti koko organisaatiossa.

Organisaation kulttuurin ja arvojen merkitys. Jotta asiat saadaan kunnolla sujumaan, täytyy organisaatiolla olla yhteinen kulttuuri ja tapa toimia. Johtamisen ytimeen päästään arvojohtamisella ja eettisellä johtamisella ja näiden avulla saadaan työntekijät kokemaan merkitystä työssään. Kun yhteiset arvot ja yhteinen visio on sisäistetty, pystyy asiantuntijaorganisaatio toiminaan hyvinkin itseohjautuvasti. Julkisella sektorilla tulisi panostaa etenkin arvojohtamiseen luomalla yhteisiä toimintatapoja yli sektorirajojen.

Tiimien tärkeys ja yhteistyö. Yksilötyö vähenee ja asiantuntijatyö on yhä enemmän tiimityöskentelyä ja työskentelyä erilaisissa verkostoissa. Asiat monimutkaistuvat, joten tarvitaan kykyä yhdistää erilaista osaamista. Tiimit ovat nykyään keskeisiä suoriutumisen ja osaamisen

yksikköjä. Myös johtajuus jakautuu; organisaatioissa on virallinen johtaja, mutta omalla tavallaan kaikki osallistuvat johtamiseen. Virtuaalijohtamiseen täytyy panostaa yhä enemmän.

Ihmisen arvostuksen tärkeys. Työntekijää tulisi arvostaa ja nähdä hänen potentiaalinsa ja mieltä, mitä muuta hän voisi aikaansaada osaamista kehittämällä. Parhaiden suoritusten aikaansaamiseksi myös julkisella sektorilla täytyisi luoda kulttuuri, jossa arvostetaan, luotetaan ja kehitetään työntekijöitä. Työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus olla ylpeä työstään ja kokea työniloa ja -imua.

Innovaatiojohtaminen ja jatkuva uudistuminen. Innovaatiojohtamisella pyritään löytämään uusia toimintatapoja ja saamaan aikaan joskus radikaalejakin uudistuksia. Uudistuminen koskee niin yksilöitä, tiimejä kuin koko organisaatioitakin. Jatkuva uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Iso haaste julkiselle sektorille on, miten pystyä luomaan byrokraattisesta ketterä ja muutosvalmis organisaatio, jossa uskalletaan kyseenalaistamaan ennakkoluulottomasti vanhat toimintatavat.

Johtaminen on tilannesidonnaista. Johtajien on opittava, että eri tilanteet vaativat erilaista johtamista. Johtajan olisi hallittava erilaisia johtamistyyliä ja sovitettava tyyliinsä tilanteen ja tarpeen mukaiseksi. Kaikessa johtamisessa tulisi enemmän korostaa innostavaa kuin käskävää johtamistyyliä.

Itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin merkityksen oivaltaminen. Organisaation johtamisjärjestelmään täytyisi ottaa mukaan myös itsensä johtaminen. Organisaation hyvinvoinnin ja kehittämisen lisäksi itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että osataan pitää huolta myös omasta hyvinvoinnista. Julkisella sektorilla käynnissä olevan myllerryksen vuoksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota.

Organisaation näkeminen oppivana systeeminä. Organisaatio pitäisi pystyä näkemään systeemisessä kokonaisuutena. Organisaatiot voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, joista mekaaninen on kontrolloiva ja muutoksia välttävä, orgaaninen tavoittelee hallittua muutosta, kun taas dynaaminen organisaatio kykenee jatkuvaan innovointiin ja nopeaan uudistumiseen. Julkisen sektorin organisaatiot mielletään usein mekaanisiksi, mutta olisi panostettava siihen, että julkisen sektorin organisaatiot saataisiin ketteriksi ja koko ajan kehittyviksi. Olisi panostettava voimakkaasti niin yksilöiden, tiimien kuin koko organisaationkin osaamisen kehittämiseen.

Jaetun ja valmentavan johtamisen hyödyntäminen. Johtaminen muuttuu ja johtamisesta tulee yhä enemmän yhteistoiminnan organisointia ja kaikkien edellytetään osallistuvan johtamiseen. Johtajakeskeisyydestä tulisi pyrkiä hallitusti kohti jaettua johtajuutta.

Sydänmaalakka (2015, 80-82) nostaa myös julkishallinnon johtamisen uuteen viitekehykseen hyvän johtamisen kriteerit, jotka ovat vuonna 2012 perustetun johtamisen kehittämisverkoston määrittelemät. Julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteerit esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Sydänmaalakan mukaan kriteerit on hyvin määritelty, mutta kehitettävää on niiden konkreettisuudessa ja siinä, kattavatko ne kaikki olennaisimmat johtamisen osa-alueet.

2.4.2 Julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteerit

Valtioneuvosto asetti 2012 laajan työryhmän pohtimaan ja määrittelemään, mitä on hyvä johtaminen ja miten se viedään käytäntöön. Kehittämishanke oli kirjattuna Kataisen hallitusohjelmaan. Työryhmän vetovastuu oli Työterveyslaitoksella ja mukana työryhmässä oli niin valtion kuin kuntien edustajia ja mm. yliopistoja, järjestöjä sekä kirkko. Kriteereiden synnyttämisissä on ollut myös suurempi joukko mukana, sillä kommentteja ja ideoita on kerätty erilaisien tilaisuuksien osallistujilta, kaikille avoimen johtamisverkoston verkkosivujen kautta, julkisen sektorin toimijoilta joukkoistamistyökalun avulla sekä vielä johtamisverkoston johto- ja ohjausryhmältä. (Työterveyslaitos 2016.)

Tämä työryhmän tuotos toimii erittäin hyvänä aineistona myös valtion johtamisen kehittämistarpeisiin ja käytän tätä olennaisena tausta-aineistona tutkimuksessani.

Työterveyslaitoksen sivuilla (Työterveyslaitos 2016) kerrotaan, että hankkeen lähtökohtana oli muuttunut toimintaympäristö sekä sen julkiselle sektorille tuomat muutospainet. Julkisen sektorin uudistuminen edellyttää johtamis- ja toimintakulttuuria, joka mahdollistaa ja rohkaisee ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Uusien toimintatapojen tulee näkyä myös johtamisjärjestelmässä eli miten tavoitteita asetetaan, miten niitä johdetaan ja miten henkilöstöä palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta.

Julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteereissä korostetaan erityisesti sellaisia johtamisen alueita, jotka edesauttavat johtamaan julkisen sektorin organisaatioita uudistuvina, kehittyvinä, oppivina, joustavina, sopeutuvina sekä aktiivisesti verkostoituvina. Hyvää johtamista on tässä yhteydessä tarkasteltu erityisesti luottamuksen, verkostoissa toimimisen, osaamisen kehittämisen, työyhteisöjen sekä asiakaskunnan monimuotoistumisen sekä uudistumisen näkökulmista. Kriteeristö on pyritty luomaan mahdollisimman hyvin kaikkia organisaatioita palvelemaan, joten niissä ei ole huomioitu eri toimialojen erityispiirteitä, vaan sellaiset olisi syytä pohtia erikseen alakohtaisesti. Kriteereissä esillä olevilla tekijöillä pyritään parantamaan tuoksellisuutta, asiakkaiden kokeman palvelun laatua sekä henkilöstön hyvinvointia. (Työterveyslaitos 2016.)

Hyvän johtamisen kriteerit koostuvat viidestä eri osa-alueesta (luottamus ja arvostus uudistuminen ja osallisuus, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä yhteistyö ja verkostot), jotka näkyvät alla olevassa kuvassa.



Kuva 8 Hyvän johtamisen kriteerit (Työterveyslaitos 2016)

Seuraavaksi esittelen Työterveyslaitoksen sivuilta löytyvät kriteeristöt hyvälle julkiselle johtamiselle, jotka siis tulisi olla julkisen sektorin johtamisen peruspilarit. (Työterveyslaitos 2016)

Kriteerit luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle:

1. Toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhteiseksi ja tieto on kaikkien saatavilla.
2. Johto jakaa samanaikaisesti sekä vastuuta että valtuuksia.
3. Työpaikalla toimitaan eettisesti.
4. Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti.
5. Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi.
6. Jokaista arvostetaan työpaikalla.

Kriteerit yhteistyön ja verkostojen johtamiselle

7. Johto, henkilöstö ja palvelujen käyttäjät tekevät yhteistyötä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus.
8. Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien.
9. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niihin sitoudutaan.

10. Toiminta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista.
11. Organisaation eri tasoilla tiedostetaan poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle.

Kriteerit monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamiselle

12. Henkilöstön monimuotoisuus nähdään voimavaraksi, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä.
13. Organisaatiossa tunnistetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat.
14. Johtaminen takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun.
15. Johtaminen tukee ennakoiden työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista.
16. Johtaminen mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa.

Kriteerit osaamisen ja kehittymisen johtamiselle

17. Organisaatiossa ennakoidaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.
18. Osaamisen kehittäminen on johdettua ja tavoitteet konkretisoitu.
19. Tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista.
20. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta.
21. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen on jokaisen vastuulla.

Kriteerit uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle

22. Henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön uudistumisessa.
23. Palvelun käyttäjien asiantuntemusta ja kokemusta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
24. Johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja.
25. Johto koordinoi uudistuksen toteutuksen ja huolehtii sen levittämisestä.
26. Uudistusten vaikutusten arvioinnissa seurataan myös henkilöstön hyvinvointia.

Kriteereitä on yhteensä 26 ja kriteereistä puolet ovat sellaisia, jotka edesauttavat toimivaa kehityskeskustelukulttuuria sekä suorituksen johtamista.

Hyvän johtamisen kriteereiden arvioimiseksi on organisaatioille kehitetty työkalu, jonka avulla he voivat arvioida oman organisaation johtamista nykytilaa.

2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Olen tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellut henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvaa suorituksen johtamista sekä sen keskeisiä työkaluja: tulos- ja kehityskeskusteluja. Lisäksi on tuonut esille valmentavan johtamisen käsitteenä sekä siihen olennaisesti liittyvät aihealueet. Esittelin vielä sekä suorituksen johtamisen kannalta että kehityskeskustelujen kannalta tulevaisuudessa huomioitavia tekijöitä. Käyn nyt vielä yhteenvetona läpi teoriaosuudesta nousseet tutkimuksen kannalta keskeiset asiat.

Sydänmaalakka (2001) määritteli suorituksen johtamisen henkilöstöjohtamisen tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen prosessiksi ja sen tärkeimmäksi työkaluksi kehityskeskustelut. Hänen mielestään suorituksen johtamisessa tulisi painottaa eniten seuranta, valmentamista ja kehittämistä, kun taas suorituksen arvioinnista puhuttaessa keskitytään enemmän tavoitteiden asetantaan ja palautteeseen. Leppänen ja Rauhala (2012, 252) korostavat suorituksen johtamisessa tavoiteasetantaa ja he tuovat esille, että esimiehen tehtävänä on auttaa alaisiaan löytämään itseään motivoivia tavoitteita.

Helsilän (2006) mukaan suoritusarviointi tulisi aina kytkeä organisaation näkemykseen tulevaisuudesta sekä tulevaisuuden edellyttämistä osaamisista ja näiden pohjalta määritellään pätevyys- ja suoritusvaatimukset. Palkitsemista tuli tehdä organisaatioissa vain suorituksen perusteella.

Sydänmaalakka (2015) on luonut älykkään julkisen johtamisen viitekehysten, johon hän on määritellyt älykkään julkisen organisaation rakennuspalikat. Niitä ovat hänen mukaansa mm.:

- Hyvä suorituksen johtamisen prosessi
- Tiedolla johtaminen, nopea oppiminen sekä toimiva palautekulttuuri
- Henkilöstö tärkein ja arvokkain voimavara
- Suunnitteluun koko henkilöstön osallistaminen
- Asiakslähtöisyys

Nykytyöelämän nopea rytmi vaikuttaa suorituksen johtamisen prosessiin niin, että suorituksen johtamisen tulisi olla jatkuvaa ja tavoitteiden toteutumista seurataan reaaliaikaisesti. Tavoitteita muokataan tarpeen mukaan, ja esimiesten olisi hyvä keskustella alaistensa kanssa tiiviisti, jotta hänellä säilyy selkeä tuntuma alaisten suoriutumisesta sekä tavoitteista.

Suorituksen johtamisen jälkeen perehdyin valmentavan johtamisen periaatteisiin. Valmentavan johtamisen ytimeen kuuluu toisia arvostava organisaatiokulttuuri sekä tavoitteellinen tekeminen osallistavalla otteella. Valmentavaa johtamista ja suorituksen johtamista ei pitäisi

nähdä erillisinä ideologioina, vaan suorituksen johtamisella luodaan puitteet valmentavalle johtamiselle.

Valmentavassa johtamisessa keskeisessä asemassa on vuorovaikutus. Tärkeä elementti on aktiivinen kuuntelu, jossa kuuntelija keskittyy täysin puhujaan ja kuuntelee ilman omien mielipiteiden muodostamista. Palautteen antaminen koetaan myös valmentavassa johtamisessa hyvin tärkeäksi, koska palautteen antaminen ja saaminen on muutoksen aikaansaamisen elinehto.

Valmentavan johtamisen avulla pyritään saamaan aikaiseksi myönteinen työntekijäkokemus ja esimerkiksi kehityskeskustelut voidaan käydä innostuskeskusteluina, joissa lähestymistapa on positiivinen ja keskusteluissa keskitytään onnistumisiin ja vahvuuksiin.

Suorituksen ja valmentavan johtamisen avaamisten jälkeen siirryin käsittelemään yhtä keskeistä johtamisen työkalua eli kehityskeskustelua. Jotta kehityskeskustelusta saataisiin virallisten määritelmien mukainen, täytyisi sen pitää sisällään ainakin seuraavat osa-alueet: tulosten arviointi, tavoitteista sopiminen, kehittämistarpeiden määrittäminen, henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen, esimiehen ja alaisen yhteistyön kehittäminen sekä työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen (Sydänmaalakka 2001, 85). Aarnikoivun mukaan (2011) aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää myös sekä organisaation erityispiirteiden huomioimista että keskustelukumppaneiden yksilöllisyyden huomioimista. Kehityskeskustelu ei rajoitu vain itse keskustelutilanteeseen, vaan yhtä merkityksellisinä osina siihen kuuluvat myös valmistautuminen sekä jälkihoito.

Onnistuneen kehityskeskustelukulttuurin avainasemassa on organisaation johto. Johdon täytyy olla sitoutunut kehityskeskustelujen käymiseen sekä niistä saatavan tiedon hyödyntämiseen, jotta kehityskeskustelut koetaan organisaatioissa aidosti merkityksellisinä.

Kehityskeskusteluprosessiin on jo useissa organisaatioissa liitetty mukaan ryhmäkeskustelu, jonka avulla luodaan ryhmä- ja yksikötason ymmärrystä päämääristä ja tavoitteista. Ryhmäkeskusteluiden avulla voidaan luoda yhteisöllisyyttä ja synergiaa. Ryhmäkeskusteluissa olennaista on luoda ryhmän yhteinen tavoite, joka alkaa ohjata toimintaa.

Kehityskeskustelun tärkeä osa-alue on henkilökohtaisen kehityssuunnitelman rakentaminen. Kehityssuunnitelman rakentamisessa tulisi huomioida toisaalta organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet ja toisaalta työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Osaamisen kehittäminen ei saisi jäädä vain henkilökohtaiselle tasolle, vaan osaamista tulisi jakaa systemaattisesti koko organisaatiossa.

Tulevaisuuden työelämän muutokset tulevat myös vaikuttamaan suorituksen johtamisen prosessiin ja tällä hetkellä on nähtävissä, että monipaikkaistuvat organisaatiot edellyttävät konkreettisten tavoitteiden määrittämistä sekä selkeitä mittareita. Yrityskulttuuri on yhä tärkeämmässä asemassa ja tärkeämpää kuin johtaminen. Johtamiselle uusia vaateita tuovat yhä jatkuva verkostoituminen sekä virtuaalisuus. Suorituksen johtamisessa täytyy tulevaisuudessa kiinnittää yhä enemmän huomiota priorisointiin sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tulevaisuuden johtajan täytyy olla ennen kaikkea ihmisten johtaja, jonka tehtävänä organisaatiossa on älyllisten resurssien tukeminen. (Ojala & Pöysti 2012, 197-229.)

Tulevaisuuden kehityskeskusteluissa täytyy huomioida työn innostavuus, johtamisen oikeudenmukaisuus sekä toimiva yhteistyö. Kehityskeskustelujen tulisi painottua kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen ja keskustelut käydään dialogina. Esimiesten pitämien kehityskeskustelujen rinnalle nousee enemmän myös kollegoiden kanssa käytävät vertaiskeskustelut. Organisaation menestymisen kannalta avainasemassa on oppimisen nopeus, joten kehityskeskusteluissa panostetaan osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. Myös työntekijöiden sitoutuminen on organisaation menestyksen avain, joten kehityskeskusteluissa on tärkeää pystyä asettamaan mielekkäitä ja haasteellisia tavoitteita.

Suorituksen johtamisen ja ylipäänsä johtamisen kehittämistarpeet on tunnistettu myös julkisella sektorilla ja Kataisen hallituksen asettamassa kehittämishankkeessa on luotu julkiselle sektorille hyvän johtamisen kriteerit. Niiden avulla pyritään mahdollistamaan julkisen sektorin organisaatioiden johtaminen uudistuvina, kehittyvinä, oppivina, joustavina, sopeutuvina sekä aktiivisesti verkostoituvina organisaatioina. (Työterveyslaitos 2016.)

3 Toiminnallinen viitekehys

Opinnäytetyöni tapaustutkimus suuntautuu valtion virastoihin, joten toiminnallinen viitekehys pitää sisällään kuvauksen ja esittelyn valtion hallinnon muodostumisesta ja jakautumisesta. Lisäksi toiminnalliseen viitekehukseen kuuluu valtion työmarkkinalaitos, jossa suurelta osin tehdään päätökset valtion henkilöstöpolitiikasta ja yhteisistä johtamiskäytännöistä sekä valtion yhteisistä HR-kehityshankkeista.

Tärkeä osa toiminnallista viitekehystä on kehittämishankkeen toimeksiantaja Valtiokonttori sekä siellä hankkeesta vastaava yksikkö, Henkilöstöjohdon tuki.

Kuvaan toiminnallisen viitekehysten yhteydessä myös kehittämishankkeen tärkeän elementin eli talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän, Kiekun, sekä tuon esille oman roolini kehittämishankkeen toteuttajana.

