

Harri Pyyhtiä

**OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JOKILAAKSOJEN  
PELASTUSLAITOKSESSA - VÄLINEENÄ  
KEHITYSKESKUSTELUT**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Toukokuu 2015**

## TIIVISTELMÄ

<b>Yksikkö</b> Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Toukokuu 2015	<b>Tekijä</b> Harri Pyyhtiä
<b>Koulutusohjelma</b> Teknologiaosaamisen johtaminen		
<b>Työn nimi</b> Osaamisen kehittäminen Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa - välineenä kehityskeskustelut.		
<b>Työn ohjaaja</b> KTT Pekka Nokso-Koivisto, TkL Eero Pikkarainen		<b>Sivumäärä</b> 82 + 6
<b>Työelämäohjaaja</b> Insinööri (ylempi AMK) Jarmo Haapanen		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Jokilaaksojen pelastuslaitoksen osaamisen kehittämistä kehityskeskustelujen avulla. Tutkimus- ja kehittämisenäkökulmaksi valittiin yksilötason osaamisen kehittäminen. Tutkimuksen avulla selvitettiin, mahdollistaako organisaation nykyinen kehityskeskusteluprosessi osaamisen kehittämisen ja tukeeko nykyisten kehityskeskustelujen sisältö osaamisen kehittymistä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten osaamista voidaan Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa kehittää kehityskeskustelujen avulla.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja toteutustavaksi monimuotoisuusmenetelmä käyttäen lomake- ja teemahaastattelua. Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista näytettä ja tutkimukseen haastateltiin seitsemää Jokilaaksojen pelastuslaitoksen työntekijää eri ammattiryhmistä. Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta löydettiin sekä osaamisen kehittämiseen että kehityskeskusteluihin liittyviä parannuskohteita. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että keskeinen puute organisaation käytössä olevassa kehityskeskustelujärjestelmässä ja osaamisen kehittämisessä on konkretian puuttuminen. Haastateltavat toivoivat konkreettisia ja mitattavissa olevia henkilökohtaisia tavoitteita, joiden avulla voidaan arvioida saavutettuja tuloksia. Sekä esimiehet että alaiset toivoivat nykyisen ja tehtävässä tulevaisuudessa vaadittavan osaamisen arviointiin työkaluja. Osaamisen kehittämisvälineitä hyödynnetään organisaatiossa suppeasti ja haastateltavien vastauksissa korostui ulkopuolinen koulutus.</p> <p>Tutkimus osoitti, että organisaatiossa käytössä oleva kehityskeskustelujärjestelmä on pääosin suunniteltu tukemaan osaamisen kehittämistä, mutta keskusteluja ei käydä suunnitelman mukaisesti.</p>		
<b>Asiasanat</b> Osaaminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut		

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> May 2015	<b>Author</b> Harri Pyyhtiä
<b>Degree programme</b> Master`s Degree for Technology Competence Management		
<b>Name of thesis</b> Developing expertise at Rescue Department of Jokilaaksot by using development discussions		
<b>Instructor</b> Pekka Nokso-Koivisto, Eero Pikkarainen		<b>Pages</b> 82 + 6
<b>Supervisor</b> Jarmo Haapanen		
<p>This thesis examined the development of expertise at Rescue Department of Jokilaaksot by utilizing development discussions. The angle of analysis and development in the study was the development of individual expertise. The research examined whether the organization's current development discussion process enables the development of expertise, and whether the content of the development discussions currently supports this development. The aim of the study was to find out how expertise at Rescue Department of Jokilaaksot could be improved with development discussions.</p> <p>The study is a qualitative research, and it was carried out with multiple methods, including questionnaire and theme interviews. Subjective sampling was used to select the interviewees. Seven employees from Rescue Department of Jokilaaksot from different areas of work were interviewed. The gathered data was analyzed using the content analysis method.</p> <p>Sites of improvement relating to the development of expertise and development discussions were identified based on the research. The results showed that a lack of concreteness is a significant shortcoming in the organization's development discussion system and the development of expertise. The interviewees wished for concrete and measurable personal goals, which could be used in evaluating achieved results. Both the managers and the employees wished to have tools for evaluating what kind of expertise is needed in current and future work tasks. Tools for developing expertise are scarcely used in the organization, and the interviewees' answers emphasized outside training.</p> <p>The study showed that the development discussion system in use in the organization is mostly designed to support the development of expertise, but the discussions are not being carried out according to plan.</p>		
<b>Key words</b> Expertise, development of expertise, development discussions		

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	3
3 KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	8
3.1 Kehityskeskusteluiden historia	10
3.2 Kehityskeskusteluiden sisältö	11
3.3 Kehityskeskusteluprosessi	18
3.3.1 Ennen keskustelua	20
3.3.2 Keskustelun aikana	21
3.3.3 Keskustelun jälkeen	25
3.4 Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen organisaatiossa	27
3.4.1 Osaamisen arviointi	29
3.4.2 Osaamisen kehittäminen	31
3.4.3 Osaamisen johtaminen	33
3.5 Kehityskeskusteluiden yleisimmät ongelmat	35
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	40
4.1 Jokilaaksojen pelastuslaitoksen esittely	40
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	42
4.3 Aineiston kerääminen	43
4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	47
4.5 Tutkimusaineiston analysointi	49
5 TUTKIMUSTULOKSET	52
5.1 Taustatiedot ja kehityskeskusteluprosessi	52
5.2 Kehityskeskusteluiden sisältö	60
5.3 Tutkimustulosten yhteenvedo ja synteesi	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	76
LÄHTEET	80

LIITE 1	82
LIITE 2	83
LIITE 3	87

## 1 JOHDANTO

Työ ja työntekijät ovat suurten muutosten keskellä. Talous on jo pitkään asettanut sekä yksityiselle että julkiselle puolelle tiukkoja säästöraameja, suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, töitä tehdään enenevässä määrin määräaikaissa työsuhteissa, työt on suoritettava yhä pienemmillä resursseilla sekä lähes kaikkiin aloihin vaikuttaa tekniikan kehittyminen ja lisääntyminen. Myöskään pelastusala ei ole välttynyt näiltä muutoksilta omassa tehtäväkentässään.