3.1 Valtionhallinto

Valtionhallinnossa valtioneuvosto on toimielin, joka käyttää pääministerin ja ministereiden muodostamaa yleistä hallintovaltaa. Se on valtioneuvoston yleisistunnon ja ministeriöiden muodostama hallitus- ja hallintoasioiden päätöksentekuelin.

Tällä hetkellä valtioneuvostossa on 12 ministeriötä. Jokainen ministeriö vastaa omalla toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta.

Ministeriöt ovat:

- valtioneuvoston kanslia
- ulkoasianministeriö
- oikeusministeriö
- sisäministeriö
- puolustusministeriö
- valtiovarainministeriö
- opetus- ja kulttuuriministeriö
- maa- ja metsätalousministeriö
- liikenne- ja viestintäministeriö
- työ- ja elinkeinoministeriö
- sosiaali- ja terveysministeriö
- ympäristöministeriö

(Valtioneuvosto 2016.)

Valtionhallinnon tehtävänä on edistää Suomen kansan etua ja hyvinvointia. Tarkemmin kuvattuna tehtävänä on palvella kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä keskus-, alue- ja paikallistasolla. Lisäksi tehtävänä on vaikuttaa kansalaisten tavoitteiden toteutumiseen EU:ssa ja muissa kansainvälisissä suhteissa.

Valtionhallinnon tehtäväkenttä on erittäin laaja. Siihen kuuluvat mm.

- Yhteiskunnan perustehtävät, kuten oikeusjärjestys ja kansalaisten turvallisuus
- Hyvinvointitehtävät, kuten tiede, kulttuuri ja sosiaaliturva
- Infrastruktuurin ja elinkeinojen tukemiseen sekä kestäväan kehitykseen liittyvät tehtävät

(Valtiolle.fi 2016.)

Valtionhallinnossa työskenteli vuonna 2015 73 700 työntekijää (Valtiovarainministeriö 2016). Henkilöstön tarkemmasta jakautumisesta ei opinnäytetyön tekohetkellä ole saatavissa lukuja

vuodelta 2015, mutta vuonna 2014 heistä 51,2 % oli miehiä ja 48,8 % naisia. Työntekijöistä 87,4 % oli virkasuhteisia ja vakinaisessa palvelussuhteessa 87,3 %. (Valtiolle.fi 2016.)

Valtion työmarkkinalaitos VTML toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa ja se edustaa valtiotyönantajaa työmarkkinaneuvotteluissa ja niiden valmisteluissa sekä solmii valtion keskus-tason sopimukset. VTML myös valmistelee valtion strategisen tason henkilöstöjohtamisen linjaukset ja huolehtii linjausten toteuttamisesta. (Valtiovarainministeriö 2016b.)

Valtion johtamisessa on haastavia erityispiirteitä. Kaikessa toiminnassa on otettava huomioon lainsäädännön vaatimukset ja hyvän johtamisen periaatteet. Johtajat toimivat virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisuudessa. Johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. (Sydänmaalakka 2015, 14.)

3.2 Valtiokonttori

Valtiokonttori on vuonna 2016 140 vuotta täyttävä monialainen palveluvirasto. Se tuottaa valtion sisäisiä talouteen ja henkilöstöön liittyviä konsernipalveluja sekä palveluita kansalaisille. Valtiokonttorin päätoimipiste sijaitsee Helsingissä, mutta toimintaa on lisäksi myös Kouvolassa ja Lappeenrannassa.

Valtiokonttori on valtiovarainministeriön alainen virasto. Valtiokonttori toimii valtionhallinnon sisäisten palveluiden kehittäjänä ja tuottajana. Toiminnallaan Valtiokonttori pyrkii edistämään toimintameno- ja säästöjen toteutumista ja tuottavuuden kasvua valtion virastoissa ja laitoksissa tuottamalla sujuvia ja tehokkaita sisäisiä palveluja. Palveluiden ja prosessien kehittämistä tehdään yhteistyössä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Palkeiden, valtiovarainministeriön sekä asiakkaiden kanssa. Valtiokonttorin vastaamia sisäisiä palveluita ovat:

- valtion rahoitustoiminnot
- valtion keskuskirjanpidon hoito sekä laskentatoimen ja maksuliikenteen ohjaus
- valtionhallintotasaisen talous- ja henkilöstötiedon tuottaminen ja raportointi
- valtionhallintotasaiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja tietojärjestelmät
- valtion virastojen ja laitosten lakisääteistä vahinkovakuuttamista vastaava vahinkoturva samoin kuin niihin liittyvät työnantajapalvelut
- valtion henkilöstön työkykyä ylläpitävän toiminnan tuki
- valtion henkilöstön liikkuvuutta ja uudelleen sijoittumista tukevat palvelut.

(Valtiokonttori 2016a.)

Valtionhallinnon sisäisten palveluiden lisäksi Valtiokonttorin toiminta-alueena on tuottaa palveluita yksityisille kansalaisille ja yrityksille. Heille tuotettavia palveluita ovat mm. sotilasvammakorvaukset, rikosvahinkokorvaukset ja korvaukset syyttömästi vangituille sekä vahingonkorvaukset eräille erityisryhmille, tietopalvelut kansalaisille (Suomi.fi, Netra), maksu- ja pauspäätökset ja valtionperinnöt. (Valtiokonttori 2016a.)

Valtiokonttorin palveluprosessit ovat:

- Rahoitustoiminta
- Talousjohtamisen tukeminen, yhteinen taloushallinto ja sen kehittäminen
- Henkilöstöjohtamisen tukeminen, yhteinen henkilöstöhallinto ja sen kehittäminen
- Kansalais- ja yhteisöpalvelut mukaan lukien Suomi.fi sisällöntuotanto ja kansalaistuki (Valtiokonttori 2016a.)

3.2.1 Valtiokonttorin henkilöstöjohdon tuki - yksikkö ja tutkijan rooli

Valtiokonttorin Henkilöstöjohdon tuki -yksikkö tuottaa valtionhallinnon organisaatioille henkilöstöjohtamista ja -hallintoa tukevia palveluita, joiden tavoitteena on kehittää yhtenäisiä ja laadukkaita toimintatapoja virastojen arjessa. Yksikkö koordinoi ja kehittää valtion henkilöstöasioita valtiovarainministeriön ohjauksessa ja yhteistyössä sen kanssa.

Yksikkö tuottaa valtion virastoille erilaisia palvelumalleja sekä yhteisiä työkaluja ja tietojärjestelmiä. Yksikkö pyrkii systemaattisesti parantamaan valtion työyhteisöjen toimivuutta sekä työhyvinvointia.

Työskentelen Valtiokonttorissa henkilöstöhallinnon asiantuntijana Henkilöstöjohdon tuki -yksikössä ja tehtäviini kuuluu valtion henkilöstöprosessien kehittäminen. Tämänhetkisenä työtehtävänäni on kevään ja syksyn 2016 aikana tehtävä kehittämishanke, joka tulee kattamaan kokonaisuudessaan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon Kieku-järjestelmän osaamisen hallinnan -osiossa olevan suorituksen johtamisen -prosessin määrittelyn ja kuvaamisen. Opinnäyte-työni pitää sisällään vain ehdotelman tulos- ja kehityskeskusteluprosessin malliksi, mutta lisäksi varsinaiseen kehittämishankkeeseen kuuluvat myös uuden tulos- ja kehityskeskustelun käyttöönotto virastoissa, valtion yhteisen 360-arvioinnin määrittely ja laadinta sekä valtiolla käytössä olevien henkilöstökyselyiden kytkentä tulos- ja kehityskeskustelujen- sekä strategisen suunnittelun vuosikelloon.

Vaikka olenkin hankkeessa vahvasti ”sisäpiiriläinen” ja minulla voisi olla myöskin omia näkemyksiä, pyrin kuitenkin luomaan prosessiehdotelman puhtaasti peilaten teoreettisen viitekehysten tuomiin malleihin sekä keräämäni aineiston analyysiin. Toimin tutkimuksessa tiedon kerääjänä sekä analysoijana, ja näiden pohjalta syntyneen tuloksen ehdottajana.

3.2.2 Kieku-tietojärjestelmä

Koko valtionhallinnon yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä Kieku, tulee käyttöön koko valtionhallinnossa vuoden 2016 loppuun mennessä. Järjestelmä on otettu porrastain käyttöön ja ensimmäiset käyttöönotot ovat tapahtuneet jo vuonna 2011.

Kieku-järjestelmän tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta sekä laatua yhteisten, virtaviivaisten prosessien avulla. Lisäksi Kiekun avulla mahdollistetaan valtiolle palvelukeskusmalli. Kieku-järjestelmä vaikuttaa vahvasti siihen, että koko valtion tasolla talous- ja henkilöstöhallinnossa otetaan käyttöön yhteiset toimintatavat ja prosessit. (Valtiokonttori 2015.)

Kieku-ohjelman asettamisasiakirjassa Kiekun tehtäviksi on asetettu talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien, toimintatapojen, rakenteiden sekä välineiden kehittäminen. Tavoitteeksi on kirjattu, että Kiekun avulla luodaan edellytykset talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden n. 40 %:n paranemiselle, hallinnon palvelukyvyyn ja laadun parantumiselle sekä asiakas- ja työtyytyväisyyden parantumiselle talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin.

Kieku-tietojärjestelmän myötä valtion virastoilla on mahdollista ottaa käyttöön myös Kiekuun sisältyvä osaamisen hallinnon osio, jota Valtiokonttori ylläpitää ja kehittää. Osaamisen hallinnan osio pitää sisällään osaamisen arvioinnin, koulutusten hallinnan sekä suorituksen johtamisen. Suorituksen johtaminen tarkoittaa työkalua, joka tukee tulos- ja kehityskeskustelujen käyntiä sekä suorituksen arviointia sähköisillä lomakkeilla ja työnkuluilla. Osaamisen arvioinnin työkalun avulla virasto voi systemaattisemmin seurata ja toteuttaa osaamisen kehittämistyötään. Kieku-järjestelmän osaamisen arvioinnissa tarkastellaan työtehtävän osaamisvaatimusten sekä henkilön osaamisen välistä suhdetta. Koulutusten hallinnan osion avulla virastot voivat keskitetysti hallita omia koulutustietojaan (Valtiokonttori 2015). Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan Kieku-järjestelmän suorituksen johtamisen prosessin kehittämiseen.

3.3 Valtion henkilöstöjohtamisen tavoitteet

Osana toiminnallista viitekehystä kuvaan valtion nykyiset henkilöstöjohtamisen tavoitteet sekä tulos- ja kehityskeskustelukäytännöt. Valtion henkilöstöjohtamisen periaatteita ja tavoitteita määrittellään valtion työmarkkinalaitoksen VTML:n (valtiovarainministeriö 2016d) mukaan seuraavasti: ”Henkilöstöjohtaminen luo edellytykset valtion toimintayksiköiden tulokellisuudelle, tehokkuudelle ja palvelukyvyille. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa toimintayksiköiden kokonaisjohtamista ja toimintastrategiaa.”

Henkilöstöjohtamiseen määritellään kuuluvan seuraavat osa-alueet: henkilöstösuunnittelu, henkilöstön rekrytointi, suorituksen ja tuloksellisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen sekä sitä tukevan koulutuksen ja henkilökierron mahdollistaminen, motivointi, työhyvinvointiin panostaminen, palkitseminen sekä uudistuminen. (Valtiovarainministeriö 2016d.)

Valtion tavoitteena on, että henkilöstöjohtaminen olisi ammattimaista ja tietoon perustuvaa, ja että kunkin viraston henkilöstö vastaa laadultaan ja määrältään tarpeita. Jokainen valtion toimintayksikkö (virasto, tutkimuslaitos tms.) vastaa itse ensisijaisesti henkilöstöstään ja henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa erityispiirteet huomioon, kuitenkin huomioiden valtion yhteiset toiminta- ja henkilöstöstrategiset linjaukset. Ministeriöt toimivat hallinnonaloillaan henkilöstöjohtamisen ohjaajina. Valtioneuvosto taas vastaa pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä. Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto eli Valtion työmarkkinalaitos vastaa koko valtion tasolla linjausten valmistelusta. (Valtiovarainministeriö 2016b.)

Valtion tämänhetkisessä henkilöstöpolitiikan linjauksessa on määritelty keskeisiksi tavoitteiksi:

- valtionhallinnon yhteisen arvoperustan vahvistaminen sekä virkamiesetiikan korkean tason säilyttäminen,
- virastojen kilpailukyvyyn turvaaminen ja osaavan henkilöstön varmistaminen,
- hyvän johtamistavan sekä työyhteisöjen toimintakyvyn edistäminen.

(Valtiovarainministeriö 2016d.)

Valtion työmarkkinalaitos on käynnistänyt henkilöstöstrategiatyön valmistelun. Tavoitteena on, että valtioneuvosto linjaa strategiset tavoitteet ja -periaatteet koko valtionhallinnolle vuosille 2016-2023. Lähtökohtana valmistelutyössä on, että henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista ja sen on muututtava johtamisen toimintaympäristön sekä koko suomalaista yhteiskuntaa käsittävän muutoksen myötä. (Lehtonen ym. 2016, 3.)

Henkilöstöstrategian valmistelutyöhön kuului virastojen johdolle sekä henkilöstön edustajille tehty kysely valtion nykytilan arvioinnista sekä tulevaisuuden tarpeiden tunnistamisesta. Valtionhallinnon toiminnan perusteena ja samalla myös kehittämiskohteena nähtiin osaava johto ja koko henkilöstö sekä heidän kehittämiseensä panostaminen. Tärkeänä pidettiin, että johtamisen tulisi tukea nykyistä paremmin toiminnan ja talouden johtamista. Tässä suorituksen johtamisen elementit nousevat keskiöön, kuten selkeä tavoitteiden asettelu, tulosten seuranta, motivoiva, uudistumismyönteinen ja mahdollistava johtaminen, osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä tuloksentekoon kannustava monimuotoinen palkitseminen. Valtiontasolle toivottiin nykyistä yhtenäisempiä ja uudistumispainotteisia toiminnan ja henkilöstöpolitiikan linjauksia. (Lehtonen ym. 2016, 31.)

3.3.1 Valtion nykyiset kehityskeskustelukäytännöt ja ohjeistus

Valtion työmarkkinalaitos määrittelee, että jokaisen työntekijän tietojen ja taitojen kehittämistarpeet tulisi selvittää tulos- ja kehityskeskusteluprosessissa sekä tarpeen vaatiessa vielä erillisin osaamiskartoituksin ja koulutustarveselvityksin (Valtiovarainministeriö 2016d).

Valtiokonttorissa toimii Kaiku-työhyvinvointipalvelut, joissa tuotetaan työkaluja ja ohjeita virastoille työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämiseen.

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut ovat tehneet julkaisun *Keskustele, kehitä & kehity* (2008) jossa annetaan ohjeita ja vinkkejä valtion virastoille kehityskeskustelujen käymiseen. Julkaisussa tuodaan esille, että nähdä ja kuulla tuleminen, arvostuksen kokeminen sekä mahdollisuus saada vaikuttaa johonkin merkitykselliseen, ovat yksilön perustarpeita. On havaittavissa, että organisaation ihmisläheisyys on yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijä voi pääsääntöisesti hyvin organisaatiokulttuurissa, jossa toimivat arvot ja käytännöt, jotka korostavat työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä. (Valtiokonttori 2008, 6-7.)

Julkaisussa (Valtiokonttori 2008, 8-9) määritellään kehityskeskustelu näin: ”Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu, esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää kauden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella avoimesti työtilanteesta ja osaamisen kehittämisestä, arvioida suoritusta, antaa ja saada rakentavaa palautetta sekä sopia konkreettisista toimenpiteistä.” Jos jaotellaan kehityskeskustelujen merkitys työntekijän sekä esimiehen kesken, niin työntekijälle keskustelu on työn tekemistä, henkilökohtaista kehittymistä ja työhyvinvointia tukeva väline ja esimiehelle kehityskeskustelu on henkilöstöjohtamisen väline ja tuki. Julkaisussa korostuu, että kehityskeskustelu ja siihen valmistautuminen on osa esimiehen ja työntekijän välistä työviestintää.

Keskustele, kehitä & kehity -julkaisussa (Valtiokonttori 2008, 13) annetaan käytännön ohjeita keskustelijoille. Keskustelun alussa tulisi selventää keskustelun tarkoitus ja tavoitteet. Esimiehen tehtävänä on tuoda keskustelun avulla yhteys strategiaan sekä viraston perustehtävään. Työntekijä tuo esille, mistä haluaisi puhua esimiehen kanssa. Keskustelussa huomioidaan onnistumiset ja niitä tutkitaan yhdessä, jotta ymmärretään, mistä ne syntyvät. Keskustelun aikana huolehditaan, että myös haastavia aiheita käsitellään. Esimiehen tehtävänä on antaa konkreettista palautetta ja pyytää palautetta omasta toiminnastaan myös alaiselta. On hyvä pohtia yhdessä, löytyykö onnistumiselle esteitä, joihin voisi jo nyt mahdollisesti vaikuttaa. Kannattaa esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta asioista on varmasti yhteinen ymmärrys

ja näkemys ja jotta voidaan tunnistaa, mitä asioiden eteen voidaan tehdä. Keskustelun lopussa on syytä tarkistaa, mitä on sovittu ja arvioida yhdessä käytyä keskustelua. Työntekijä voisi tehdä yhteenvedon hänelle tärkeistä asioista sekä on hyvä sopia, mitä keskustelun sisältöjä olisi hyvä jakaa muulle työyhteisölle. Lopuksi sovitaan, miten keskustelussa sovittuja asioita seurataan. Esimies vielä varmistaa, että on varmasti ymmärtänyt, millaista tukea voi jatkossa työntekijälleen tarjota.

3.3.2 Valtion yhteiset osaamiset kehityskeskustelujen tukena

Jo vuonna 2010 perustettiin valtiovarainministeriön toimesta työryhmä, jonka tarkoituksena oli luoda Kieku-järjestelmän osaamisen hallinnan osioon valtion yhteiset osaamiset, joita voitaisiin käyttää osaamisen arvioinnissa. Osaamisen arvioinnin avulla valtion virastot voivat systemaattisemmin hallita osaamistaan. Kieku-järjestelmässä osaamisen arviointi toteutetaan tarkastelemalla tehtävän osaamisvaatimuksia arvioitavan henkilön osaamisiin verrattuna. Osaamisen arvioinnista on hyötyä erityisesti tulos- ja kehityskeskustelujen henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laadinnassa (Valtiokonttori 2016b). Määritellyt yhteiset osaamiset on viety Kieku-järjestelmään ja ne ovat virastojen käytettävissä, mutta toistaiseksi virastot eivät ole vielä voineet ottaa niitä käyttöön, sillä vasta järjestelmän peruskäyttöönottojen jälkeen vuoden 2017 alusta virastot voivat alkaa ottaa osaamisen hallinnan työkaluja käyttöön, joihin valtion yhteisten osaamisten lisäksi myös kehittämishankkeen tuloksena syntyvä uusi kehityskeskustelumalli kuuluu.

Valtion yhteisillä osaamisilla tarkoitetaan sellaisia osaamisia, jotka ovat valtionhallinnossa yhteisiä, ja jotka on tunnistettu eri puolilla valtionhallintoa. Valtiovarainministeriön asettama poikkihallinnollinen työryhmä on määritellyt osaamiset. Vaikka osaamisen hallinnan osion käyttöönotto Kieku-järjestelmässä voi alkaa virastossa aikaisintaan 2017, ovat määritellyt osaamiset jo nyt virastojen käytettävissä ja niiden käyttöä osaamisen arvioinnissa suositellaan. (Valtiokonttori 2012.)

Yksilötason henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien lisäksi osaamisten arviointia voidaan käyttää myös ryhmä- ja yksikötasolla selvitetäessä yhteisiä osaamisen kehittämisen tarpeita ja tavoitteita. Tietoja voidaan hyödyntää myös virastorajat ylittävässä henkilöstösuunnittelussa. Osaamisten määrittelyssä on huomioitu valtionhallinnon kannalta strategiset painopistealueet, kuten esimiestyö ja johtaminen sekä valtionhallinnon sisäisen liikkuvuuden edistäminen. Valtionhallinnon yhteisten osaamisten lisäksi virastojen tehtävänä on määritellä omat substanssiosaamisensa. (Valtiokonttori 2012.)

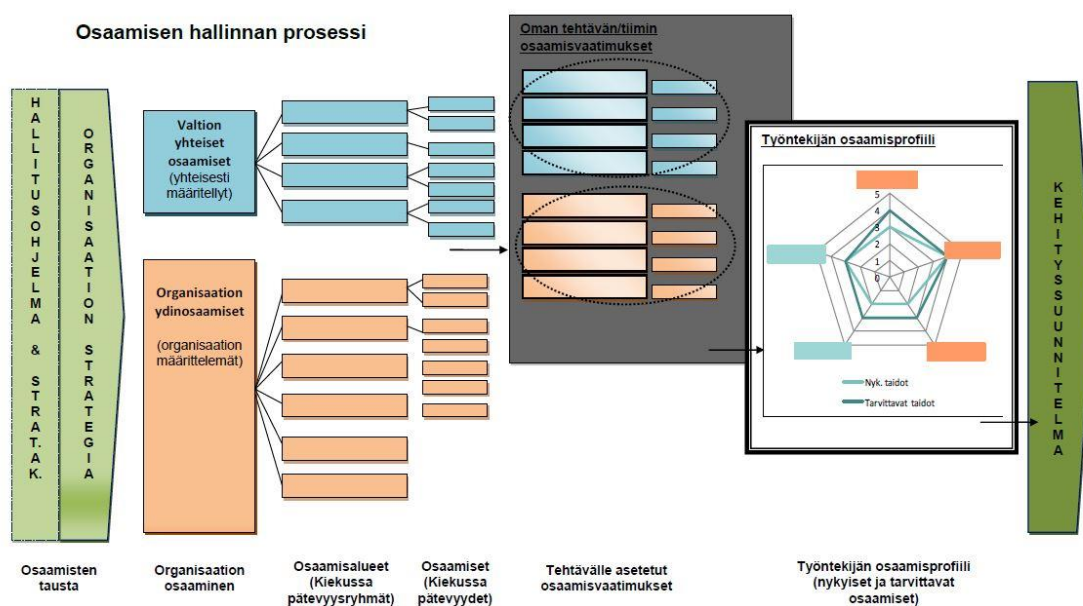
Valtion yhteiset osaamiset muodostuvat kuudesta osaamisalueesta:

1. Johtaminen
2. Virkamiesosaaminen
3. Tieto- ja viestintäteknologia
4. Vaikuttavuus- ja kehittämisosaaminen
5. Hallinnollinen osaaminen
6. Viestintä ja vuorovaikutus

(Valtiokonttori 2012.)

Jokainen osa-alue sisältää 2-6 osaamista, joita arvioidaan asteikolla 1-5. Ohjeistukseksi annetaan, että kaikki työtehtävät eivät tietenkään sisällä kaikkia osaamisia, joten aluksi yhteisistä osaamisista määritellään kuhunkin työtehtävään sopivat osaamiset.

Alla olevassa kuvassa hahmotetaan Kieku-järjestelmän osaamisen arvioinnin prosessi henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohjana.



Kuva 9 Kieku-järjestelmän osaamisen arvioinnin prosessi (Valtiokonttori 2012)

Kuvasta näkyy, että henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kytkeytyvät parhaimmillaan jopa hallitusohjelmaan asti. Valtion yhteisten osaamisten lisäksi osaamisen arvioinnissa ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien muodostamisessa tulee huomioida myös organisaation ydiosaamiset.

3.3.3 Valtiokonttorin tulos- ja kehityskeskusteluprosessi esimerkkinä Kiekussa olevasta prosessista

Valtiokonttorin tulos- ja kehityskeskusteluprosessin ohjeet ovat koko henkilöstön saatavissa intranetissä ja aiheesta uutisoidaan intrassa aina, kun keskustelut ovat ajankohtaisia. Keskustelu koostuu kahdesta osasta, joista tulos- ja tavoitekeskustelu käydään alkuvuodesta ja kehityskeskustelu loppuvuodesta. Keväällä siis keskitytään päätyneen vuoden ja tuloksien tarkasteluun ja toisaalta alkaneen vuoden tavoitteiden asetantaan. Keskustelussa arvioidaan henkilökohtainen suoriutuvuus ja suorituksen arviointi kytkeytyy palkkausjärjestelmään.

Valtiokonttorin prosessissa käytetään Kieku-järjestelmää ja henkilöstöhallinto-yksikkö avaa aina vuosittain keskustelujen alkaessa lomakkeet järjestelmässä kaikkien käyttöön. Tavoitteena on, että alainen täyttää lomakkeet ensin omalta osaltaan ja esimies täyttää lomakkeet myös niin, että alainen ehtii tutustua esimiehen arviointiin ennen keskustelua.

Keskustelussa ensisijaisesti sovitaan tulostavoitteista tulevalle/kuluvalla vuodelle. Jotta henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointi olisi myöhemmin mahdollista, tulisi tavoitteet asettaa henkilökohtaisen suoriutuvuuden jokaiselle arviointitekiäjälle. Järjestelmässä on palkkausjärjestelmän mukaiset arviointitekiäjät ja näiden lisäksi tehtävien tavoitteista sovitaan myös tulossopimuksessa, jonka Valtiokonttori solmii valtiovarainministeriön kanssa.

Osaamisen kehittämisen tavoitteet sekä kehityssuunnitelmat käydään pääsääntöisesti läpi syksyisin, mutta kehityssuunnitelmia voi toki käsitellä myös kevään keskusteluissa.

Valtiokonttorin ohjeessa tuodaan esille, että tulos- ja tavoitekeskustelussa tulisi tarkastella myös virkamiehen työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tärkeää olisi avoimesti keskustella työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista käytännön asioista. Keskustelussa erityisenä painopisteenä pitäisi olla työaika ja mahdollisuudet työajan tasoittamiseen sekä työskentelykokemukset avo-tilassa työskentelystä.

Henkilöstöyksikkö kerää palautetta käydyistä keskusteluista. Palautteista tehdään yhteenveto, joka lähetetään asianomaisille esimiehille. Tosin esimiehet saavat yhteenvedon vain, jos kuusi hänen alaistaan on antanut palautetta.

Valtiokonttorissa on kirjattu onnistuneen tulos- ja tavoitekeskustelun edellytykset. Edellytyksissä on listattu, että

- keskustelut onnistuvat, kun keskusteluun suhtaudutaan myönteisesti ja molemmat ovat aidosti kiinnostuneita,
- molemmat tietävät, mihin keskustelulla pyritään ja haluavat onnistua keskustelussa,

- sovitaan konkreettisista tavoitteista ja seurannasta ja sovitut asiat toteutetaan,
 - keskustelulle on riittävästi häiriötöntä aikaa, ajankohta on sopiva ja ollaan puolueetomassa tilassa,
 - luodaan rento ja vapautunut tunnelma ja muistetaan kuunnella toista,
 - molemmat ovat hyvin valmistautuneita, avoimia ja aktiivisia,
 - asioita käsitellään niin, että saadaan aikaan yhteinen ymmärrys,
 - molemmat haluavat keskustella ja luottavat toisiinsa, jolloin voidaan käsitellä kriittisiäkin asioita rakentavasti,
 - keskustelu on avointa ja rehellistä,
 - ulkoiset puitteet ovat kunnossa,
 - keskustelulla on rakenne ja ajankäyttö on hallinnassa
 - esimies paneutuu jokaiseen tilanteeseen.
- (Valtiokonttorin intranet 2016)

Valtiokonttorin tulos- ja kehityskeskusteluprosessi on valtiolla lähes ainoa, joka käydään yhteisen Kieku-järjestelmän avulla. Prosessi onkin oman opinnäytetyöni tärkeää tutkimusaineistoa ja käytän sitä kehittämäni prosessin pohjana johon tutkimuksessani peilaan keräämäni tutkimusaineistoa.

4 Tutkimusmenetelmät

Seuraavaksi määrittelen opinnäytetyönäni olevassa kehityskeskusteluprosessin kehittämishankkeessa käytettävät tutkimusmenetelmät sekä esittelen tutkimusotteen ja aineistonkeruumenetelmät. Esittelen tässä luvussa myös aineistonanalyysin.

Varto (2005) määrittelee, että tutkimustyön tarkoituksena on saada vastaus johonkin joko toiminnallisista käytännöistä tai ajattelusta syntyneeseen kysymykseen tai ongelmaan. Päämääränä voi olla joko yleistettävä tutkimustulos tai käytännöllinen ratkaisu. Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan johdannossa määriteltyihin tutkimusongelmiin ja tutkimuksen lopputuloksena esitellään tutkimusaineiston pohjalta luotu kehityskeskustelumalli.

4.1 Kehittämishankkeessa käytettävät menetelmät

Tutkimuksessa käytettävien menetelmien valinta ei suinkaan ole helppoa, sillä erilaisia aiheeseen liittyviä teoksia on useita kymmeniä ja varsinaisia tutkimusmenetelmiä ja niiden muunnoksia on vähintään yhtä paljon (Hakala 1998, 17).

Koska opinnäytetyöni tutkimusosuus koostuu erilaisen olemassa olevan aineiston, kuten aiempien tutkimusten ja selvitysten sekä toimintamallien ja ohjeiden analysoinnista, havainnoinnista ja haastatteluluista, on oma opinnäytetyöni kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen tutkimus koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistämisessä on kaksi osaa, joista ensimmäisessä tutkimusaineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja toisessa vaiheessa havaintomäärää karsitaan havainnointia yhdistämällä. Arvoituksen ratkaiseminen taas tarkoittaa havaintojen pohjalta tehtyä merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusmenetelmien kokonaisuudesta käytetään termiä tutkimusstrategia ja näistä suppeampana käsitteenä ovat tutkimusmenetelmät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 123.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat mm., että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja siihen liittyvä aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihminen on usein tiedonkeruun instrumentti. Tyypillisesti myös lähtökohdaksi ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan tutkimusaineiston monitahoinen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti käytettyjä metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja aineiston diskursiiviset analyysit. Myös kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, mutta varsinainen tutkimussuunnitelma muotoutuu vasta tutkimuksen edetessä. Tyypillistä myös kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Olen pyrkinyt tässä työssä tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman monitahoisesti perehtymällä niin kattavasti kuin mahdollista nykytilan arviointiin aiempien tutkimusten ja analyysien sekä kehityskeskustelukäytäntöihin liittyvien dokumenttien perusteella. Lisäksi olen toiminut havainnoijana sekä haastattelijana ja koennut nykytilan sekä haastattelujen ja havainnointien pohjalta toteutusehdotuksen.

Traditionaalisen tutkimusstrategian luokitteluun kuuluvat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus eli case-study (Hirsjärvi ym. 2004, 125). Oma tutkimusstrategiani on tapaustutkimus. Tässä opinnäytetyössä tutkittavana tapauksena on valtio työnantajana kattaen valtionhallintoon kuuluvat virastot ja laitokset, ja vielä täydentäen on tutkimuskohteena ja kehittämiskohteena yhteinen prosessi. Tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä on mm. se, että tutkittavana on joko tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö ja kiinnostuksen kohteena usein prosessit. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, kuten esimerkiksi havainnoiden, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi ym. 2004, 126.)

Tutkimustyyppinä tai tutkimusotteena tutkimuksessani käytetään toiminnallista tutkimusta, koska toimintatutkimuksessa usein yhdistellään eri menetelmiä ja eri tilanteissa kerättyä aineistoa, esim. kyselyä, haastattelua, havainnointia ja dokumenttien keräystä.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä sekä tutkia että muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin. Toimintatutkimuksessa olennaista on yhteistyö ja aktiivinen tekeminen tutkimisen ohella sekä tutkittavien asioiden lähes reaaliaikainen muuttaminen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 40-41). Toimintatutkimuksella siis pyritään vaikuttamaan tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön parantamalla tai kehittämällä niitä. Toimintatutkimuksen lähtökohdana on tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Toimintatutkimus kuvaa tutkimustani parhaiten, koska tutkimusaineistoni koostui osittain valmiista aineistosta, joka pitää sisällään aihepiiristä olemassa olevat työkalut ja dokumentit, aiemmat kyselyt ja niiden analyysit sekä aihepiiristä laaditut suunnitelmat. Toimintatutkimuksen valinta perustuu siihen, että tutkimuksen yhteydessä konkreettisesti kehitän olemassa olevaa prosessia ja lopputuloksena on ehdotelma uudeksi yhteiseksi prosessiksi.

4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Vaikka tehdään hyvin käytännönläheistä ja työelämälähtöistä tutkimusta, joka ei ole hyvin teoreettisesti syvällinen, on taustalla lukuisia piileviä oletuksia. Nämä koskevat ihmistä, maailmaa, tiedonhankintaa jne. Oletuksia nimitetään taustaoletuksiksi tai filosofisiksi perusoletuksiksi. Filosofian alueita ovat mm.: ontologia ja epistemologia. (Hirsjärvi ym. 2004, 120.)

Ontologinen näkökulma tarkoittaa tutkittavan kohteen ymmärtämistä (Hirsjärvi ym. 2004, 115). Itse määrittelen niin, että tutkimuskohteena ovat toisaalta olemassa oleva aineisto liittyen valtion virastojen kehityskeskustelujen nykytilaan ja toisaalta hyvät kehityskeskustelukäytännöt sekä niiden pohjalta sopivimman käytännön synnyttäminen yhteisesti kaikkien valtion virastojen käyttöön.

Epistemologia taas tarkoittaa kysymystä ”Miten ajattelen saavani tietoa”? (Hirsjärvi ym. 2004, 115). Aineiston keruusta on kerrottu tarkemmin seuraavassa luvussa, mutta pääpiirteissään tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin olemassa oleviin dokumentteihin ja kyselyihin tutustumalla, havainnoimalla sekä haastatteleamalla.

4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Metodi tai tutkimusmenetelmä on yleisen luonnehdinnan mukaan ohjattu menettelytapa, jonka avulla tavoitellaan ja etsitään tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma (Hirsjärvi ym. 2004, 172). Jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi muodostuu tutkijan valitsemista käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä säännöistä, joiden pohjalta havaintoja muokataan ja tulkitaan. Metodien tulisi olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari 2011, 82.)

Tutkimusaineiston keruussa metodina eli menetelminä olen käyttänyt sekä havainnointia, haastatteluita että dokumentteja, jotka ovat yleisimpiä laadullisen aineiston keruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Olen aloittanut aineiston keruun syksyllä 2015 keräämällä ja analysoimalla lukuisia erilaisia dokumentteja liittyen valtion nykyisiin kehityskeskustelukäytäntöihin sekä henkilöstön tyytyväisyyteen kehityskeskusteluihin. Tutkimuksessani keskeistä aineistoa olivat valtiolla vuosittain VMBaro -tietojärjestelmällä tehtävä työtyytyväisyyskysely, jossa mm. kysytään vastaajien mielipidettä kehityskeskusteluiden toimivuudesta sekä joka toinen vuosi valtion henkilöstön tyytyväisyyttä mittaava Kaikki hyvin työssä -tutkimus, jossa myös yhtenä alueena selvitetään tyytyväisyyttä kehityskeskusteluihin. Olemassa olevista tutkimuksista ja analyyseistä sain tutkimukselle arvokasta tietoa kehityskeskusteluiden nykytilasta.

Dokumenttien ja aineiston keräämisen lisäksi olen havainnoinut tilaisuuksia, joissa on keskusteltu johtamisen tilasta valtiolla sekä kehityskeskusteluprosesseista. Havainnoimalla voidaan monipuolistaa tutkimuksen kohteesta saatavaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83). Havainnointini on ollut osallistuvaa havainnointia, eli olen osallistunut aktiivisesti havainnoimiini tilaisuuksiin, vaikkakin pyrin olemaan vaikuttamatta keskustelunaiheisiin ja keskustelun kulkuun (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84).