Muutosten keskellä organisaation, työyhteisöjen ja työntekijöiden henkilökohtaista osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Avain kehittämiseen on nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arviointi. Arvioinnin perusteella on tehtävä konkreettisia suunnitelmia ja toimenpiteitä havaittujen osaamisvajeiden paikkaamiseen parhaimmalla mahdollisella kehittämisvälineellä.

Yksilön osaamisen kehittämisen tärkeimpänä työkaluna pidetään säännöllistä kehityskeskustelua. Omat kokemukseni kehityskeskusteluista rajoittuvat henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihini ja esimiehenä alaisilleni pitämiin kehityskeskusteluihin. Olen aina kokenut, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja niiden avulla voidaan vaikuttaa asioihin. Samalla olen kuitenkin miettinyt, toimiiko organisaatiomme tämänhetkinen kehityskeskustelujärjestelmä ja miten se palvelee sekä yksilön että organisaation tavoitteita ja osaamisen kehittymistä. Edellä mainitut seikat herättivät motivaationi tutkia aihetta lisää ja näin päädyin tekemään aiheesta opinnäytetyöni.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, **miten osaamista voidaan kehittää Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa kehityskeskustelujen avulla**. Tavoite toimii samalla työn tutkimusongelmana. Työssä osaamisen kehittäminen on yläkäsite ja kehityskeskustelut keskeinen väline sen toteuttamiseen. Työssä keskitytään lähinnä yksilöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen kehityskeskusteluiden avulla, mutta tavoitteena on, että yksilön kehittyessä kehittyä koko organisaatio.

Teoreettista vastausta tutkimusongelmaan haetaan osaamisen kehittämistä ja kehityskeskusteluita käsittelevästä kirjallisuudesta. Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja tutkimuksen kohteena ovat työnantajani Jokilaaksojen pelastuslaitoksen kehityskeskustelut. Teoreettisen osan jatkoksi tarvitaan käytännön tietoa tutkimuskohteen kehityskeskusteluissa toimivilta alaisilta ja esimiehiltä. Tutkittava joukko on rajattu pelastuslaitoksemme niin sanotun ”palo-

puolen” henkilöstöön. Näin ollen tutkimuksessa ei haastateltu ensihoidon työntekijöitä. Opinnäytetyö sisältää kaksiosaisen tutkimushaastattelun, jonka avulla haastateltavat kuvailevat omia kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen asiaongelmia ovat:

- Mahdollistaako Jokilaaksojen pelastuslaitoksen kehityskeskusteluprosessi osaamisen kehittämisen?
- Tukeeko Jokilaaksojen pelastuslaitoksen kehityskeskusteluiden sisältö osaamisen kehittämistä?

Työn tavoitteeseen ja tutkimusongelmaan haetaan siis ratkaisua aihetta käsittelevän teorian ja tutkittavaa kohdetta käsittelevän tutkimuksen avulla.

Tutkimuksen toisessa kappaleessa käsitellään osaamisen kehittämistä organisaation, työyhteisön ja yksilön tasolla. Kappaleessa käydään myös läpi osaamisen arviointia, johtamista ja kehittämistä yleensä.

Kolmannessa kappaleessa syvennyttään kehityskeskusteluun osaamisen kehittämisen välineenä. Tässä kappaleessa kuvaillaan keskeisiä lähteitä mukaillen kehityskeskusteluiden historiaa, sisältöä ja kehityskeskusteluprosessia. Lisäksi kerrotaan, miten kehityskeskusteluita voidaan yleensä hyödyntää organisaatiossa ja mitkä ovat kehityskeskusteluiden yleisimmät ongelmat kirjallisuuden mukaan. Tämän kappaleen on tarkoitus vastata, miksi ja miten kehityskeskusteluita tulisi käydä, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin osaamisen kehittämisen tarpeita.

Työn neljäs kappale käsittelee opinnäytetyöhön kuuluvaa tutkimusta. Kappaleessa esitetään ensin lyhyesti perustiedot tutkittavasta organisaatiosta sekä yleistä teoriaa tutkimuksen tekemisestä, aineiston keräämisestä, analysoinnista ja tutkimuksen luotettavuudesta että pätevyydestä. Lisäksi kerrotaan, miksi on valittu juuri kyseisen tutkimusmenetelmä sekä miten luotettavana ja pätevänä tehtyä tutkimusta pidetään.

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimustulokset ja tehdään yhteenvetoja sekä synteesejä molempien haastattelumenetelmien vastauksista aiheen teoriaan. Kappaleessa tuloksia esitellään pääosin haastateltavien lainausten ja muutaman taulukon kautta.

Kuudennessa kappaleessa esitellään johtopäätökset keskeisimmistä tutkimustuloksista ja kerrotaan, miten tutkimus on onnistunut, miten tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sekä pohditaan, miten tutkimusprosessi on edistänyt omaa oppimistani.