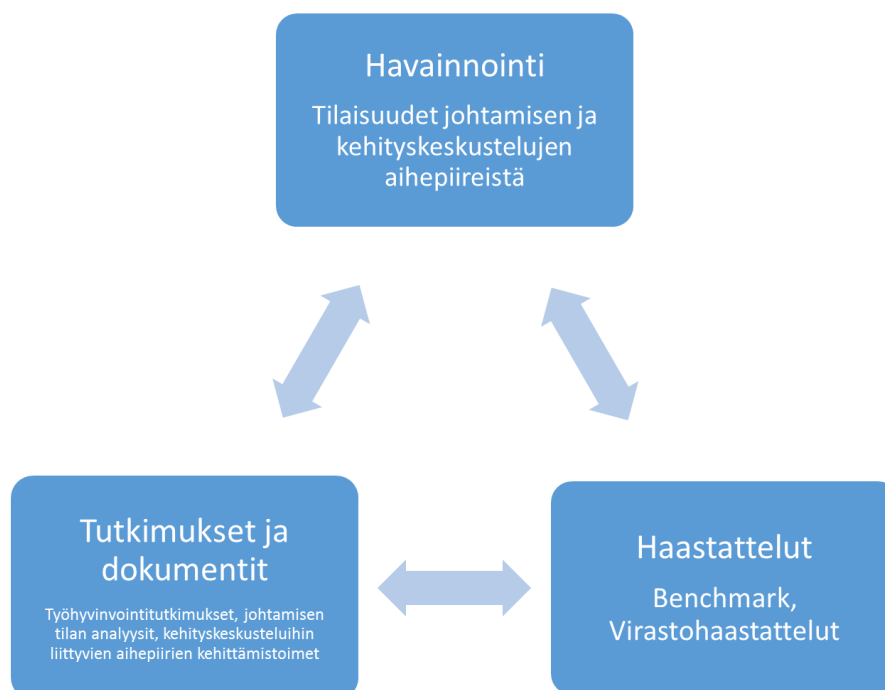
Olen lisäksi myös haastatellut valtion virastojen edustajia sekä muiden organisaatioiden edustajia heidän kehityskeskustelukäytännöistään ja kirjoittanut näistä tilanteista muistioita. Haastattelumenetelmässä merkittävin asia on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen kohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Pyrin pitämään haastattelut mahdollisimman joustavina ja keräämään myös valmiiksi suunniteltujen kysymysten lisäksi vastaajien muita näkemyksiä ja merkittäviä huomioita eli haastattelut eivät olleet millään muotoa strukturoituja vaan avoimia eli syvähaastatteluja. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja vain keskusteluaihe on ennalta määritelty. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.)

Tutkimuksessani käytettyä aineistoa olen kerännyt valtiovarainministeriön Valtion työmarkkinalaitoksesta, Valtiokonttorista sekä valtion muista virastoista. Aineistoa on löytynyt internet-sivujen kautta sekä pyytämällä eri virastojen vastuuhenkilöiltä tarvittavia dokumentteja ja asiakirjoja.

Tällaisesta monen erityyppisen aineiston käyttämisestä käytetään nimitystä aineiston triangulaatio. Siinä tyypillisimpiä aineistoja ovat havainnointi, haastattelut, dokumentit, esitteet, muistiinpanot ja laadullisen aineiston lisäksi voidaan käyttää myös määrällisiä aineistoja, kuten tilastoja, survey-aineistoja ja aikasarja-analyysejä (Eriksson & Koistinen 2005, 34).

Omassa tutkimuksessani on käyttänyt kaikkia yllämainittuja aineistoja.

Alla näkyy vielä kuvana oman tutkimusaineistoni koostuminen.



Kuva 10 Tutkimusaineistoni triangulaatio

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Empiirisen tutkimuksen yhteydessä analyysistä puhuttaessa tarkoitetaan loppujen lopuksi varsin tavallisia asioita: aineistoon tutustumista, tekstmateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Tekstimassasta siis yritetään saada aikaan kokonaisuus, josta kiteytetään tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat ja tekijät. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 72-73.)

Analyysi on myös näkökulmien ottamista ja aineiston tiivistämistä eri tavoin ja analyysi on myös tapa käydä systemaattisesti aineistoa läpi. Analyysiä tehtäessä on tärkeä muistaa se, mikä varsinainen tutkimusongelma olikaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 74.)

Sisällön analyysin avulla yritetään saada aikaiseksi tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jonka avulla tulokset saadaan kytkettyä laajempaan kontekstiin ja muihin aihetta koskeviin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajarvi 2002, 105). Koska tutkimukseni keskeistä aineistoa on myös teoreettinen viitekehys, olen käyttänyt siihen laadullista sisällönanalyysiä ja poiminut viitekehystä tarkastellessa keskeiset käsitteet taulukkoon, jota olen käyttänyt tärkeänä peilinä tutkimustuloksissa. Sisällönanalyysi on opinnäytetyön liite 1. Sisällönanalyysissä nousseet avainsanat toimivat myös aineiston haussa apuna ja niiden avulla löysin lopullisen lähdeaineiston teoreettiseen viitekehyykseen.

Opinnäytetyöni tutkimusaineiston analyysissä on paljon valmiita dokumentteja, joita kävin läpi ja tein niiden perusteella yhteenvetoja ja tiivistyksiä. Havainnoinnistani tein tarkkoja muistioita ja analyysissä ryhmittelin myös niitä sekä tein yhteenvetoja. Tyypittelin koko tutkimusaineistoni tutkimusongelman sekä osa-ongelmien mukaisesti eli mikä dokumentti tai aineistokokonaisuus vastaa mihinkin määrittelemääni tutkimusongelmaan. Tutkimusaineiston analyysi on liite 2.

Aineiston keräämisestä sekä analysoinnista kerron tarkemmin vielä lisää seuraavassa luvussa, jossa kuvaan kehittämishankkeen toteuttamista.

5 Kehittämishankkeen toteutus

Opinnäytetyönä olevan kehittämishankkeen toimeksianto annettiin minulle keväällä 2015 ja heti kesälomien jälkeen aloitin aineiston keräämisen sekä siihen tutustumisen. Keskeistä aineistoa ovat olleet valtiovarainministeriön toteuttamat VMBaro-työtyytyväisyyskyselyt sekä niiden analyysit sekä muut valtiovarainministeriön julkaisut johtajuuteen ja henkilöstön kehittämiseen liittyen. Lisäksi olen saanut aineistoa Valtiokonttorin joka toinen vuosi toteuttamasta Kaikki hyvin työssä -tutkimuksesta sekä Valtiokonttorin vuonna 2014 virastoille tekevästä kehityskeskusteluprosessi-kyselystä. Valtiokonttorin Kaiku-työelämän kehittämispalveluilla on olemassa paljon kokemustietoa sekä dokumentteja kehityskeskustelujen toimivuudesta. Lisäksi olen osallistunut erilaisiin kehityskeskusteluteemaa sivuaviin valtion sekä yksityisen sektorin tilaisuuksiin, joissa olen joko havainnoinut keskustelua tai haastatellut osallistujia aihepiirin tiimoilta.

Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä johtamisprosesseista, joten olen kehittämissuunnitelmassa laajemmin tutustunut myös erilaisiin valtion sekä julkisen sektorin johtamisen kehittämistoimenpiteisiin, jotta niistä saataisiin myös mahdollinen hyöty valtion yhteisen tulos- ja kehityskeskusteluprosessin luomiseen, ja jotta tulos- ja kehityskeskustelumalliin saataisiin mahdollisimman monipuolisesti kytkettyä olemassa olevaa hyvän johtamisen toimintamallit.

Toiminnallisena tutkimuksena tehtyä kehittämissuunnitelman toteuttamista ja etenemistä kuvaan tarkemmin alla olevassa taulukossa.

Taulukko 2 Kehittämissuunnitelman toteuttamisen suunnitelma

Tulos- ja kehityskeskusteluprosessin kehittämisen etenemissuunnitelma 2015-2016		
Tehtävä	Toimenpide	Ajankohta
Strategiset linjaukset	VM:n ym. Dokumentteihin tutustuminen	10.-11.8.2015
Kieku	Kiekun suunnitelmiin ja esittelyihin tutustuminen	12.-13.8.2015
VK:n aineistoon tutustuminen	Kaiku-ryhmän tekemät tuke-materiaalit	14.-18.8.2015
Tyty-baron tulokset	Valtion tasolla tyty-baron tulokset kehityskeskusteluista	kevät 2016
VK:n palautteet kehityskeskusteluista	Tutustu VK:lla tehtyyn palautekyselyyn kehityskeskusteluista	19.-21.8.2015
Kieku-toiminnallisuuksiin tutustuminen	Pyydän Kieku-esittelyä toiminnallisuuksista ja mahdollisuuksista	7.10.2015
Kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen	Selvitä keskeiset kirjalliset lähteet ja aiemmat tutkimukset + artikkelit	syksy 2015 Kevät 2016
Benchmark	Hyviin käytäntöihin tutustuminen	kevät 2016
Konsernitoimijoiden taustaryhmän perustaminen	Perusta tukiryhmä, jossa VM, Kieku ja Kaiku	lokakuu 2015

Vuosikellon hahmottaminen	Alustava ehdotus tuke- ja kysely -prosessien vuosikellosta	18.8.2015
Yhteisen prosessin mallin hahmottaminen	Esitys siitä, millainen yhteinen prosessi voisi olla	kevät 2016
<i>Tuke-työpajan järjestäminen</i>	<i>Tulos- ja kehityskeskusteluista sekä suorituksen johtamisesta työpaja ja suunnittelutilaisuus virastoille</i>	<i>syksy 2016</i>
<i>Tuke-työryhmän muodostaminen</i>	<i>Keitä mukana suunnittelussa VK:lta ja virastoista</i>	<i>Työpajan jälkeen</i>
<i>Tuke-työryhmän kokoukset</i>	<i>Säännöllisten kokousten sopiminen</i>	<i>loppuvuosi</i>
<i>Referenssiryhmän osallistaminen</i>	<i>Tuke/Suorituksen johtaminen/osaamisen johtaminen Aihe mukaan referenssiryhmään ja keskustelua siellä</i>	<i>loppuvuosi</i>
<i>Yhteenvedo ja ehdotus</i>	<i>Aineistojen ja työryhmien työskentelyn pohjalta loppullinen ehdotus kommentoitavaksi</i>	<i>vuoden 2016 loppu</i>

Kuten taulukosta näkyy kehittymishankkeeni käynnistyi tutustumalla ja selvittämällä aihepiirin strategisia linjauksia eli tavoitteita, joita on määritelty nykyisen hallituskauden ajaksi. Tämän jälkeen tutustuin valtion Kieku-tietojärjestelmään, sen osaamisen hallinnan osion ominaisuuksiin sekä siihen liittyviin aineistoihin. Seuraavaksi perehdyin valtiolla sekä Valtiokonttorissa oleviin nykyisin kehityskeskustelukäytäntöihin. Näiden jälkeen keräsin tutkimuksia sekä aineistoja valtion työntekijöiden tyytyväisyydestä kehityskeskusteluihin ja tein niistä oman yhteenvedon ja koosteen. Tältä pohjalta olin valmis aloittamaan teoreettisen viitekehityksen rakentamisen ja aloin tutustua aihepiirin kirjallisuuteen sekä aihepiiristä tehtyihin artikkeleihin. Kun teoreettinen viitekehitys oli valmis ja minulla oli riittävän monipuolinen tietämys aihepiirin keskeisistä käsitteistä sekä teorioista, kävin benchmarkkaamassa hyviä käytäntöjä sekä valtion virastosta että kunnalliselta toimijalta. Osallistuin samanaikaisesti myös seminaareihin sekä yhteistyötapaamisiin, joissa toimin havainnoitsijana. Perustin myös kehittämishankkeen ympärille konsernitoimijoiden yhteistyöryhmän, joka koostui Valtiokonttorin

Kieku-järjestelmäasiantuntijuudesta, Kaiku-työhyvinvointipalveluiden asiantuntijuudesta sekä Valtiovarainministeriön prosessin ohjauksesta ja omistajuudesta.

Nyt tämän opinnäytetyön tuloksena esittelen valtion yhteisen kehityskeskusteluprosessin vuosikellon sekä alustavan ehdotelman prosessin malliksi. Kehittämishanke jatkuu edelleen lopullisen mallin työstämisellä yhdessä virastoedustajien kanssa. Lopullinen malli on tarkoitus saada valmiiksi vuoden 2016 loppuun mennessä.

5.1 Selvitys valtion kehityskeskustelujen nykytilasta

Aloitin oman tutkimustyöni selvittämällä valtion kehityskeskustelujen nykytilaa ja valtion henkilöstön tyytyväisyyttä kehityskeskusteluihin. Yksi merkittävimmistä lähteistä on valtion työtyytyväisyysmittaukset, joissa selvitetään tyytyväisyyttä myös kehityskeskusteluihin. Seuraavaksi esittelen vuosittaisista työtyytyväisyystuloksista tekemäni yhteenvedon. Valtiovarainministeriö julkaisee työtyytyväisyystulokset vuosittain, joten olen käyttänyt lähteenä valmista tutkimusaineistoa ja esitän niistä tässä itse tämän opinnäytetyön näkökulmasta työstämäni analyysin ja yhteenvedon.

Valtiolla on mitattu henkilöstön työtyytyväisyyttä vuodesta 2004 lähtien VMBaro-järjestelmällä. Valtion virastoista n. 50-60 % käyttää VMBaroa ja he saavat järjestelmästä omien organisaatiokohtaisten tietojen lisäksi myös vertailutietoja valtiosta, hallinnonaloista sekä erilaisista virastotyypeistä. Kyselyiden vastausprosentti on yleensä suhteellisen hyvä ja vuonna 2014 se oli 68 %. (Lehtonen 2015, 9.)

VMBaro-työtyytyväisyyskyselyssä käytetään asteikkona 1-5 arvon yksi tarkoittaessa erittäin tyytymätön ja arvon 5 erittäin tyytyväistä. Kysely koostuu kahdeksasta pääosiosta, jotka sisältävät 2-5 kysymystä kokonaiskysymysmäärän ollessa 29. Kysymysosiot ovat:

- Johtaminen
- Työn sisältö ja haasteellisuus
- Palkkaus
- Kehittymisen tuki
- Työilmapiiri ja yhteistyö
- Työolot
- Tiedonkulku
- Työnantajakuva

Kysymysryhmien lisäksi kyselyyn kuuluu kuusi lisäkysymystä, jotka koskevat henkilökiertoa, työpaikan vaihtoa, työpaikan suosittelua, uudistumista ja innovatiivisuutta, työhyvinvointia sekä työuran jatkamista. (Lehtonen 2015, 9-10.)

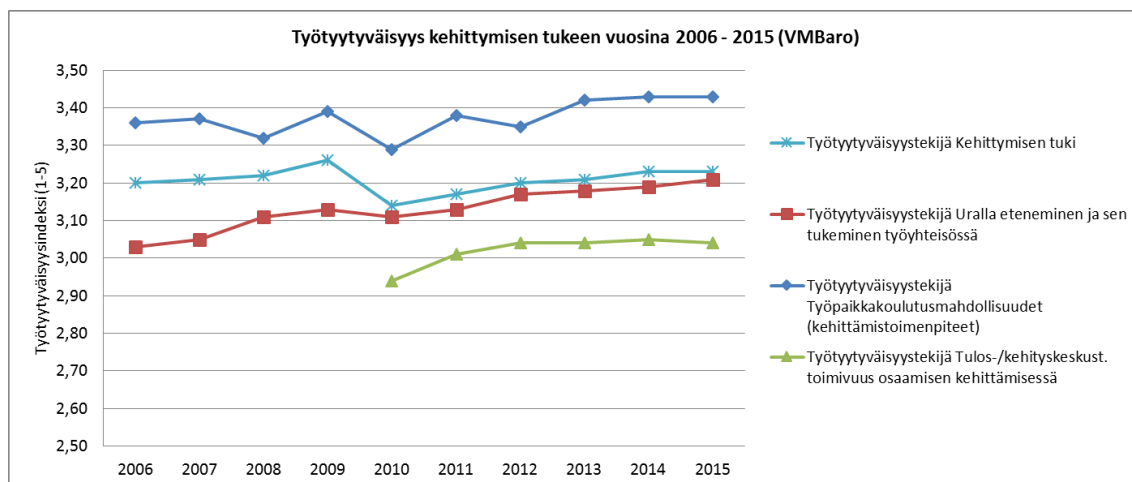
Vuoden 2015 osalta ei vielä ole Valtiovarainministeriöstä saatavissa tarkempia ristiintaulukointi- ja analyysitietoja, mutta alla olevaan taulukkoon olen kerännyt kehityskeskustelujen kannalta olennaisimmat työtyytyväisyyskyselyn kysymykset ja niiden vastausten keskiarvojen kehittymisen.

Taulukko 3 Valtion henkilöstön työtyytyväisyyden kehitys 2006-2015 (Valtiovarainministeriö 2016c)

Valtion henkilöstön työtyytyväisyys vuosina 2006 - 2015 (VMBaro)												
(kehityskeskustelujen kannalta merkittävimmät kysymykset)												
Työtyytyväisyyskysymykset	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Muutos	
											2006-2015	2014-2015
Johtaminen	3,27	3,30	3,36	3,39	3,35	3,40	3,47	3,45	3,49	3,52	0,25	0,03
Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa	3,48	3,51	3,57	3,59	3,57	3,62	3,66	3,67	3,71	3,75	0,27	0,04
Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	3,04	3,07	3,15	3,16	3,13	3,16	3,22	3,22	3,25	3,27	0,23	0,02
Esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittämisestä	3,14	3,18	3,22	3,26	3,30	3,43	3,46	3,47	3,52	3,54	0,40	0,02
Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	3,42	3,44	3,50	3,53	3,62	3,70	3,77	3,78	3,82	3,86	0,44	0,04
Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä					3,01	3,09	3,14	3,13	3,16	3,18	3,18	0,02
Työn sisältö ja haasteellisuus	3,63	3,64	3,65	3,67	3,63	3,66	3,70	3,70	3,71	3,72	0,09	0,01
Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	3,48	3,48	3,49	3,51	3,45	3,52	3,54	3,55	3,57	3,58	0,10	0,01
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	3,79	3,80	3,79	3,82	3,77	3,80	3,84	3,83	3,85	3,87	0,08	0,02
Työn haastavuus	3,80	3,82	3,81	3,84	3,83	3,84	3,88	3,88	3,89	3,90	0,10	0,01
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,43	3,46	3,49	3,50	3,49	3,48	3,55	3,54	3,54	3,55	0,12	0,01
Kehittämisen tuki	3,20	3,21	3,22	3,26	3,14	3,17	3,20	3,21	3,23	3,23	0,03	0,00
Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	3,03	3,05	3,11	3,13	3,11	3,13	3,17	3,18	3,19	3,21	0,18	0,02
Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	3,36	3,37	3,32	3,39	3,29	3,38	3,35	3,42	3,43	3,43	0,07	0,00
Tulos-/kehityskeskust. toimivuus osaamisen kehittämässä					2,94	3,01	3,04	3,04	3,05	3,04	3,04	-0,01

Yllä olevaan taulukkoon olen poiminut erityisesti kehityskeskusteluihin liittyvät kysymykset. Täysin suoraan kehityskeskusteluista kysytään muodossa Tulos-/kehityskeskusteluiden toimivuus osaamisen kehittämässä -kysymyksessä ja kysymys on lisätty VMBaron patteristoon vasta 2010. On selkeästi nähtävissä, että valtiolla on tilausta kehityskeskusteluiden kehittämiseksi, sillä kysymyksen keskiarvo jää huomattavasti muiden, osittain kehityskeskusteluihin liittyvien kysymysten keskiarvojen alle. Kaikkein tyytyväisimpiä valtion työntekijät ovat työn sisältöön ja haasteellisuuteen kysymysryhmän keskiarvon ollessa 3,72. Tämä viestii siitä, että kaiken kaikkiaan suorituksen johtamiseen ja tavoitteiden sekä haasteiden asettamiseen ollaan tyytyväisiä. Myös johtamiseen ollaan suhteellisen tyytyväisiä kokonaiskeskiarvon ollessa 3,52. Johtamis-osiossa erityisesti tyytyväisiä ollaan oikeudenmukaiseen kohteluun esimiehen taholta (3,86) sekä esimiehen antamaan tukeen työnteossa ja sen edellytysten luonnissa (3,75). Myös nämä ovat suorituksen johtamisen sekä kehityskeskustelujen kannalta olennaisia kysymyksiä. Eniten kehitettävää johtamisen sekä tavoitteiden ja kehittymisen tuen kysymysten osalta on johdon toiminnassa esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä (3,18).