## 2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaaminen on monille organisaatioille tärkein pääoma. Monelle organisaatiolle sen työntekijöillä hallussa oleva osaaminen on ainoa asia, jonka varaan yrityksen arvo muodostuu. Yrityksen kilpailukyvyyn määrittää se, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. (Viitala 2013, 170–172) Myös yksilötasolla osaaminen on erittäin tärkeää. Osaamisesta on tullut muuttuvilla työmarkkinoilla tärkeä selviytymiskeino ja tavallaan ainoa työsuhdeturva. Pitämällä jatkuvasti huolta omasta osaamisestaan yksilö takaa keinon työllistää itsensä. (Sydänmaanlakka 2007, 169) Piili (2006, 109) korostaa nykyaikaisessa työelämässä oppimisen osaamisen merkitystä, sillä tieto vanhenee ja olosuhteet muuttuvat jatkuvasti.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena tuleekin olla jatkuva osaamisen kehittäminen. Organisaatiotasolla prosessi lähtee liikkeelle visiosta, strategiasta ja tavoitteesta. Organisaation osaamistarpeiden määrittely aloitetaan strategiasta. On tärkeää kysyä, mikä on tämän organisaation tarkoitus ja millaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin määritellään organisaation ydinosaaminen, joka käynnistää osaamisen kehittämisen organisaation eri tasoilla. (Sydänmaanlakka 2007, 131–144)

Osaamisen kehittäminen tulisi aloittaa organisaatiotason osaamiskartoituksella. Jotta tiedetään, mitä pitää oppia lisää, täytyy olla selvillä, missä ollaan nyt (Piili 2006, 110). Osaamiskartoituksen avulla määritellään organisaation kriittinen osaaminen ja kehitystarpeet. Kartoituksessa tarkastellaan nykyhetkeä ja tulevaisuutta ja kartoituksen yhteenvedona syntyy kehityssuunnitelma, joka kertoo, mitä osaamista organisaatiossa vaaditaan, mitä osaamista löytyy ennestään, miten osaamista tullaan kehittämään ja onko organisaatiossa osaamista, josta voidaan luopua. (Sydänmaanlakka 2007, 131–133)

Organisaation kehityssuunnitelma on konkreettinen osa osaamisen johtamista. Se kattaa kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian mukaista osaamista vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan. Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen kehittäminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaaminen on organisaation osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Organisaatioon ei synny mitään osaamista ilman siellä työskenteleviä ihmisiä. (Viitala 2013, 170)



Organisaation osaamiskartoituksen kehittämissuunnitelma on seuraavaksi vietävä ryhmä- ja yksilötasolle. Tässä vaiheessa organisaation kehittämissuunnitelma ja siellä työskentelevien työntekijöiden henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat on kytkettävä toisiinsa. Käytännössä tämä tapahtuu usein kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2007, 133)

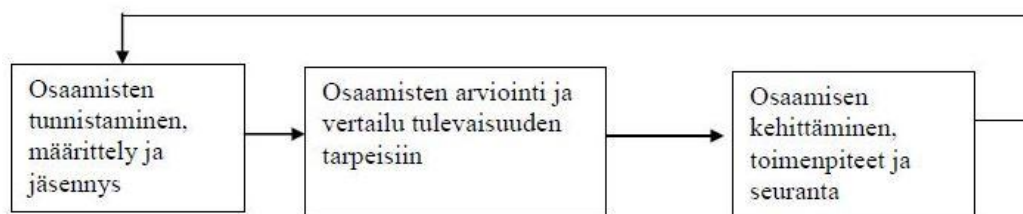
Organisaatiossa on tärkeää huomata, että kun halutaan kehittää organisaation osaamista, on kehittäminen tehtävä siellä työskentelevien ihmisten kautta. Organisaation uudistumista ja kehittymistä on kuvattu myös käsitteellä *organisaation oppiminen*. Nimellä viitataan prosessiin, jonka kautta organisaatio oppii. Oppimista hahmotetaan kolmella tasolla: yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Oppimisen ytimenä on aina yksilön oppiminen. Yhden yksilön oppiminen ei kuitenkaan yleensä riitä muutokseen. Tarvitaan laajempien joukkojen oppimista, jolloin useat ihmiset alkavat ajattelemaan ja toimimaan samalla tavalla. Tätä kutsutaan ryhmäoppimisen tasoksi. Kun ihmisten oppimisen tuloksena syntyy organisaatioon uusia toimintamalleja, kerättyä tietoa, tuoteinnovaatioita, prosesseja ja muita ulkoisesti näkyviä merkkejä, ollaan organisaation oppimistasolla. (Viitala 2013, 171–172)

Osaamisen kehittämisen lähtökohta on sen osaamisen määrittely, jonka varassa yrityksen päämäärät aiotaan saavuttaa. Organisaation kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai ydinosaamiseksi. Strateginen osaaminen on sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Ydinosaamista kuvataan ratkaisevaksi osaamiseksi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvon, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka varassa organisaatio voi kehittää uusia tuotteita. (Sydänmaanlakka 2007, 144) Mitä selkeämmin ydinosaaminen ja muu osaaminen on organisaatiossa kuvattu, sitä helpompi sitä on arvioida ja kehittää (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 64).

Kirjallisuus ei tarjoa tarkkarajaista määrittelyä edellä mainituille kahdelle osaamisen käsitteelle. Käytettiinpä organisaatiossa näistä mitä nimitystä tahansa, on keskeistä, että siellä erotetaan tällainen osaaminen ja pidetään huoli, että se on osaamista, josta ei tingitä missään olosuhteissa. (Viitala 2013, 172–173) Ydinosaaminen on käsite, jota käytetään tyypillisesti vain organisaatiotasolla. Organisaation ydinosaamiset jakaantuvat osaamisalueisiin ja nämä edelleen vielä konkreettisiin osaamisiin. (Sydänmaanlakka 2007, 144–156)

Kuviossa 1 Viitala (2006, 87) kuvaa osaamisen kehittämisen prosessin kolmivaiheisena. Prosessi voidaan tehdä samanlaisena kaikilla edellä mainituilla organisaation kolmella tasolla. Prosessin avulla selvitetään, mitä osaamista organisaatiossa, ryhmässä tai yksittäisellä työntekijällä on, millä alueilla sitä tulisi tulevaisuudessa kehittää ja miten kehittyminen tapahtuu se-

kä miten sen toteutumista seurataan. Se on säännöllinen prosessi, joka tulisi vuosittain käydä läpi. Yksilön säännöllistä osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa tukee organisaation kehityskeskustelujärjestelmä (Viitala 2013, 183–187). Tässä työssä keskitytään tarkemmin yksilön osaamisen määrittelyyn, arviointiin ja kehittämiseen kehityskeskustelujen avulla.



Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2006, 87)

Yksilötason osaamisen tunnistamiseen, määrittelyyn ja arviointiin on olemassa monenlaisia tekniikoita ja välineitä, kuten esimerkiksi tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit, -puut ja -matriisit. Näiden menetelmien ideana on nimetä työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. Nimettyihin osaamisiin ja painoarvoihin sitten verrataan työntekijällä olevaa osaamista. Yksilötasolla osaamisen määrittely on hyvin konkreettista pitäen sisällään yksilön tiedon, taidon, asenteen, kokemuksen ja kontaktiverkoston (Sydänmaanlakka 2007, 148). Määrittelyn ja arvioinnin tueksi tehdään yleensä osaamisen tasoluokituksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tuntee perusteet, osaa toimia tuettuna, pystyy suorittamaan yksin, tekee itsenäisesti ja tehokkaasti, on erikoisosaaja, pystyy kouluttamaan muita. Tasoluokitusten avulla osaamistasolle saadaan perspektiiviä ja näin määrittely sekä arviointi helpottuvat. (Piili 2006, 110–111) Päävastuu oman osaamisen arvioinnista on yleensä työntekijällä itsellään. Esimiehellä on tieto työolosuhteista ja tehtävässä vaaditusta osaamisesta, joten arviointituloksia käsitellään yhdessä esimiehen kanssa. Usein prosessi tehdään osana kehityskeskustelua. (Viitala 2013, 172–173)

Jos prosessin tuloksissa huomataan työntekijällä osaamisvajetta kyseistä tehtävää kohtaan, tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa kuvataan, miten osaamisvaje voidaan paikata. Tätä kehittämistä kutsutaan osaamistarpeiden vähennyslaskuajatteluksi. Prosessin tuloksena voidaan myös huomata työntekijällä olevan organisaatiossa hyödyntämätöntä osaamista. Osaamiskartoitusten suurin hyöty on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja oikea suuntaaminen. (Viitala 2013, 172–173)

Osaamistarpeiden määrittely pohjautuu varsin yleisesti kahteen erilaiseen ajattelutapaan. Ensimmäinen niistä on edellä kuvattu vähennyslaskuajattelu, jossa arvioidaan tarvittavien ja olemassa olevien valmiuksien välinen ero ja keskitytään sen kiinnikuromiseen. Toinen ajattelutapa edustaa kasvuvoima-ajattelua, jossa keskitytään työntekijän niihin ominaisuuksiin ja valmiuksiin, jotka ovat jo kehittyneet. Tätä ajattelutapaa käytetään usein korkeanosaamisen organisaatioissa. Varsin yleisesti osaamistarpeita määriteltäessä liikutaan näiden kahden ajattelutavan välillä. (Viitala 2013, 190)

Osaamisen kehittämisestä puhutaan varsin usein henkilöstön kehittämisen (*human resource development*) käsitteellä. Henkilöstön kehittäminen ei käsitteenä kuitenkaan enää kovin hyvin vastaa nykypäivän osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta. Henkilöstön kehittäminen korostaa, että organisaation henkilöstö on toiminnan kohteena ja joku ulkopuolinen kehittää heitä. Nykypäivänä korostetaan, että jokainen on vastuussa omasta ja työyhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Tätä kehittymistä tuetaan organisaation rakenteilla, toimintamalleilla ja johtamisella. Riittävän osaamisen ylläpitämisestä on tullut palkkatyön yksi velvollisuus. Jokainen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja organisaatio sitoutuu heitä siinä tukemaan. (Viitala 2013, 189)

Henkilöstön kehittämisen lähestymistavat voidaan nähdä behavioristisen ja konstruktiivisen näkemyksen kautta. Behavioristisen näkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen on varsin mekaanista toimintaa, jossa lisätään puuttuvia tai vaillinaisia tietoja henkilölle. Organisaatio kerää eri apuvälineillä tietoa osaamisvajesta ja järjestää niihin koulutustilaisuuksia. Näistä tilaisuuksista työntekijät tai heidän esimiehensä valitsevat tarvittavat ja sopivimmat koulutukset, joihin työntekijä osallistuu. Kehittymisen painopiste on näin erilaisten koulutusten varassa. Sydänmaanlakka (2007, 134) huomauttaa, että osaamisen kehittämiseen organisaatioissa on olemassa paljon muitakin välineitä kuin koulutus: esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, tehtäväkierrot, itseopiskelu, mentorointi ja jopa yritysostot. Konstruktiivisessa näkemyksessä painotetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysoimista ja kehittämistä. Sen mukaan vasta ajattelumallien kehittymisen kautta oma, työyhteisön ja koko organisaation toiminta voi kehittyä. (Viitala 2013, 189–190)

Yksilön osaamisen kehittämiseen on olemassa monia jo edellä mainittuja menetelmiä. Monissa organisaatioissa on käytössä 20/80 - sääntö, jonka mukaan 20 prosenttia kaikesta organisaation henkilöstön kehittämisestä voisi tapahtua työn ja työyhteisön ulkopuolella ja 80 prosenttia tapahtuu tietoisesti ja tuetusti työpaikalla ja työn äärellä. Näin työstä ja työpaikasta tulee entistä tärkeämpi oppimisympäristö aiemman koulutuksissa käymisen sijaan (Piili 2006,