Alla olevassa kuvassa näkyy vielä tarkemmin kehittymisen tuki-osion kysymysten vastausten kehittyminen.



Kuva 11 työtyytyväisyys kehittymisen tukeen 2006-2015 (Valtiovarainministeriö 2016c)

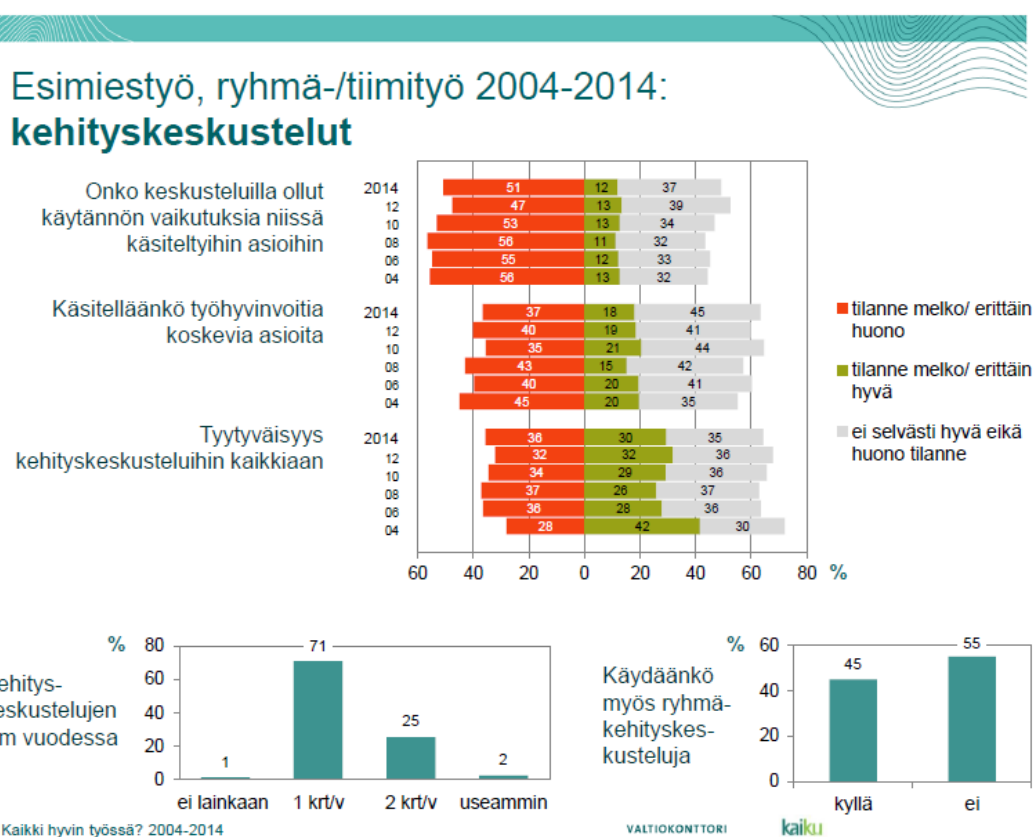
Valtion henkilöstön tyytyväisyyttä kehittämisen tukeen tulisi selkeästi parantaa ja erityisesti parantamisen kohteena ovat tulos- ja kehityskeskustelut. Kysymyksen kohdalla valitettavasti kehitystä ei ole juurikaan tapahtunut. Tyytyväisimpiä ollaan työpaikkakoulutusmahdollisuuksiin ja muihin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin. Vuonna 2014 valtion työntekijöillä on ollut keskimäärin 4,5 koulutuspäivää henkilötyövuotta kohti ja tuota tasoa voidaan pitää varsin hyvänä. Epäselväksi jää, miksi suhteellisen korkea koulutuspäivämäärä ei heijastu parempina tuloksina koulutusmahdollisuuksiin tai kehityskeskusteluiden toimivuuteen osaamisen kehittämisen välineenä. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat saattaneet jäädä rutiininomaisiksi ilman todellista vaikuttavuutta ja konkreettista kytkeä johtamistoimiksi. Suosituksena on, että valtiolla tehdään toimenpiteitä, joilla tulos- ja kehityskeskustelut saataisiin ihmisten työtulosten ja osaamisen johtamisen aidoiksi työkaluiksi. (Lehtonen 2015, 16-18.)

Valtion työtyytyväisyyttä vuodelta 2014 analysoivassa raportissa Lehtonen (2015, 18) ehdottaa, että eri yhteyksissä tehtävin toimenpitein ja menettelyin tulisi kehittää tulos- ja kehityskeskustelujen sisältöä ja vuorovaikutteisuutta siten, että niissä aidosti parannettaisiin tavoitteiden asetantaa, suorituksen arviointia sekä osaamisen kehittämistä. Tämä voisi tapahtua tekemällä koko valtiolle ohjaava tulos- ja kehityskeskustelujen sisältömalli, jota organisaatiot voisivat tarvittaessa muokata omia tarpeitaan vastaavaksi.

VMBaron työtyytyväisyystulosten jälkeen perehdyin toiseen valtiolla tehtävään työtyytyväisyystutkimukseen sekä sen tuloksiin ja analyysiin. Tuon seuraavaksi tiivistyksen sekä oman analyysini valmiista tuloksista erityisesti kehityskeskusteluihin liittyvien kysymysten osalta.

Vuosittaisen työtyytyväisyyden mittaamisen lisäksi valtiolla on toteutettu Kaikki hyvin työssä -kyselyä joka toinen vuosi vuodesta 2000 alkaen. Kyselyn vastaajat poimitaan valtion työntekijöistä satunnaisotannalla ja heille lähetetään kyselylomake kotiin. Vastausprosentti kyselyssä on noin 45 %.

Alla olevassa kuvassa näkyy kehityskeskusteluihin liittyvien kysymysten yhteenvedoa ajalta 2004-2014 (Väänänen-Tomppo 2014).



Kuva 12 Kaikki hyvin työssä -kyselyn kehityskeskustelukysymykset (Väänänen-Tomppo 2014)

Tämänkin kyselyn tuloksista huomaa, että tulos- ja kehityskeskusteluprosessia täytyy kehittää. On varsin huolestuttavaa, että puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla ei ole ollut käytännön vaikutuksia niissä käsiteltäviin asioihin ja vain 1/3 vastaavista on ollut tyytyväisiä kehityskeskusteluihin. Edelleenkin suurin osa virastoista (70 %) käy kehityskeskustelut kerran vuodessa. Positiivisena on nähtävissä, että jo lähes puolet (45 %) virastoista on ottanut käyttöön ryhmäkehityskeskustelut.

Tutustuessani valtion työtyytyväisyyskyselyn tuloksiin vuosien 2006-2015 ajalta, en niinkään huomannut tulos- ja kehityskeskusteluihin liittyvien kysymysten osalta merkittävää eroa hallinnonaloittain tai virastotyypeittäin. Merkittävää kuitenkin oli, että henkilöstöryhmittäin oli

havaittavissa hyvinkin suuria eroja. Johto tuntuu olevan tyytyväinen kehityskeskusteluihin, sillä vuoden 2015 keskiarvo oli 3,71, kun taas asiantuntijoiden osalta keskiarvo oli 3,06 ja muun henkilöstön osalta 3,09. Myös esimiehet tuntuivat olevan muuta henkilöstöä tyytyväisempiä kehityskeskusteluihin, sillä heidän keskiarvonsa oli 3,41.

5.2 Benchmark tulos- ja kehityskeskustelujen uudistamisesta

Jotta sain kehittämishankkeelleni ja valtion yhteisen tulos- ja kehityskeskusteluprosessin luomiselle vertailupohjaa, kävin tutustumassa muutamiin organisaatioihin, joissa on viimeisen vuoden aikana tehty paljon pohjaselvitystä sekä kehitystyötä kehityskeskusteluiden saralla. Seuraavaksi kuvaan benchmark-tapaamiset, joissa olen ensin havainnoinut ja kirjannut ylös organisaatioiden kuvaukset omasta prosessistaan sekä tämän jälkeen esittänyt haastatteleamalla tarkentavia kysymyksiä. Olen pitänyt tapaamisissa hyvin tarkkoja muistioita, joiden pohjalta esittelen tässä keskeiset teemat.

5.2.1 Benchmark valtion virastoissa

Olin mukana havainnoimassa sekä osittain myös haastattelemassa kahden viraston uusitun tulos- ja kehityskeskusteluprosessin esittelytilaisuudessa Suomen ympäristökeskuksessa 26.11.2015. Mukana omista prosesseistaan kertomassa olivat Suomen ympäristökeskus sekä Verohallinto. Koska Verohallinto oli juuri tehnyt laajan kehitystyön, kävin vielä tapaamassa heitä erikseen.

Suomen Ympäristökeskus

Suomen ympäristökeskuksessa on otettu käyttöön osaamisenhallinnan tietojärjestelmä kehityskeskustelujen sekä osaamisen johtamisen avuksi. Järjestelmänä heillä on käytössä eTaika. Heillä on vuoden alussa tarkoitus käydä pääkeskusteluna tulos- ja kehityskeskustelu, joka voidaan käydä yhtenä kokonaisuutena tai pilkkoa kahteen osaan. Lisäksi heillä kaikki yksiköt tekevät väliarviointeja n. kolme kertaa vuodessa ryhmäkeskusteluna. He järjestävät joka vuosi alkuvuodesta koulutuskokonaisuuden, johon kuuluu sisällön, järjestelmän sekä lomakkeiden läpikäynti. Lisäksi he ovat tehneet avuksi koulutusvideoita.

Suomen ympäristökeskuksessa keskeisimmäksi kysymykseksi on noussut nopea muutossykli ja siihen vastaaminen tulos- ja kehityskeskusteluilla eli keskustelut vain kerran tai muutaman kerran vuodessa ei riitä, vaan tavoiteasetannan täytyy olla joustavaa ja nopeasti muutoksiin reagoivaa.

Koska Suomen ympäristökeskuksella on käytössä tietojärjestelmässä myös osaamisen hallinnan osio, käyvät he keskusteluissa myös osaamisprofiileja läpi ja tekevät niihin pohjautuvia osaamisen kehittämisen suunnitelmia.

Käytännön tasolla käytettävissä oleva lomakkeisto on hyvin laaja ja keskusteluihin käytetään yleensä aikaa 2-3 tuntia. Lomakkeisto täytetään järjestelmässä ja kun toinen osapuoli on hyväksynyt, ei muutoksia enää voi tehdä. Esimiehen vaihtuessa lomakkeita ei siirretä uudelle esimiehelle, vaan aloitetaan aina puhtaalta pöydältä.

Verohallinto

Verohallinnon edustaja toi esille, että heillä oli vuosien kuluessa käynyt niin, että tulos- ja kehityskeskusteluissa kehittyminen oli jäänyt taka-alalle ja painopiste siirtynyt palkkakeskusteluihin, joten he halusivat uudistaa omaa prosessiaan. Heillä on myös käytössä sähköinen järjestelmä, eHR ja heidän uusi prosessi koostuu vuoden aikana käytävistä 3-4 keskustelusta: palkka-, kehitys- ja 1-2 tilannekeskustelusta.

Kuten yllä toinkin jo esiin, kävin vielä erikseen benchmarkkaamassa Verohallinnon tulos- ja kehityskeskusteluprosessia 5.4.2016. Tapaamisessa oli prosessin uudistamisesta vastannut henkilö, kehityskeskusteluista vastaava sekä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä vastaava henkilö.

Verohallinto on tehnyt omaan tulos- ja kehityskeskusteluprosessiin mittavan kehittämistyön viimeisen vuoden aikana. Myös he ovat pohtineet sitä, että asiat ehtivät nykyään muuttua vuoden aikana niin moneen kertaan, että se väistämättäkin aiheuttaa edelleen suuria muutospaineita kehityskeskusteluille. Prosessin uudistamista varten he olivat käyneet tutustumassa hyvin erityyppisten organisaatioiden prosesseihin ja edustettuina oli mm. julkista sektoria sekä yksityiseltä puolelta niin teollisuusyrityksiä kuin asiantuntijaorganisaatioita.

Kehittämisen taustalla oli painottuminen palkkakeskusteluun sekä kehityskeskustelujen osalta huonot tulokset VMBaron työtyytyväisyyskyselyssä. Nyt uudessa prosessissa he ovat selkeästi hajauttaneet palkkakeskustelun ja kehityskeskustelun. Heillä käydään palkka- ja suoriutuskeskustelu syksyllä ja kehittymiskeskustelu keväällä. Valtiolla on tyypillistä, että virastojen ja ministeriöiden väliset tulossopimukset solmitaan vasta aivan vuoden lopussa tai seuraavan vuoden alussa, joten tyypillisesti tulos- ja tavoitekeskustelut voidaan pitää vasta seuraavan vuoden puolella, mutta koska Verohallinnon tehtävät ovat hyvin määriteltäviä ja pysyviä, he voivat käydä seuraavan vuoden tavoitekeskustelut eli palkka- ja suoriutuskeskustelun jo syksyllä.

Heillä oli aiemmin lomakkeissa pitkä lista, joka juostiin läpi. Nyt he painottavat, että keskustelu-aika on työntekijää varten ja keskustelussa olisi tärkeää oppia tuntemaan työntekijän motivoitumista. Lomakkeisiin pyritään nyt tekemään vain ylätasoa otsikot, jotta sisältö olisi mahdollisimman joustava ja helposti muokattavissa.

Ryhmäkeskustelut on Verohallinnossa koettu keinotekoisiksi, joten niistä on luovuttu kokonaan ja keskustelu käydään normaalissa ryhmäkokouksessa ennen kehityskeskusteluja. Ryhmäkeskustelut eivät heillä toimi sen vuoksi, että ihmiset ovat organisatorisesti sijoitettu ryhmiin, mutta työskentelevät prosesseissa, joten tavoitteiden määrittely ja arviointi tulee prosessien mukaan.

Verohallinnossa toivotaan tulevaisuudessa yhtenäistä järjestelmää, sillä tulos- ja kehityskeskusteluiden toteutuksessa heillä on osa tiedoista Kieku-järjestelmässä, osa eHR-järjestelmässä ja osa esimiesten Exceleissä.

Uuden prosessin myötä he ovat huomanneet, että keskustelujen jakaminen useampaan osaan vaatii huomattavasti enemmän aikaa, sillä nykyään esimiehellä saattaa kuluu palkkakeskusteluun 2 tuntia, kehityskeskusteluun 2 tuntia ja vielä tilannekeskusteluihinkin 2 tuntia, kun ennen yksi kokonaisuus oli n. 2 tuntia.

5.2.2 Helsingin kaupunki

Kävin tapaamassa Helsingin kaupungin henkilöstön kehittämispäällikköä sekä erikoissuunnittelijaa 7.4.2016 heidän toimitiloissaan. Helsingin kaupungin keskitetty kehittämistoimi vastaa reilun kolmenkymmenen kaupungin viraston yhteisten HR-prosessien kehittämistä ja he ovat juuri tehneet massiivisen prosessin kehittämistyön tulos- ja kehityskeskustelujen osalta. Kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun työkaluja käyttäen yhdessä ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa. Prosessiin osallistettiin pieni ryhmä (reilut 10) esimiehiä eri puolilta Helsingin kaupungin virastoja.

Palvelumuotoilu-työpajojen seurauksena syntyi useita kehittämisideoita, joita aluksi valittiin muutama kokeiluun. Lisäksi tuotoksena syntyi erittäin kattava materiaali keskustelujen tueksi, jonka avulla työntekijä voi valita keskusteluun mukaan toivomiaan teema-alueita erilaisia teema-kortteja hyödyntäen.

Keskustelu käydään kerran vuodessa, ja siinä on tarkoitus käydä niin tulos-, tavoite- kuin kehittämiskeskustelu.

Helsingin kaupungin toteuttaman haastattelututkimuksen mukaan heidän virastoissa oli havaittavissa selvää tyytymättömyyttä kehityskeskustelujen toimivuuteen, sillä suuri osa koki keskustelut varsin merkityksettömiksi. Haastattelujen pohjalta nousi yleinen käsitys, että keskustelut painottuvat aivan liikaa menneisyyden arviointiin ja tulevaisuuden tavoitteille sekä kehittämiselle jäi aivan liian vähän aikaa.

Uutta materiaalia ja prosessia on nyt pilotoitu virastoissa ja pilotoinnin jälkeen palvelumuotoiluissa käytetty yhteistyökumppani teki kyselyn uusitun prosessin toimivuudesta. Tutkimuksen mukaan tyytyväisyys kehityskeskusteluun nousi merkittävästi, ja palautteen mukaan keskustelun aiheiden valinnan mahdollisuus lisäsi tyytyväisyyttä merkittävästi sekä palautetta koettiin annettavan paremmin ja yleisesti keskustelut olivat tuntuneet rennommilta ja mukavammilta. Vielä ei tulosten perusteella voi vetää johtopäätöstä, että muutokset vaikuttaisivat tyytyväisyyteen pysyvästi, sillä toisaalta uutuuden viehätys on saattanut myös saada aikaan positiivisen kokemuksen.