116). Tapahtuipa osaamisen kehittäminen sitten työpaikalla tai sen ulkopuolella, on kehitettävän henkilön oma motivaatio kehittämistä kohtaan ratkaisevan tärkeää. Organisaatio tukee, mahdollistaa ja luo puitteet kehitykseen, mutta viime kädessä työntekijä päättää omasta kehitymisestään. (Viitala 2013, 198–199)

Yksilön näkökulmasta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa arvioidaan yksilön osaaminen suhteessa tehtävään ja tulevaisuuteen sekä luodaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelman laatimista helpottaa, jos organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi esimerkiksi tehtäväkohtaisten osaamisprofiilien avulla. Näin työntekijä voi itse säännöllisesti reflektoida omaa osaamistaan tehtävässä vaadittavaan osaamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 170)

Osaamisen kehittymisen tuloksia voidaan harvoin mitata konkreettisesti rahassa tai organisaation taloudellisina lukuina. Kehittymisen tuloksia mitataan ja arvioidaan muutenkin harvoin ja usein arviointi on hyvin pinnallista, lähinnä kehitettävän tyytyväisyyttä arvioivaa. Parhaimmillaan arvioinnin tulisi kattaa kehitymisprosessin kaikki vaiheet: suunnittelu, toteutus ja tulokset. Arvioinnin hankaluudesta huolimatta on tärkeää aina määritellä tavoitteet osaamisen kehittämiselle. Tavoitteiden määrittelyn kautta voidaan valita niiden saavuttamiseen sopivat menetelmät. (Viitala 2013, 190–205)

### 3 KEHITYSKESKUSTELUT OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen välistä säännöllistä, ennalta sovittua, suunniteltua ja hyvin valmisteltua ammatillista keskustelua, jolla on selkeät tavoitteet ja systematiikka (Viitala 2013, 187).

Kehityskeskusteluiden tarkoitus on kehittää työntekijöitä, mutta samalla myös itse organisaatiota. Organisaation kehittyminen voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, kehittyy samalla koko organisaatio. Kehityskeskustelun päätavoite onkin edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan ja tehtävässään. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29) Kaikessa yksinkertaisuudessaan kehityskeskustelu luo esimiehelle ja työntekijälle tilaisuuden keskustella häiriintymättä työtilanteesta, työpaikan ilmapiiristä ja niihin vaikuttavista asioista. Kehityskeskustelun avulla organisaatio voi varmistaa, että sille tarpeellinen asia on tavoittanut organisaation jokaisen henkilön ja organisaation jokainen henkilö saa varmistuksen, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. (Valpola 2002, 9)

Parhaimmillaan kehityskeskustelussa liitetään organisaation perustehtävä, tavoite, visio, strategia ja arvot työntekijän päivittäiseen työhön. Kehityskeskustelu voidaan osaltaan nähdä eräänlaisena tilinpäätöksenä, jossa tiivistetään kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua työtehtävistään ja kehittyä niissä. (Aarnikoivu 2011, 73) Kehityskeskustelut tulisi nähdä tärkeänä tilanteena, jossa voidaan jakaa osaamiseen liittyviä kokemuksia puolin ja toisin (Kupias ym. 2014, 67).

Kehityskeskustelun lähtökohta on ihmisen kehittyminen sekä persoonana että ammatissa, ja kyse on dialogista, jota käydään työpaikan ja koko organisaation kehittämiseksi. Kehityskeskustelun avulla pyritään lisäämään organisaatiossa kahden tason välistä ymmärrystä. Sillä pyritään luomaan yhteisymmärrystä ja lisäämään työntekijän sitoutumista yrityksen toimintaan, arvoihin, visioon ja strategiaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92–99) Kehityskeskustelun tulisi olla asetelmaltaan luottamuksellinen ja tasavertainen (Piili 2006, 128).

Kehityskeskustelu on myös organisaation johtamisjärjestelmiin liitetty esimiehen apuväline ja keino toteuttaa esimiestyötä. Keskustelu tulisi nähdä myös kohtaamispaikkana, jossa sekä esimiehellä että alaisella on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää keskinäistä esimies-alaisuhdetta. (Autio ym. 2010, 29) Valpolan (2000, 8) mukaan kehityskeskustelun avulla

työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen, mikä näin on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisten jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista.

Kehityskeskustelut tulisikin nähdä sekä työntekijän että työnantajan vaikutuskeinona. Sen avulla työntekijöille annetaan mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Niin ikään esimiehelle avautuu tilaisuus ilmaista, mitä se toivoo ja edellyttää yksittäiseltä työntekijältä. Organisaation johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on tehokkaamman johtamisen työkalu. Sen avulla johto voi virittää kaikki työntekijät samaan päämäärään ja lisäksi johto saa jokaiselta työntekijältä palautetta johtamistaidoista ja voi näin kehittää organisaation johtamista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99–100) Yrityksen johdon tulisi nähdä kehityskeskustelut aikainvestointina, joiden avulla säästetään aikaa huhuilta, väärinkäsityksiltä ja työn epäselvyyksiltä (Valpola 2002, 11).

Ronthy-Östbergin & Rosendahlin (2004, 99–100) mukaan organisaation johdon kannalta kehityskeskustelu on ensisijassa keino, jolla

- pystytään kehittämään organisaatiota ja vaikutetaan tehokkuuteen
- varmistetaan, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeissa tehtävissä
- seurataan asetettujen tavoitteiden toteutumista
- seurataan organisaatiossa olevaa osaamista
- saadaan palautetta organisaation johtamistavasta.

Autio ym. (2010, 42) mukaan esimiehen kannalta kehityskeskustelu on keino, jolla

- oppii paremmin tuntemaan alaisensa ja heidän osaamisensa sekä halunsa kehittyä
- seurataan alaisen henkilökohtaisia tavoitteita ja tuloksia
- saa palautetta omasta esimiestyöstään ja mahdollisuuden kehittyä siinä
- saa uusia ja luovia ideoita toiminnan kehittämiseen
- saa mahdollisuuden antaa palautetta ja kehittää alaisia.

Ronthy-Östbergin & Rosendahlin (2004, 99–100) mukaan työntekijän kannalta kehityskeskustelu on keino, jolla

- pääsee puhumaan rauhassa oman esimiehensä kanssa
- saa tiedon koko organisaation tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista
- saa palautetta omasta työsuorituksesta
- saa mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä
- pääsee esittämään ajatuksia, miten toimintaa voitaisiin kehittää
- voi selvittää omat kehitystarpeensa ja tulevaisuuden suunnitelmat
- oppii paremmin tuntemaan esimiestään.

### 3.1 Kehityskeskusteluiden historia

Jo viime vuosisadan vaihteessa alettiin kiinnostua ihmisen työsuorituksista. Frederic Taylor oli ensimmäinen työn rationalisoija kehitettyään Fordin autotehtaan liukuhihnan. Taylor oli kuitenkin tekniikko ja hän ei nähnyt eikä ymmärtänyt ihmisten erilaisia tarpeita eikä niiden vaikutusta työsuorituksiin. 1950-luvun lopussa alettiin kiinnostua myös työntekijöistä itsestään ja heidän työsuorituksistaan. Peter Drucker lanseerasi tuolloin käyttöön Management by Objectives (MbO)-järjestelmän, jolloin myös suunnittelukeskustelu otettiin työn suunnittelun ja ohjaamisen välineeksi. Myöhemmin 1960- ja 1970-luvuilla yrityksissä alettiin kiinnostua enemmän työn laadusta, työrauhasta ja työmotivaatiosta. Tuolloin suunnittelukeskustelut tulivat käyttöön Ruotsissa. Ruotsissa suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa onkin päästy muuhun maailmaan verrattuna huomattavasti pidemmälle, koska siellä korostetaan keskustelun vastavuoroisuutta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa tällaisia keskusteluja pidetään edelleenkin ensisijaisesti esimiehen puhutteluina. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95–96)

Suomalaiseen työelämään kehityskeskustelut tulivat 1970-luvun alussa kansainvälisten organisaatioiden kautta. Samalla maamme organisaatiot alkoivat opetella tavoitejohtamisen käyttöä. Tavoitejohtamisessa vastuuta pyrittiin jakamaan suoraan työntekijöille esimiesten sijasta. Näin työympäristöön syntyi vastuuhenkilöitä, jotka vastasivat annetuista työtehtävistä itsenäisesti, mutta raportoivat saavutetuista tuloksista esimiehille. Jotta tämä oli mahdollista, otettiin organisaatioissa käyttöön niin sanotut tavoite- ja tuloskeskustelut. Niitä pidettiin tärkeinä sekä työntekijöiden motivoinnissa ja tulosten parantamisessa että organisaation viestinnän parantajina ja koulutus- ja kehitystarpeiden määrittelyn helpottajina. (Autio ym. 2010, 20–34)

1990-luvulla työelämän muuttuessa koko ajan kehityskeskustelu-nimi alkoi vakiintua näille keskusteluille. Tällöin jokaisen työyhteisön tuli kehittää toimintaansa entistä enemmän, jotta se pysyi kilpailukykyisenä ja samalla jokaisen yksilön oli jatkuvasti kehitettävä ammattitaitoaan. Kehityskeskusteluiden käyttö on jatkuvasti yleistynyt. 1980-luvun lopussa ainoastaan joka kolmas ylemmistä toimihenkilöistä kävi kehityskeskustelua esimiehensä kanssa, kun taas 2000-luvulla jo suurin osa teki niin. (Autio ym. 2010, 20–34)

### 3.2 Kehityskeskusteluiden sisältö

Esimiehen ja alaisen välisiä kehittämis- ja suunnittelukeskustelua on kutsuttu monilla eri nimillä, kuten esimies-alaiskeskustelu, tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, osaamiskeskustelu sekä kehittämis- ja kehityskeskustelu. Jälkimmäinen (kehityskeskustelu) on nykyään yleisimmin käytetty nimi suomalaisissa organisaatioissa. Kutsumanimistä huolimatta näissä keskusteluissa pääsääntöisesti käsitellään samoja asioita ja kehityskeskustelu nimen alle sijoittuu kaikki yllämainitut keskustelujen osa-alueet. (Sydänmaanlakka 2007, 91–92)