Tämän opinnäytetyön osalta kehittämishanke rajautuu yllä esiteltyyn toteutukseen ja keräämäni aineiston perusteella laadin alustavan ehdotelman valtion yhteiseksi kehityskeskusteluprosessiksi. Varsinainen kehittämishanke jatkuu vielä edelleen ja aikataulusyistä konkreettinen kehittämistoiminta päästään aloittamaan vasta alkusyksystä. Silloin hankkeen toteutus jatkuu osasta valtion organisaatioita muodostettavan työryhmän kanssa lopullisen yhteisen kehityskeskustelumallin synnyttämiseksi.

6 Yhteenveto ja tulosten tarkastelua

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena olivat suorituksen johtaminen sekä kehityskeskustelut. Tutkimusongelma minulla oli: millaisella tulos- ja kehityskeskustelumallilla tuetaan tavoitteita, jotka ovat hyvät johtamistavan vahvistaminen sekä tuottavuuden lisääminen? Esittän tässä luvussa vastauksen eli oman ehdotukseni mallista, jonka olen rakentanut teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusaineistoni pohjalta. Yhtenä osaongelmana minulla oli: millainen on valtion kehityskeskustelujen nykytila? Tähän ongelmaan löysin vastauksen perehtymällä valtion nykyisiin kehityskeskustelukäytäntöihin sekä työtyytyväisyyskyselyiden tuloksiin ja palaan osaongelman tutkimustuloksiin myöhemmin tässä luvussa. Toisena osaongelmana pohdin: mitä pitäisi ottaa huomioon tulevaisuuden kehityskeskusteluprosessissa ja sen selvittämiseen käytin apuna opinnäytetyön teoreettista viitekehystä sekä tekemiäni benchmarkhaastatteluja. Esittelen tulevaisuuden kehityskeskusteluissa huomioitavat asiat tämän luvun lopussa.

Suomi on ollut jo muutamien vuosien ajan kriisissä. Maan talous ei ole toipunut 2008 alkaneesta lamasta toivotulla tavalla, ja nyt julkinen sektori on tilanteessa, että valtion rahoitus

on vuosi vuodelta pienentynyt ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi on toisaalta edelleen saatava suuria säästöjä aikaiseksi ja toisaalta toimintaa uudistettava ja tehostettava radikaalisti.

Valtiolla on tiedostettu uudistamistarpeet ja yhtenä osa-alueena kokonaisvaltaiseen uudistamiseen ja kehittämiseen liittyy oma kehittämishankkeeni, josta olen rakentanut opinnäytetyöni. Kehittämishankkeenani oli valtion yhteisen kehityskeskusteluprosessin luonti, jonka avulla saavutettaisiin toisaalta tehokkuutta ja toisaalta johtamisen kehittämistä.

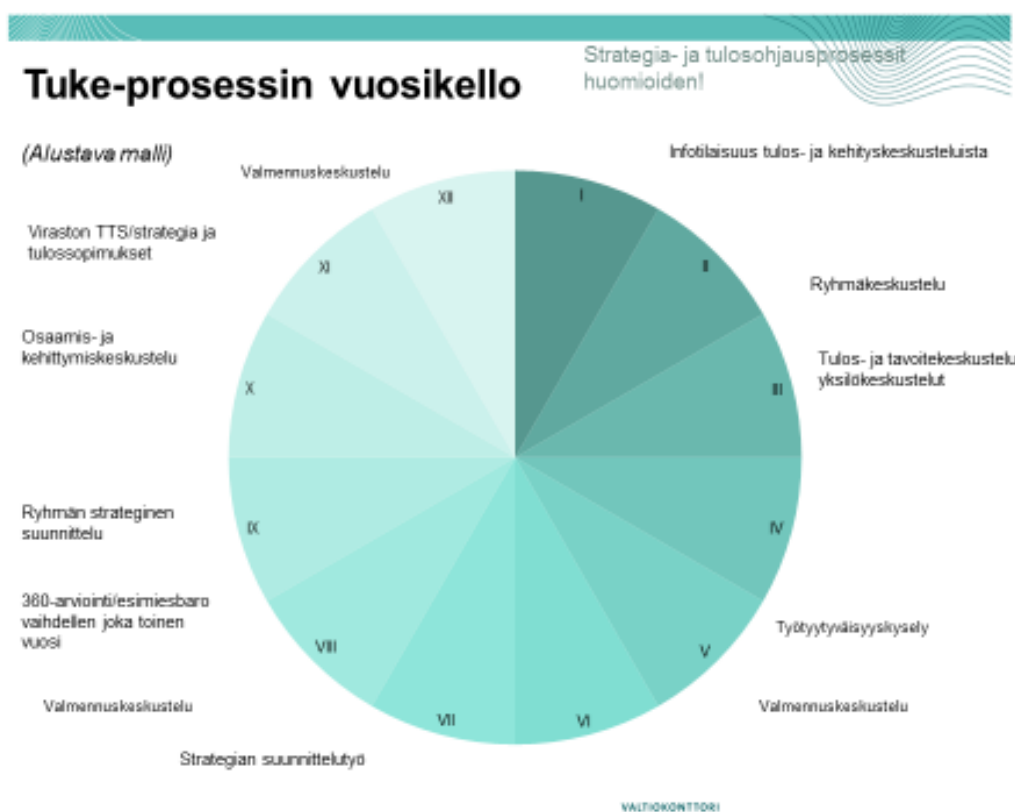
Valtiovarainministeriö on määritellyt valtionhallinnon yleiseksi ohjeeksi, että esimiehen tehtävänä on suorituksen johtamisen avulla antaa työlle merkitys osana organisaatiota sekä isompaa kokonaisuutta, luoda työnteolle edellytykset sekä tarjota mahdollisuus onnistumisen elämyksiin ja itsensä kehittämiseen. Asiantuntijoiden johtaminen haastaa perinteiset ja jäykät johtamismallit, sillä asiantuntijaorganisaation johtaja on ennen kaikkea suunnannäyttäjä ja mahdollistaja. Johtajien tehtävänä on huolehtia myös toiminnan tehokkuuden lisäksi organisaation uudistumisesta ja hyvinvoinnista. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Toteutin tutkimukseni laadullisena toimintatutkimuksena, jossa erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä keräsin ensin pohjaa teoreettiselle viitekehykselle sekä tein niiden pohjalta laadullisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysistä muodostettu käsitekartta löytyy liitteenä 1. Tämän jälkeen keräsin erilaisia aineistoja ja dokumentteja, joiden pohjalta analysoin valtion kehityskeskustelujen nykytilaa. Tein benchmark-haastatteluja ja samalla muodostin raameja yhteiselle prosessille. Tämä opinnäytetyö rajoittuu vain alustavaan ehdotelmaan, sillä työtehtävieni priorisoinnista johtuen en vielä kevään 2016 aikana päässyt toteuttamaan virastojen kanssa yhteistyössä lopullisen kehityskeskustelumallin rakentamista.

Teoreettisen viitekehysten tarkastelun, nykytilan arvioinnin ja eri organisaatioiden toimintamalleihin tutustumisen jälkeen olen koonnut keskeisimmiksi tekijöiksi nousseet teemat ja niiden pohjalta teen ehdotuksen valtion yhteisen tulos- ja kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi.

Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön tuloksena esittelen ehdotuksen valtion yhteiseksi kehityskeskustelumalliksi, jossa korostetaan sekä hyvää johtamista että tuottavuuden lisäämistä. Tulos- ja kehityskeskustelumalli kokonaisuudessaan löytyy liitteenä 3.

Aloitetaan kuvaamalla ehdotuksen prosessiksi, joka alla olevassa kuvassa on esitelty vuosikellon muodossa.



Kuva 13 Tuke-prosessin vuosikello

Koska valtionhallinnossa yleisesti ministeriöiden ja virastojen väliset tulossopimukset allekirjoitetaan vasta kyseisen tavoitevuoden alussa, on loogista, että alkuvuodesta käydään toisaalta menneen kauden suorituksen arviointi sekä toisaalta alkaneen vuoden tavoitteet. Yleensä suorituksen arvioinnin yhteydessä keskustellaan myös palkkaukseen liittyvistä asioista.

Jotta varmistetaan organisaatiotason strategian ja tavoitteiden kytkentä yksikön yhteisiksi tavoitteiksi ja sen myötä mahdollistetaan hyvä tuottavuus, kannattaisi valtiolla ottaa systemaattisesti ryhmäkeskustelut käyttöön ja ennen yksilötason keskusteluja keskustella yhdessä ryhmän kanssa suorituksesta, tavoitteista sekä yhteisistä osaamisista sekä osaamisen kehittämisestä. Alla olevaan kuvaan olen hahmotellut mallia ryhmäkeskusteluksi.

Ryhmäkeskusteluun

- Työyhteisön nykytilan arviointi: organisaation visio ja missio ja mitä tarkoittavat ryhmälle
- Yhteiset tavoitteet: ryhmän tavoitteiden konkretisointi
- Ryhmän resurssit
- Ryhmän SWOT-analyysi
 - Organisaation vahvuuksien hyödyntäminen
 - Kehittämiskohteet ja niiden parantaminen
 - Toimintaympäristön tuomat uudet mahdollisuudet
 - Uhat ja miten niihin voisi valmistautua
- Ryhmän kehittämistarpeet ja kehittämissuunnitelman laatiminen
- Ohjeistus tulevia yksilökeskusteluja varten

Tilaisuus, Esittäjä

VALTIOKONTTORI

5

Kuva 14 Malli ryhmäkeskusteluksi

Yksikötason tavoitteiden konkretisoiduttua käydään keskustelut yksilötasolla. Tulorientoituneesta kulttuurista tulisi päästä valmentavaan kulttuuriin sekä dialogisiin keskusteluihin. Koska nykyinen valtion henkilöstön tyytyväisyys kehityskeskusteluihin ei ole riittävällä tasolla, tarvitsevat esimiehet ja toisaalta koko henkilöstö ohjeistusta ja valmennusta valmentavan johtamisen toimintatapojen jalkauttamiseen, jotta vastataan hyvän johtamistavan vaatimukseen. Pelkkä valtiosoisien kehityskeskustelumallin luonti ei riitä, vaan lisäksi täytyisi suunnitella laajamittainen käyttöönoton kokonaisuus, jossa panostetaan ennen kaikkea valmentavan johtamisen ydintaitojen kehittämiseen. Laajempaan viitekehystenä voisi käyttää Sydänmaalakan luomaa julkishallinnon johtamisen uutta viitekehystä. Prosessiin on merkitty myös valmennuskeskusteluja, joiden tarkoituksena on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarkastella tavoitteita ja suorituksia ja tarpeen mukaan kohdistaa niitä uudelleen muutosten myötä.

Yksilötason keskustelut koostuvat ehdotelmassa kolmesta eri osa-alueesta: menneen tarkastusta, nykyhetkestä, sekä tulevaisuuden suunnittelusta ja olen määritellyt myös alustavat aikaresurssit kullekin osa-alueelle, jotta niiden oikeanlainen painotus tulisi selvemmin esille.

Mennyt (n. 15 % varatusta ajasta)

- Yhteenveto kuluneesta tarkastelujaksosta
- Suoritusarviointi: tavoitteet vs. tulokset
 - Konkreettiset esimerkit
- Mitä voidaan oppia? Mikä onnistui hyvin, mikä ilahdutti?

Kuva 15 Kehityskeskustelu: menneen kauden arviointi

Yllä olevassa kuvassa on ehdotus kehityskeskustelujen menneen kauden arvioinniksi. Koko keskusteluun käytettävästä ajasta on suosituksena käyttää tähän osioon 15 %. Keskeisimmät teemat ovat yhteenvedon omaisesti edellisen kauden käsittely, suoritusarvioinnin tekeminen sekä onnistumisten esille nostaminen. Monissa organisaatioissa saatetaan käydä tässä kohtaa myös palkkakeskustelu, mutta palkkakeskustelut on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle eivätkä ole tämän kehityskeskustelumallin määrittelyssä mukana.

Seuraava vaihe kehityskeskustelussa on nykytilan arviointi ja siihen ehdotan varattavaksi 10 % sovitusta ajasta. Alla olevassa kuvassa määritellään nykytilan arvioinnin osiossa käsiteltäviksi tämänhetkiset vahvuudet ja kehittämiskohteet, työssäjaksamiseen sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä tarvittaessa tehtävänkuvan tarkennus sekä roolin selvennys.

Nyt (n. 10 % varatusta ajasta)

- Missä ollaan nyt?
 - Vahvuudet ja kehittämiskohteet: mistä innostut työssäsi, missä onnistut parhaiten, missä voisit onnistua vielä paremmin?
 - Työssä jaksaminen, työhyvinvointi: millaisissa tehtävissä koet parhaiten työniloa? Millä työniloa ja onnistumisia voisi lisätä?
 - Tehtävänkuva ja rooli
 - Missä olet hyvä?
 - Mitä tekisit, jos voisit tehdä ihan mitä vain?

Tilaisuus, Esittäjä

VALTIOKONTTORI

8

Kuva 16 Kehityskeskustelu: nykytilan arviointi

Keskusteluissa ehdottomasti suurin paino tulisi olla tulevaisuuden suunnittelulla. Kokonaisajasta voisi tulevaisuuden suunnitteluun käyttää jopa 75 %.

Tulevaisuus (n. 75 % varatusta ajasta)

- Kuka, mitä, miksi, milloin, miten?
 - Tavoitteet seuraavalle kaudelle
 - Toimintaedellytysten varmistaminen
- Seuranta
- Työn ja toimintaympäristön kehittäminen
 - Esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen
- Henkilökohtainen kehittyminen
 - Tarvittavan osaamisen varmistaminen
 - Osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelman laatiminen organisaation osaamistarpeet vs. henkilökohtaiset osaamistarpeet
 - Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet

Tilaisuus, Esittäjä

VALTIOKONTTORI

9

Kuva 17 Kehityskeskustelu: Tulevaisuuden suunnittelu

Yllä olevassa kuvassa näkyy, että tulevaisuuden suunnittelussa on tärkeää määritellä seuraavan kauden tavoitteet sekä varmistaa toimintaedellytykset. Seurannasta on erittäin tärkeä sopia, sillä tutkimustuloksissani juuri seuranta tuntui jäävän usein liian epämääräiseksi. Seuran tapalavereissa voisi käyttää apuna valmennuskeskustelun mallia, joka on kuvattu liitteessä 3. Yllä olevien lisäksi tässä osiossa keskustellaan työn ja toimintaympäristön kehittamisestä sekä tärkeä osiona keskustellaan osaamisesta ja sen kehittamisestä. Tuotoksena laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan sekä organisaation tulevaisuuden osamistarpeet että työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen tarpeet.

Sekä teoreettisessa viitekehyksessä että tutkimusaineistossani nousi selkeästi esille, että kehityskeskustelu ei voi olla vain vuosittainen irrallinen toimenpide, vaan koko kehityskeskustelu-prosessi kytketään osaksi suorituksen johtamista ja koko organisaation johtamisjärjestelmää. Erityisesti virastojen benchmarkissa nousi esille, että valmistautuminen ja jälkityöt sekä seuranta ovat ihan yhtä tärkeitä kuin itse keskustelukin, ja usein niiden laiminlyönti saattaa olla kehityskeskustelujen tyytymättömyyden taustalla. Myös itse keskustelutilanteessa vuorovaikutukseen täytyy panostaa ja esimiesten ennen kaikkia tulisi harjoitella aktiivista kuuntelua sekä dialogimaista toimintatapaa. Koko organisaation tasolla on syytä kiinnittää huomiota organisaatiossa vallitsevaan palautekulttuuriin ja tarpeen vaatiessa panostaa palautekulttuuriin kehittämiseen avoimemmaksi.

Tutkimukseni osaongelmana pohdin: millainen on valtion kehityskeskustelujen nykytila? Nykytilan analysoinnissa oli hyvin selvästi havaittavissa, että nykyiset kehityskeskustelukäytännöt valtiolla eivät ole riittävät, sillä puolet valtion työntekijöistä kokivat, että kehityskeskusteluista ei ole hyötyä. On selkeästi nähtävissä, että valtiolla on tilausta kehityskeskusteluiden kehittämiseksi, sillä valtion työtyytyväisyyskyselyssä kysytään yhdessä kysymyksessä erityisesti kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisen välineenä -kysymyksen keskiarvo jää huomattavasti muiden johtamiseen ja osittain kehityskeskusteluihin liittyvien kysymysten keskiarvojen alle keskiarvon ollessa 3,04. Valtiollakin on paljon erilaisilla toimintatavoilla, kuten yhteisten osaamisten määrittelyllä sekä hyvän johtamisen kriteereiden avulla pyritty tarjoamaan virastoille työkaluja oman henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, mutta vielä ainakaan ne eivät ole riittävän näkyviä prosesseissa.

Nykytilan selvittämisen jälkeen kävin haastattelemassa ja benchmarkkaamassa muutaman viime aikoina omaa kehityskeskusteluprosessiaan uudistaneen julkisen organisaation. Haastattelujen sekä teoria-aineiston pohjalta löysin vastauksia toiseen tutkimukseni osaongelmaan, joka oli: mitä tulisi huomioida tulevaisuuden kehityskeskusteluissa? Benchmarkien osalta merkittävimmät huomiot tulevaisuuden kehittämiseksi olivat:

- Kehityskeskustelujen toimimattomuuden taustalla saattaa olla erilaiset odotukset
 - Odotukset täytyy tehdä molemmin puolin näkyviksi

- Tiedolla johtaminen
 - Varmistetaan tiedon liikkuminen sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös
- Kehityskeskustelulomakkeen laatiminen
 - On varmistettava vapaan vuorovaikutuksen syntyminen, ettei lomake rajoita keskustelua liikaa
 - On huomioitava hyvin erilaiset työntekijäryhmät
 - On myös mahdollistettava valinnaisuus ja räätälöitävyys
- Kehityskeskusteluun kuuluu kolme vaihetta: valmistautuminen, keskustelu ja jälkityöt
 - Keskustelu toimii, mutta valmistautuminen ja jälkityöt jäävät puolitiehen
 - Valmistautumisen ja jälkitöiden ohjeistamiseen on kiinnitettävä paljon huomiota.
- Keskustelujen toimivuuden parantaminen vaatii ajattelun ja toimintatapojen muutokset
 - On luotava keinoja, joiden avulla saadaan parhaiten korostettua molempien osapuolien vastuuta keskustelujen toimivuudesta
- Suorituksen johtaminen ei ole vain vuosittainen keskustelu
 - Arkijohtamisella on tuettava tavoitteiden ja kehittymisen toteutumista
 - On pystyttävä reagoimaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin tavoitteiden asetannassa
- Eri toimijoiden roolit kehityskeskusteluprosessissa
 - Kuvattava mahdollisimman selkeästi HR:n, johdon, esimiesten ja työntekijöiden roolit kehityskeskusteluprosessissa.