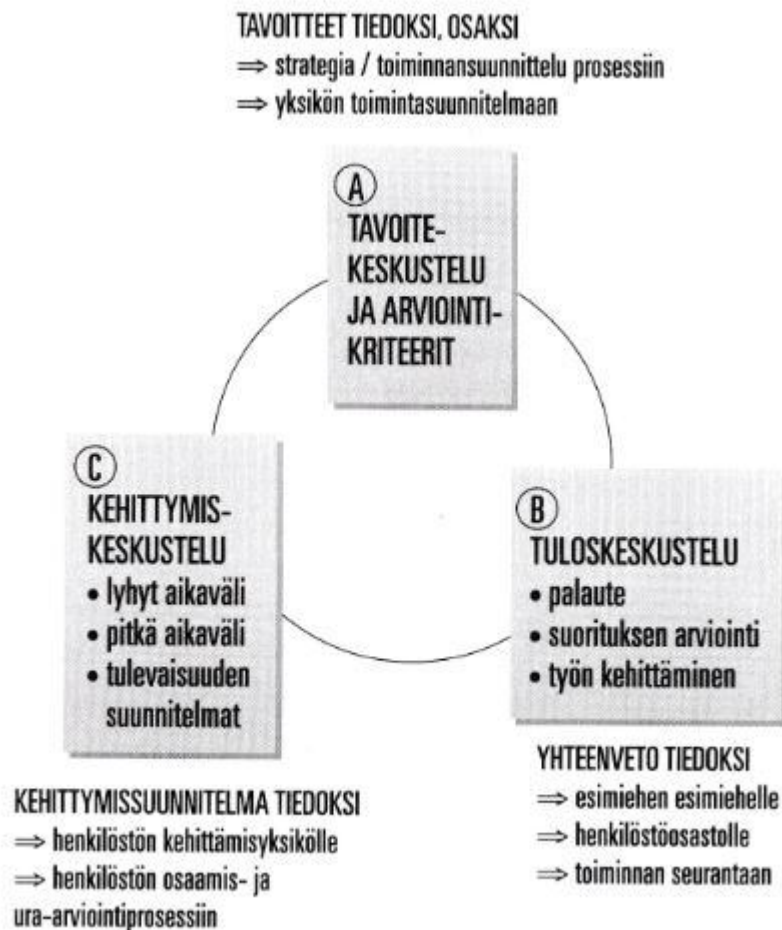
Kehityskeskustelun rakenne ja sisältö tulisi olla pääosin etukäteen määritelty organisaation johdon toimesta. Erilaisia ohjeistuksia, muistilistoja ja lomakkeita on hyvä käyttää keskustelun runkona ja tukena. Niiden säntillinen noudattaminen voi kuitenkin häiritä luonnollista vuorovaikutusta. Useat alaiset jännittävät keskusteluita, joten asioiden käsittelyjärjestyksestä ja toteutustavasta on usein syytä joustaa. (Piili 2006, 128)

Hyvä kehityskeskustelu sisältää monta eri aihetta ja sen sisältö voidaan jakaa moneen eri osa-alueeseen. Valpola (2000, 141) jakaa kehityskeskustelun sisällön kuvion 2 mukaisesti kolmeen pääosa-alueeseen: tavoite- tulos- ja kehitymisalue.

Se, käydäänkö kaikki kolme osa-aluetta läpi yhdessä keskustelutilaisuudessa vai jaetaanko ne eri tilaisuuksiin, riippuu paljon keskustelijoiden kehityskeskustelukokemuksesta. Jos kehityskeskustelu käydään osapuolten välillä ensimmäistä kertaa, kannattaa sen sisältö jakaa kahteen osaan. Tuolloin olisi hyvä erillisessä keskustelussa käydä läpi tavoitteet ja niiden arviointikriteerit. (Valpola 2000, 141)



Toisessa keskustelussa keskustellaan tuloksesta ja alaisen henkilökohtaisesta kehittämisestä. Kun kehityskeskustelut ovat organisaatiossa rutiinia, voidaan kaikki osa-alueet läpi yhdessä keskustelussa. (Valpola 2000, 141)



Kuvio 2. Kehityskeskustelun osa-alueet (Valpola 2000, 141)

Osa-alueiden suoritusjärjestykseen on olemassa monta vaihtoehtoa. On makuasia, aloittaanko keskustelu edellisen kauden tuloksilla vai tulevan kauden tavoitteilla. Yleensä henkilökohtainen kehittyminen on kuitenkin luontevaa käsitellä keskustelun lopussa. Kun organisaatioon luodaan kehityskeskustelukäytäntöä, määritellään siinä kehityskeskustelujen yleinen suoritusjärjestys. Monesti organisaation johdon luoma kehityskeskustelulomake ohjaa keskustelun kulkua ja keskustelun eri osa-alueiden sijoittumista siinä.

**Tavoitekeskustelu ja arviointikriteerit.** Kehityskeskustelun yksi kolmesta pääelementistä on tulevan kauden tavoitteiden sopiminen. Esimies käy läpi organisaation ja yksikön vision, strategian ja tavoitteet. Näillä pyritään avaamaan kokonaiskuvaa henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyyn. Tämän jälkeen keskitytään alaisen tulevan kauden henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joiden luonnollisena pohjana toimii tehtäväkuva. Keskustellaan, miten hänen tavoitteita tullaan konkreettisesti kauden aikana seuraamaan ja arvioimaan. On tärkeää keskustella yhdessä, mitä mittareita ja tunnuslukuja käytetään sekä mitkä ovat tavoitteet konkreettisella tasolla. Sovitut tavoitteet on molempien hyvä kirjata ylös. Keskustelun tulisi vastata alaisen kysymyksiin, mitä minun pitäisi tehdä ja miten minun suoritustani arvioidaan. (Valpola 2000, 139–145)

**Tuloskeskustelu.** Kehityskeskustelu antaa hyvän mahdollisuuden esimiehelle ja alaiselle keskustella saavutetuista tuloksista. Keskustelussa arvioidaan alaisen saavuttamat tulokset ja keskustellaan, mitä alainen on menneellä kaudella saanut aikaiseksi. Alaisen suoriutumisen keskusteltaessa on tärkeää aina osoittaa tulokset konkreettisesti (Aarnikoivu 2011, 104–105). Lisäksi keskustellaan siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet tuloksen saavuttamiseen ja tai siitä jäämiseen, mitkä työtilanteet ovat olleet ongelmallisia tai erityisen vaikeita alaiselle ja mistä hän on suoriutunut erityisen hyvin. Yhdessä arvioidaan, olivatko sovitut tavoitteet realistisia ja arviointikriteerit valideja. Tässä keskustelussa annetaan myös molemminpuolista palautetta menneen kauden toiminnasta. Keskustelussa käsitellään lisäksi työyhteisön ilmapiiriä, tarvittaessa otetaan opiksi menneestä kaudesta ja tarkastellaan tavoitteita ja arviointiin käytettäviä määrittelyjä. Keskustelun tulisi vastata alaisen kysymyksiin, miten suoriuduin ja mitä palautetta ja neuvoja sain työssä onnistumiseen tulevaisuudessa. Organisaation sisäisten käytäntöjen ja ohjeistusten mukaan osia tästä keskustelusta voidaan jakaa tiedoksi esimiehen esimiehelle tai henkilöstöosastolle. (Valpola 2000, 139–147)