Teorian tarkastelussa alan kirjallisuudesta sekä tutkimuksista nousi tulevaisuudessa huomioitavaksi asioiksi tulevaisuuden työelämän muutokset, jotka tulevat myös vaikuttamaan suorituksen johtamisen prosessiin. Tällä hetkellä on nähtävissä, että monipaikkaistuvat organisaatiot edellyttävät konkreettisten tavoitteiden määrittämistä sekä selkeitä mittareita. Yrityskulttuuri on yhä tärkeämmässä asemassa ja jopa tärkeämpää kuin johtaminen. Johtamiselle uusia vaateita tuovat yhä jatkuva verkostoituminen sekä virtuaalisuus. Suorituksen johtamisessa täytyy tulevaisuudessa kiinnittää yhä enemmän huomiota priorisointiin sekä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tulevaisuuden johtajan täytyy olla ennen kaikkea ihmisten johtaja, jonka tehtävänä organisaatiossa on älyllisten resurssien tukeminen.

Tulevaisuuden kehityskeskusteluissa täytyy huomioida työn innostavuus, johtamisen oikeudenmukaisuus sekä toimiva yhteistyö. Kehityskeskustelujen tulisi painottaa kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen ja keskustelut käydään dialogina. Esimiesten pitämien kehityskeskustelujen rinnalle nousee enemmän myös kollegoiden kanssa käytävät vertaiskeskustelut. Organisaation menestymisen kannalta avainasemassa on oppimisen nopeus, joten kehityskes-

kusteluissa panostetaan osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. Myös työntekijöiden sitoutuminen on organisaation menestyksen avain, joten kehityskeskusteluissa on tärkeää pystyä luomaan mielekkäitä ja haasteellisia tavoitteita.

Tämän opinnäytetyön osalta tulokset rajoittuivat kehityskeskusteluprosessin kuvaukseen sekä alustavaa ehdotelmaan kehityskeskustelumallista. Kehittämishanke jatkuu edelleen ja nyt käynnistyy varsinaisen prosessin, mallin, toimintatapojen sekä periaatteiden ja ohjeiden luominen. Lisäksi nyt alkaa Kieku-tietojärjestelmän käyttömahdollisuuksien tarkempi selvittäminen, jotta lopullinen toimintamalli voidaan toteuttaa tuottavasti ja kustannustehokkaasti valtion yhteisellä tietojärjestelmällä.

7 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Kansainvälisissä vertailuissa johtaminen Suomen julkisessa hallinnossa on kaiken kaikkiaan varsin hyvällä mallilla. Euroopan komissio on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan suomalainen julkishallinnon johtaminen on hyvää, modernia ja esimerkillistä ja johtamismenetelmät ovat Suomessa laajassa käytössä verrattuna kaikkiin EU-maihin. Esimerkkeinä johtamismenetelmistä on mainittu henkilöstön tulos- ja kehityskeskustelut, strateginen suunnittelu, johtoryhmät, tavoite- ja tulosjohtamisen kattavat sovellukset, tulossopimukset sekä tulosohjausmenettelyt (Ahonen ym. 2015, 53). Suomen valtion tasolla johtamista, työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia mitataan valtiovarainministeriön ylläpitämällä VMBaro-järjestelmällä ja näissä tuloksissa valtion henkilöstön tyytyväisyyttä johtamiseen ja etenkin tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena oleviin tulos- ja kehityskeskusteluihin voisi kuitenkin vielä kehittää.

Käynnissä on ollut jo usean vuoden ajan maailmanlaajuinen murros, joka edellyttää myös suomalaisilta organisaatioilta ja etenkin julkiselta sektorilta uudistumista. Toiminnan uudistaminen vaatii varsin laajaa organisaatorakenteiden uudistamista, johtamisen uudistamista, prosessien uudistamista, työkalujen uudistamista sekä työn tekemisen tapojen uudistamista. Työn merkitys on muuttumassa ja yhä enemmän työntekijät ymmärtävät sisäisen motivaation merkityksen, eli sen, että sitoutuessaan ja motivoituessaan työntekijällä täytyy olla mahdollisuus määritellä itse omia tavoitteita, vaikuttaa vahvasti työn sisältöön ja työntekemisen tapoihin sekä tuntea olevansa organisaation arvotettu jäsen.

Työn merkityksen muutos edellyttää johtamisen muutosta ja jo nyt organisaatioissa on otettu valmentavan johtamisen toimintatapaa käyttöön. Julkisella sektorilla uudet toimintatavat jalautuvat hieman hitaammin ja ensimmäinen kehitysaskel julkisen sektorin uudistamisessa olisi ottaa julkisen sektorin organisaatioissa vahvasti valmentava johtaminen käyttöön. Kuten Sydänmaalakkakin toteaa (2015, 16), on päästävä perinteisestä kolmen K:n johtamisesta (käske, kontrolloij, korjaa) kohti kolmen I:n johtamista (innostu, innosta ja innovoi). Hän lisää vielä

(2015, 160-161), että johtaminen tulisi nähdä julkisen sektorin tärkeimpänä menestystekijänä, ja ihmisten johtaminen organisaation ydinosana. Johtamisen tärkeimpiä työkaluja ovat kehityskeskustelut ja niiden on tuettava työtavoitteiden ja huippusuoritusten saavuttamista.

Osassa valtion virastoja johdetaan vielä tulosjohtamisen periaatteiden mukaan. Virastot solmivat hallinnonalan ministeriön kanssa vuosittain tulossopimuksen, joka viraston sisällä määritellään vähintään yksikkötasolle. Kvist ym. (2004, 37-39) määrittelevät, että keskeisin ero tulosjohtamisen ja suoritusjohtamisen välillä on se, että tulosjohtamisessa huomio kiinnittyy tulosten saavuttamiseen ja niiden edellyttämiseen. Suorituksen johtamisessa huomio kiinnittyy tulosten lisäksi toimintatapaan, jolla tulokset on saavutettu. Suorituksen johtamisessa myös aktiivisesti valmennetaan tulosten saavuttamiseen. Myös kehityskeskusteluissa lähtökohdan olisi muututtava. Vielä edelleenkin tyypillisesti tarkastellaan yksilölähtöisesti, millaista osaaamista yksilö tarvitsee ja haluaa, kun kehittämistavoitteiden lähtökohtana pitäisi olla sekä yksikön kokonaiskehittämistarpeet että yksilön omat tarpeet ja toiveet.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hyvän ja toimivan kehityskeskustelun tekijöitä, jotta valtion virastot voisivat yhtenäistää kehityskeskusteluprosesseja saaden parhaat käytännöt käyttöön. Lisäksi tavoitteena oli tehostaa resurssien käyttöä yhteisten toimintatapojen avulla. Tämän opinnäytetyön avulla pystyin muodostamaan hyvän kuvan tämänhetkestä teoreettisesta keskustelusta ja ajattelusta aihealueen ympärillä. Löysin myös selviä viitteitä tulevaisuuden kehitystarpeille. Tulevaisuuden kehityskeskusteluissa täytyy ennen kaikkea huomioida työn innostavuus, johtamisen oikeudenmukaisuus sekä toimiva yhteistyö. Kehityskeskustelujen tulisi painottua kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen ja keskustelut käydään dialogina. Esimiesten pitämien kehityskeskustelujen sekä ryhmäkeskustelujen rinnalle näyttäisi nousevan myös kollegoiden kanssa käytävät vertaiskeskustelut. Kehityskeskusteluissa itse keskustelutilanteen lisäksi yhtä tärkeitä osa-alueita ovat valmistautuminen ja jälkityöt ja näihin erityisesti täytyisi panostaa nykyistä enemmän.

Vaikka opinnäytetyö oli suunnattu valtionhallintoon, valtion virastojen lisäksi tätä työtä voi hyvin hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Opinnäytetyössä on huomioitu valtion virastoille tyypillisiä piirteitä ja toimintamalleja sekä kehittämisehdotuksia, mutta ehdotukset ovat sen verran yleisellä tasolla, että niitä voi hyvin hyödyntää sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Ehdotukset pohjautuvat täysin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

Yhtenä tärkeimmistä johtopäätöksistä totean, että kehityskeskusteluprosessi ei saa olla irrallinen prosessi, vaan se täytyy kytkeä organisaation johtamisjärjestelmään sekä osaamisen johtamisen prosessiin. Myös kaikki muut toiminnot, kuten esimerkiksi henkilöstökyselyt sekä 360-arvioinnit tulisi liittää mukaan prosessiin ja niistä muodostetaan saumaton, toisiaan tukeva

kokonaisuus. Jotta ei jäädä yksilötasolle, pitäisi kehityskeskusteluprosessiin liittää ehdottomasti myös ryhmäkeskustelut. Ryhmäkeskustelujen avulla saadaan organisaation visio, missio ja strategia kirkastettua yksikkötasolle sekä pystytään tarkastelemaan osaamisista ja niiden kehittämistarpeita kokonaisuutena. Näin pystytään paremmin ottamaan käyttöön myös luovempia ja monipuolisempia osaamisen kehittämiskäytäntöjä.

Nykyäänä digitalisaatio mahdollistaa tehokkaan ja monipuolisen tietojärjestelmien käytön myös suorituksen johtamisessa. Myös tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvä tulos- ja kehityskeskusteluprosessi on tarkoitettu toteutettavaksi valtion yhteiseen talous- ja henkilöstöjärjestelmä Kiekuun. Kehityskeskustelussa henkilöstötietojärjestelmä toimii osana johtamisjärjestelmää ja systematisoi prosessia sekä tuo tehokkuutta ja sitoutumista prosessiin. Järjestelmän avulla voidaan paremmin hallinnoida kehittämistarpeita ja tavoitteita. Järjestelmän avulla myös tieto on helposti saatavissa. Tärkeää vain on muistaa, että tulos- ja kehityskeskustelutilanteessa järjestelmä ei saa tulla vuorovaikutuksen ja dialogin syntymisen esteeksi.

Johtopäätöksenä haluan korostaa, että enää ei niinkään puhuta johtamisesta, vaan johtamisosaamisesta, jota kaikki organisaation portaat tarvitsevat, niin esimiehet kuin alaisetkin. Johtamisosaaminen pitää sisällään sekä johtamistaidot että alustaidot/työyhteisötaidot. Johtamisosaamisen koostuu yleisosaamisen lisäksi vuorovaikutus-, johtamis-, tehokkuus- ja hyvinvointiosaamisista sekä sisäisistä voimavaroista.

Vaikka yksityisellä puolella on havaittavissa luopumista kehityskeskusteluista kokonaan, ei se ole tarkoituksenmukaista ainakaan valtion virastoille. Toimiessaan kehityskeskustelut ovat oikein hyvä johtamisen ja kehittämisen väline, mutta vaikka keskusteluja on käyty jo vuosikymmeniä, täytyy edelleen panostaa toimintatapojen sekä -mallin valmentamiseen. Niin esimiesten kuin alustienkin täytyy panostaa yhä enemmän vuorovaikutuksen synnyttämiseen ja dialogin rakentamiseen, jotta kehityskeskustelut saataisiin aidosti toimiviksi.

Jos kehityskeskustelut onnistuttaisiin saamaan ratkaisukeskeisiksi, kannustaisi ratkaisukeskeisyys unelmoimiseen. Unelmointi antaa meille energiaa ja suuntaa energian hyvinvointimme kannalta oikeisiin asioihin. Esimies voisi antaa alaiselle tilaa unelmointiin esimerkiksi kysymällä, mistä alainen unelmoi työn tekemisen tai koko työuran saralla. Unelmointi auttaa kuuntelemaan itseämme ja tulemaan tietoisemmiksi toiveistamme ja tarpeistamme (Aarnikoivu 2011, 143). Mitä enemmän työntekijä pääsee työssään toteuttamaan omia kiinnostuksen kohteitaan ja asettamaan itselle mielekkäitä, mutta sopivan haasteellisia tavoitteita, sitä motivoituneempi ja työhönsä sekä organisaatioonsa sitoutunut työntekijästä tulee.

”Jos kohtelet henkilöä sellaisena kuin hän on, teet hänestä huonomman kuin hän on. Mutta jos kohtelet häntä sellaisena kuin hän jo olisi se, mikä hänestä on tulossa, teet hänestä sellaisen kuin hänen tulisi olla.” (von Goethe)

von Goethen sanoista voisi kaikki organisaatiot ottaa opiksi. Jos visioita alettaisiin elää aidosti todeksi ja tavoitteet määriteltäisiin sen mukaisesti, ja jos lisäksi jokaista organisaation työntekijää kohdeltaisiin sen mukaan, että heidän kompetenssinsa ja potentiaalinsa on organisaation menestymisen kannalta avainasemassa, onnistuttaisiin luomaan hyvinvoivia, menestyneitä ja oppivia organisaatioita.

7.1 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tuloksen tulisi vastata tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja tutkimuskohdetta, ja sen tulisi mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tätä kutsutaan tutkimuksen validiukseksi eli pätevyudeksi (Varto 2005, 167, Hirsjärvi ym. 2008, 226). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana oli: Millaisella kehityskeskusteluprosessilla tuetaan tavoitteita, jotka ovat hyvän johtamistavan vahvistaminen sekä tuottavuuden lisääminen? Opinnäytetyöni osaongelmina olivat: Millainen on valtion virastojen kehityskeskustelujen nykytila ja mitä täytyisi huomioda tulevaisuuden kehityskeskusteluprosessissa? Tarkastellun teoreettisen viitekehyksen sekä toimintatutkimuksena erilaisin menetelmin keräämäni ja analysoimani aineiston perusteella olen löytänyt perusteet mallille, jonka avulla virastot voivat vahvistaa hyvää johtamista sekä lisätä tuottavuutta paremman suorituksen johtamisen avulla. Tutkimuksessani olen käyttänyt aineiston triangulaatiota eli käyttänyt monipuolisesti erilaisia aineistoja ja sitä kautta pyrkinyt takaamaan tutkimuksen pätevyden.

Tutkimusta kuvattaessa on esitettävä perusteet, joilla tutkimus katsotaan luotettavaksi. Luotettavuuden eli reliabiliuden Varto (2005, 169) määrittelee siten, että tutkimus ei pidä sisällään satunnaisia tai epäolennaisia tekijöitä. Hirsjärvi ym. (2008, 226) määrittelevät, että reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimukseni sisälsi paljon jo olemassa olevaa aineistoa, johon tutustuin sekä jo valmiita analyyseja, joten niiden pohjalta luotettavuus oli jo varmistettu. Tutkimustuloksiani olen peilannut koko ajan esittelemääni teoreettiseen viitekehykseen, ja viitekehys tukee täysin tuloksiani, joten tutkimuksen toistamisella saataisiin varsin samanlainen tulos. Olen pyrkinyt opinnäytetyössäni kuvaamaan tutkimuksen toteuttamista mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voisi varmistua luotettavuudesta.

Tutkimukseni oli alun perin tarkoitus toteuttaa toiminnallisena tutkimuksena, jossa tutkimuksen edistymisen kanssa samanaikaisesti olisi tehty todellista prosessin kehittämistä ja alun perin tavoitteena oli kuvata tässä opinnäytetyössä valtion yhteisen kehityskeskustelun lopullinen

malli sekä yhteisen mallin suunnitteluprosessi. Työtehtävien priorisoinnin vuoksi tutkimus keskittyi tapaustutkimukseen, jonka avulla vastattiin tutkimusongelmiin, mutta ei vielä päästy viemään kehitystä käytäntöön. Tältä osin alkuperäinen menetelmävalinta ei täysin vastannut lopullista tutkimustoimintaa. Tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön lopputuloksena syntyi joka tapauksessa hyvin monipuolisesti sekä aihealueen teoriaa että olemassa olevia tutkimustuloksia, havainnointia ja haastatteluja yhdistäen ehdotelma valtion yhteiseksi kehityskeskusteluprosessiksi, jota on helppo virastotyöryhmän kanssa kehittää lopulliseksi yhteiseksi toimintamalliksi.

7.2 Jatkoimenpiteet ja -tutkimusaiheet

Valtiokonttori sai maaliskuussa 2016 valtiovarainministeriön määräyksenä tehtäväksi HR-selvityksen, jossa tarkoituksena on selvittää valtion virastojen henkilöstöjohtamisen tilaa sekä tehdä konkreettisia kehittämissuunnitelmia henkilöstöjohtamisen tehostamiseksi ja yhtenäistämiseksi. Tämä opinnäytetyö toimii toisaalta hyvänä katsauksena suoritusten johtamisen kehittämiseen sekä valmentavan johtamisen menetelmien hyötyihin ja toisaalta lopputuloksena syntyvä ehdotus yhteiseksi tulos- ja kehityskeskustelumalliksi on suunta toimintojen tehostamiseen sekä yhteisten toimintamallien käyttöönottoon. Tätä opinnäytetyötä voi käyttää yhtenä HR-selvityksen aineistona. Valtiokonttorin työstämä valtion henkilöstöjohtamisen kehittämisen konkreettinen etenemissuunnitelma täytyy olla valmis syyskuun 2016 loppuun mennessä, joten tämän aihepiirin osalta tutkimus- ja kehittämistyö jatkuu aktiivisena.

Johtamisen toimintatapojen kehittämisen käynnistämiseksi voisi valtion virastoissa tehdä hyvän johtamisen kriteereiden mukaisen arvion organisaation nykytilasta ja kehittämistarpeista. Kriteereitä voi käyttää eri tavoin johtamisen kehittämisessä ja niiden avulla voi hyvin käynnistää yhteisen keskustelun. Kriteerien käyttäminen yhteisenä keskusteluvälineenä lisää henkilöstön kuulluksi tuleamista ja kriteereitä hyödyntäen - joko kyselyarviointina tai ryhmäarviontina - saadaan yhteinen käsitys johtamisen tilasta (Ahonen ym. 2015, 97). Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut tarjoavat valtion henkilöstöjohtamisen tueksi erilaisia työkaluja ja olisi luontevaa, että sitä kautta jaettaisiin myös hyvän johtamisen kriteereiden arviointia. Lisäksi on erittäin tärkeää, että virastoille tarjotaan myös kyselyn lisäksi tukea sen toteuttamiseen sekä analysointiin.

Jatkotutkimuksena voisi tarkemmin tutkia myös Sydänmaalakan julkishallinnon johtamisen uutta viitekehystä ja laatia konkreettisen suunnitelman sen jalkauttamiseksi. Oma kehittämishankkeeni jatkuu kehityskeskustelumallin ehdotelman hyväksyttävällä sekä poikkihallinnol-

lisen työryhmän kanssa lopullisen version sekä käyttöönoton suunnittelulla. Lisäksi selvitettäväksi tulee talous- ja henkilöstöjärjestelmä Kiekun vaatimukset yhteisen prosessin käyttöönottoon.

Jotta valmentavan johtamisen ideologiaa saataisiin systemaattisesti vietyä käytäntöön, tarvitaan avuksi mittaria. Jatkotutkimuksena myöskin voisi tutkia ja luoda valmentavan johtamisen ideologiaan pohjautuvan 360-arvioinnin, jonka avulla esimies saa itselleen palautetta toiminnastaan sekä kehittämissuunnitelman. Lisäksi arvioinnin avulla saataisiin valtiontasolla yleisesti yhteenvetoja johtamisen tilasta sekä tarvittavista toimenpiteistä johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M., Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Aho, T. 2009. Henkilöstöhallinnon sähköistäminen Case: Movere Oy. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto.
- Buckingham, M., Goodall, A. 2015. Reinventing Performance Management. Harvard Business Review. April 2015. 40-50.
- Caillier, J. G. 2014. Towards a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: a Preliminary Study. Public Personnel Management Vol. 43(2) 218-239.
- Eriksson, P., Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Grant, M., M., 2007. Performance Management. Leadership Excellence. Mar 2007; 24, 3.
- Haines, V. Y., St-Onge, S. 2012. Performance management effectiveness: practices or context? The International Journal of Human Resource Management. Vol. 23, No. 6, March 2012, 1158-1175.
- Hakala, J. T. 1998. Opinnäytetyö luovasti - Kehittämisen ja tutkimustyön opas. Tampere: Tammer-Paino.
- Haukijärvi, I. 2011. HRM:n tehostaminen HR-järjestelmän avulla. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Juva: Infor.
- Helsilä, M., Salojärvi, S (toim). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jortama, J-P. 2015. Valtion Henkilöstökertomus 2014. Valtiovarainministeriö: Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

- Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5. painos. Juva: WS Bookwell.
- Kajantola, E. 2011. Osaamisen kartoittaminen -Turun kaupunki, Talouspalvelukeskus. Opin-
näytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYPro.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.
- Kvist, H., Miekkaavaara, A., Poutanen, E-M. 2004. Valmentajan polku. Valmentamalla huippu-
suorituksiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lehtonen, V-M., Holopainen, A., Vainionpää, P. 2013. Johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Hel-
sinki: Valtiovarainministeriö.
- Lehtonen, V-M., Holopainen, A., Savinen, M. 2016. Valtionhallinnon henkilöstöstrategian
2016-2023 valmistelun taustaselvitys. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Lehtonen, V-M., 2015. Työtyytyväisyys- ja henkilöstövoimavarojen analyysiraportti 2014. Hel-
sinki: Valtiovarainministeriö.
- Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Löfberg, H. 2015. Henkilöstötietojärjestelmä osaamisen johtamisen välineenä kehityskeskus-
telussa. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Lohja.
- Otala, L-M. 2004. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYPro.
- Otala, L-M., Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintata-
voilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Ristikangas, M-R., Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY Pro.
- Robertson, K. 2005. Active listening, More than just paying attention. Australian Family Physi-
cian Vol. 34, No. 12.
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. 3. painos. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valtiokonttori 2008. Keskustele, kehitä & kehity. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.
- Valtiokonttori 2012. Valtion yhteiset osaamiset ja niiden hyödyntäminen osaamisen arvioin-
nissa ennen Kiekun käyttöönottoa. Ohje. Helsinki: Valtiokonttori.
- Valtiovarainministeriö 2015. Talouspolitiikan lähtökohdat 2015-2019. Valtiovarainministeriön
julkaisuja 13/2015. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia.
- Väänänen-Tomppo, I. 2014. Kaikki hyvin työssä 2000-2014, koko valtio. Tulosten julkistus
11.12. ja 15.12.2014. Helsinki: Valtiokonttori.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro, 139-153.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto.

Internet

Friman, S., Kangaspunta, M. 2009. Kieku-ohjelman loppuraportti 2009. Viitattu 15.7.2015 <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B35322A61-4F61-4F0B-ACCB-4B005AC258C1%7D/79320>

Jyväskylän Yliopisto 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 16.7.2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat/toimintatutkimus>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KValiMOTV. Yhteiskuntieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Viitattu 16.7.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Talouselämän verkkosivut. 24.11.2015. Kasvuyritykset hylkäävät kehityskeskustelut. Viitattu 8.2.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/kasvuyritykset-hylkaavat-kehityskeskustelut-esimiehen-sijaan-arvion-antaa-kollega-6091413>

Työterveyslaitos 2016. Viitattu 24.3.2016. <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatu-kriteerit/sivut/default.aspx>

Valtiokonttori 2016a. Viitattu 4.3.2016. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto_ja_organisaatio/Viraston_tehtava_ja_ydinprosessit

Valtiokonttori 2016b. Viitattu 1.4.2016. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Uutiset_ja_tapahtumat/Uutisarkisto/Valtion_yhteiset_osaamiset_valmiina_vira\(41609\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Uutiset_ja_tapahtumat/Uutisarkisto/Valtion_yhteiset_osaamiset_valmiina_vira(41609))

Valtiolle.fi 2016. Viitattu 10.3.2016. https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Toihin_valtiolle/Henkilosto_avainasemassa

Valtioneuvosto 2016. Viitattu 10.3.2016. <http://valtioneuvosto.fi/tietoa/toiminta>

Valtiovarainministeriö 2016a. Viitattu 10.2.2016. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/johtajana-valtiolla/johtamisen-keskeiset-osa-alueet-ja-kehittaminen>

Valtiovarainministeriö 2016b. Viitattu 10.3.2016. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana>

Valtiovarainministeriö 2016c. Viitattu 15.3.2015. <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/valtion-henkilosto-tilastoina/tyohyvinvointi>

Valtiotavarainministeriö 2016d. Viitattu 16.3.2015 <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>

Muut

Valtiokonttorin intranet 2016. Kehityskeskusteluohjeistus.

Kuvat

Kuva 1 Kehittämishankkeen/opinnäytetyön rakentuminen.	12
Kuva 2 Suorituksen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2001, 76)	14
Kuva 3 Valmentava esimies tähtien ja tähtijoukkueen valmentajana. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 31)	22
Kuva 4 Kehityskeskustelun painopisteet. (Aarnikoivu 2011, 74).....	28
Kuva 5 Kehityskeskustelun kulku. (Aarnikoivu 2011, 104)	31
Kuva 6 Ryhmän kehityskeskustelun kulku (Aarnikoivu 2011, 131).....	34
Kuva 7 Organisaation osaamisen kehitystarve henkilökohtaiseksi kehitymissuunnitelmaksi (Ojala 2004, 237)	35
Kuva 8 Hyvän johtamisen kriteerit (Työterveyslaitos 2016).....	41
Kuva 9 Kieku-järjestelmän osaamisen arvioinnin prosessi (Valtiokonttori 2012)	53
Kuva 10 Tutkimusaineiston triangulaatio	59
Kuva 11 työtyytyväisyys kehittymisen tukeen 2006-2015 (Valtiovarainministeriö 2016c) ..	65
Kuva 12 Kaikki hyvin työssä -kyselyn kehityskeskustelukysymykset (Väänänen-Tomppo 2014)	66
Kuva 13 Tuke-prosessin vuosikello	72
Kuva 14 Malli ryhmäkeskusteluksi.....	73
Kuva 15 Kehityskeskustelu: menneen kauden arviointi	74
Kuva 16 Kehityskeskustelu: nykytilan arviointi	75
Kuva 17 Kehityskeskustelu: Tulevaisuuden suunnittelu	75

Taulukot

Taulukko 1 Valmentavan johtamisen ydiosaamiset (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26) .	21
Taulukko 2 Kehittämishankkeen toteuttamisen suunnitelma	61
Taulukko 3 Valtion henkilöstön työtyytyväisyyden kehitys 2006-2015 (Valtiovarainministeriö 2016c).....	64

Liitteet

Liite 1 Laadullinen sisällönanalyysi	90
Liite 2 Tutkimusaineiston analyysi	91
Liite 3	92
Liite 3 Valtion yhteinen kehityskeskustelumalli	92

Liite 1 Laadullinen sisällönanalyysi

Henkilöstöjohtaminen

Suorituksen johtaminen	Valmentava johtaminen	Kehityskeskustelu	Tulevaisuus
Onnistumisen edellytykset	Valmentaja	Luottamus	Monimuotoinen
(Motiveivat) Tavoitteet	Valmennettava	Systemaattisuus	Monipaikkainen
Osaamiset	Tavoitteellinen yhteistoi- minta	Tavoitteet	Yrityskulttuuri
Ohjaus	Osallistaminen	Tulos	Verkostot
Palaute	Arvostus	Suoriutuminen	Virtuaalisuus
Strateginen kokonaisuus	Potentiaali	Kehittyminen	Itsensä johtaminen
Suunnittelu- ja kehityskeskus- telut	Luottamus	Vahvuudet	(Selkeät) Tavoitteet
Palkitseminen	Tavoitteet	Suorituksen johtamisen työ- kalu	Priorisointi
Jatkuva parantaminen	Vuorovaikutus	Yhteistyön kehittäminen	Ihmisten johtaminen
Tulosten arviointi	Dialogi	Työilmapiirin kehittäminen	Yhteinen suunta
Päivittäisjohtaminen	Läsnäolo	Valmistautuminen	Valmentaminen
Osaamisen kehittäminen	Aito kiinnostus	Palkitseminen	Innostus
Suoritusarviointi	Yksilön kehittäminen	Vastuunjako	Onnistumisen kokemus
	Ryhmän kehittäminen	Yksilöllisyys	Jatkuva suorituksen johta- minen
	Innostaminen	Dokumentointi	Osaamisen johtaminen
	Suunnan näyttäminen	Seuranta	Johtamisosaaminen
	Ryhmäyttäminen	Vuorovaikutus	Jatkuva tuki ja valmenta- minen
	Yhteistyö	Luottamus	Oikeudenmukaisuus
	Sitoutuminen	Tulevaisuus	Kasvu- ja kehittymismah- dollisuudet
	Osaamisen kehittäminen	Oikeus	Jatkuva oppiminen
	Vuoropuhelu	Velvollisuus	Ratkaisukeskeisyys
	Vuorokuuntelu	Sitoutuminen	Jatkuva palaute
	Konkretisointi	Säännöllisyys	Vertaiskeskustelut
	Mahdollistaminen	Syvällisyys	Yhteistyö
	Innostuskeskustelu	Ilmapiiri	Oppimisen nopeus
	Palautteen anto	Aito kohtaaminen	Motivaatio
	Palautteen pyytäminen	Dialogi	Mielekkyyys
			Haasteet

Liite 2 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi

Millaisella kehityskeskustelulla saavutetaan tavoitteet?	Millainen on kehityskeskustelujen nykytila?	Mitä tulisi huomioida tulevaisuuden kehityskeskusteluissa?
Teoreettinen viitekehys: Suorituksen johtaminen	VMBaron tulokset	Benchmark Suomen ympäristökeskus
Teoreettinen viitekehys: Suoritusarviointi	Kaikki hyvin työssä -tulokset	Benchmark Verohallinto
Teoreettinen viitekehys: suorituksen johtaminen tulevaisuuden työelämässä	Valtiokonttorin prosessi ja ohjeistukset	Benchmark Helsingin kaupunki
Teoreettinen viitekehys: Valmentava johtaminen	Kaiku-materiaalit	Teoreettinen viitekehys: suorituksen johtaminen tulevaisuuden työelämässä
Teoreettinen viitekehys: Vuorovaikutus, vuoropuhelu, vuorokuuntelu	Valtiovarainministeriön määrittelyt ja ohjeistukset	Teoreettinen viitekehys: Tulevaisuuden työelämän muutosvaatimukset kehityskeskusteluille
Teoreettinen viitekehys: Innostuskeskustelu	Benchmark Suomen ympäristökeskus	Julkishallinnon johtamisen uusi viitekehys
Teoreettinen viitekehys: Valmentava palautteenanto	Benchmark Verohallinto	Hyvän johtamisen kriteerit
Teoreettinen viitekehys: Kehityskeskustelu prosessina		Valtion henkilöstöjohtamisen tavoitteet
Teoreettinen viitekehys: Ryhmäkeskustelu		
Teoreettinen viitekehys: Kehityskeskustelujen suhde strategiseen osaamisen johtamiseen		
Hyvän johtamisen kriteerit		
Valtiovarainministeriön määrittelyt ja ohjeistukset		
Benchmark Suomen ympäristökeskus		
Benchmark Verohallinto		
Benchmark Helsingin kaupunki		
Valtion henkilöstöjohtamisen tavoitteet		

Valtion yhteinen tulos- ja kehityskeskustelujen malli

(Alustava malli)



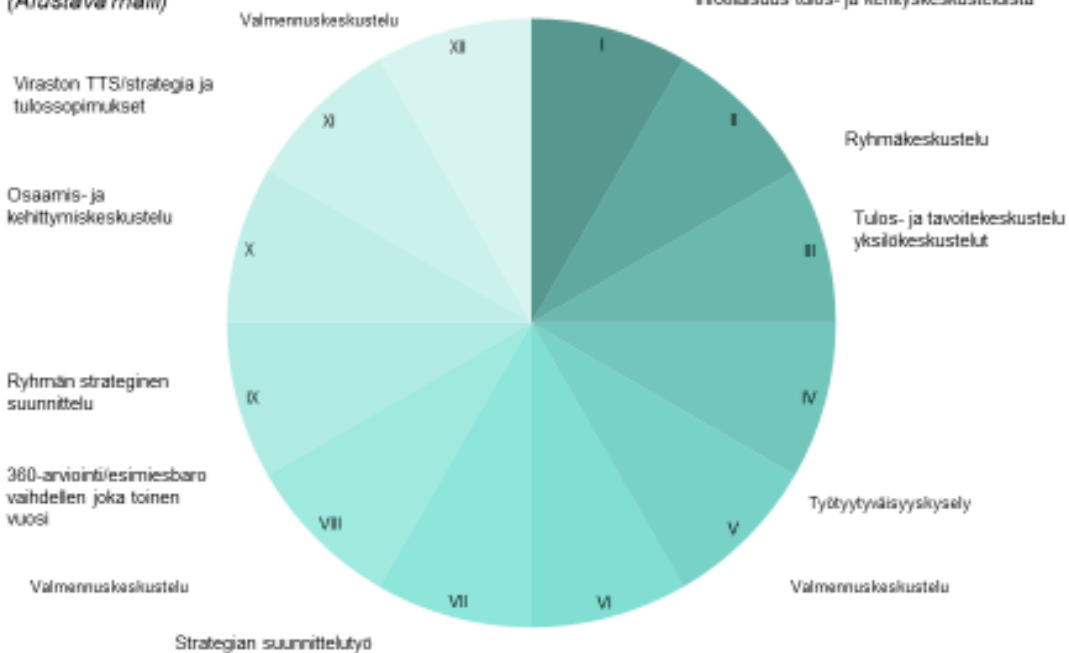
Tiina Vuori, Esittäjä

Tuke-prosessin vuosikello

Strategia- ja tulosohtausprosessit huomioiden!

(Alustava malli)

Infotilaisuus tulos- ja kehityskeskusteluista





Keskustelun osalta huomioitavaa

- Aktiivinen kuuntelu ja dialogi
- Palautteen anto ja vastaanottaminen
- Huolellinen valmistautuminen
- Luottamuksellisuus
- Dokumentointi
- Tiedon kulkeminen organisaatiossa eteenpäin
- Seuranta/valmennuskeskusteluista sopiminen

Ryhmäkeskustelu

(alustava malli)



Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Talous, Esitys



Ryhmäkeskusteluun

- Työyhteisön nykytilan arviointi: organisaation visio ja missio ja mitä tarkoittavat ryhmälle
- Yhteiset tavoitteet: ryhmän tavoitteiden konkretisointi
- Ryhmän resurssit
- Ryhmän SWOT-analyysi
 - Organisaation vahvuuksien hyödyntäminen
 - Kehittämiskohteet ja niiden parantaminen
 - Toimintaympäristön tuomat uudet mahdollisuudet
 - Uhat ja miten niihin voisi valmistautua
- Ryhmän kehittämistarpeet ja kehittämissuunnitelman laatiminen
- Ohjeistus tulevia yksilökeskusteluja varten

Tulos- ja kehityskeskustelu

(alustava malli)



Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Tilisuus, Esittely



Mennyt (n. 15 % varatusta ajasta)

- Yhteenveto kuluneesta tarkastelujaksosta
- Suoritusarviointi: tavoitteet vs. tulokset
 - Konkreettiset esimerkit
- Mitä voidaan oppia? Mikä onnistui hyvin, mikä ilahdutti?

Nyt (n. 10 % varatusta ajasta)

- Missä ollaan nyt?
 - Vahvuudet ja kehittämiskohteet: mistä innostut työssäsi, missä onnistut parhaiten, missä voisit onnistua vielä paremmin?
 - Työssä jaksaminen, työhyvinvointi: millaisissa tehtävissä koet parhaiten työniloa? Millä työniloa ja onnistumisia voisi lisätä?
 - Tehtävänkuva ja rooli
 - Missä olet hyvä?
 - Mitä tekisit, jos voisit tehdä ihan mitä vain?

Tulevaisuus (n. 75 % varatusta ajasta)

- Kuka, mitä, miksi, milloin, miten?
 - Tavoitteet seuraavalle kaudelle
 - Toimintaedellytysten varmistaminen
- Seuranta
- Työn ja toimintaympäristön kehittäminen
 - Esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen
- Henkilökohtainen kehittyminen
 - Tarvittavan osaamisen varmistaminen
 - Osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelman laatiminen organisaation osaamistarpeet vs. henkilökohtaiset osaamistarpeet
 - Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet

Valmennuskeskustelu

(Alustava malli)



Valtiokontton
Statskontoret
State Treasury

Tilisuus, Esittö



Valmennuskeskusteluun

- Missä mennään, kuinka tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu?
- Lähitulevaisuuden tavoitteet, voisiko vielä lisätä työn mielekkyyttä?
- Miten haluaisit kehittää työtäsi ja työn sisältöä?
- Miten yhteistyö sujuu muun ryhmän ja esimiehen kanssa?
- Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tarkastelu
 - Tarvitaanko lisää osaamisen kehittämisen toimenpiteitä?
 - Miten omaa osaamista voisi jakaa muille?