**Kehittymiskeskustelu.** Nimensä mukaisesti painopiste tässä keskustelussa on kehittämisessä. On tärkeää keskustella alaisen kehittämisestä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja tarvittaessa tehdä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Tarvittavan kehittämisen arviointipohjana tulee olla tehtävässä vaadittu osaaminen. Arvioidaan, onko organisaatioon, yksikköön tai tehtävään tullut tai tulossa sellaisia muutoksia, jotka aiheuttavat osaamisvajetta. Kehittämissuunnitelmassa kuvataan, miten mahdollisesti syntynyt osaamisvaje täytetään. Keskustelussa alainen kertoo omista tulevaisuuden suunnitelmistaan ja yhdessä mietitään mahdollisuuksia organisaation tarjoamaan kehittämiseen ja urasuunnitteluun. Keskustelun tulisi

vastata alaisen kysymyksiin, mitä osaamista minulta odotetaan ja miten pidän tulevaisuudessa huolen osaamisestani. (Valpola 2000, 139–149)

Kehityskeskustelussa on siis tärkeää kerrata työntekijän tehtäväkuva, sopia konkreettiset tavoitteet ja käydä läpi, onko sovitut tulokset saavutettu sekä onko työntekijän osaaminen ajan tasalla seuraavan kauden työtehtäviä varten. Kehityskeskustelun tulisi lähteä siitä, mitä työntekijä kokee ja tuntee työssään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106–108)

Kuviosta 3 huomataan, miten kehityskeskustelu voi sisältää kaikkea mahdollista asiakysymyksistä ihmissuhteisiin ja arvoihin. Hyvä kehityskeskustelu liikkuukin pystysuoralla akselilla ylös ja alas aina syvällisistä henkilökohtaisista ajatuksista konkreettisiin työelämän asiakysymyksiin. Ihannetapaus on loogisen ajattelun ja tunteiden yhdistelmä, jolloin tuloksena saadaan kehittävä keskustelu. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103–104)



Kuvio 3. Kehityskeskusteluissa esiintyvät aiheet (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103)

Kuviosta 3 on tärkeää huomata myös mukavuusraja, joka toimii raja-aitana sen välillä, mistä keskusteleminen on kohteliasta, mukavaa ja hyväksyttävää ja mikä taas on vaativampi aihe. Jos keskustelu käydään pelkästään mukavuusrajan alapuolella, se ei ole varsinainen kehityskeskustelu. Mukavuusrajan alapuolella tapahtuvien keskustelujen tarkoitus on usein esimerkiksi suunnitella toimintaa, selvittää työntekijän koulutustarvetta tai välittää informaatiota. Tällaiset keskustelut ovat siis normaaleja työkeskusteluja, joita työpaikalla käydään päivittäin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103–104)

Mukavuusrajan yläpuolella keskustelut muuttuvat vaativammiksi. Siellä sekä esimiehen että työntekijän pitää olla aidosti avoimia ja tarvittaessa rikkoa vanhat ajatusmallinsa keskusteluisista. Tällainen keskustelu oman esimiehen kanssa onkin monelle uutta ja vaikeaa, joten monet välttelevät tälle alueelle menemistä. Mukavuusrajan yläpuolella käytäviä keskusteluja pidetään kuitenkin usein hyvin merkityksellisenä ja juuri nämä keskustelut muuttavat ja kehittävät ihmistä. Työntekijän tulee saada keskustelun aikana näyttää sekä ammatilliset että persoonalliset puolensa ja keskustelussa on hyvä käsitellä kysymyksiä, jotka ovat juuri sillä hetkellä organisaation kannalta ajankohtaisia, vaikka nämä aiheet olisivatkin emotionaalisesti ladattuja ja vaikka esimiehellä ei kaikkiin kysymyksiin olisikaan vielä vastauksia. Vaarana on, että jos tällaiset aiheet syrjäytetään, keskustelu koetaan hyvin irralliseksi ja motivaatio sen käymiseen katoaa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103–108)

Yleensä suositellaan, että kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu pidetään erillään. On todettu, että alaisen on miltei mahdotonta onnistua kehityskeskustelussa, jos hän samassa tilaisuudessa keskustelee palkastaan, palkkioistaan ja tekee yhteenvedon sekä työsuorituksestaan että henkilökohtaisista kehittymistarpeistaan. (Valpola 2002, 141) Sydänmaanlakka (2007, 97) muistuttaa, että kysymyksessä on työsuorituksiin ja niiden parantamiseen tähtäävä tilaisuus. Mikäli palkasta tai muista eduista halutaan keskustella, on parempi käsitellä ne keskustelun lopuksi.

Normaali jokapäiväinen työpaikkakeskustelu eroaa kehityskeskustelusta nimenomaan siinä, että kehityskeskustelu on etukäteen hyvin tarkkaan suunniteltu ja valmisteltu lisäksi siinä on määritelty sisältö. Spontaani työkeskustelu on valikoiva ja siitä jätetään usein pois ne asiat, joista ei haluta keskustella. Näin keskustelu pysyttelee usein mukavuusrajan alapuolella, kun taas kehityskeskustelussa liikutaan mukavuusrajan molemmilla puolilla. Jokapäiväiselle työpaikkakeskustelulle on myös tyypillistä erilaiset keskeytykset. Kehityskeskustelut käydään rauhallisessa tilassa, jossa ylimääräisiä keskeytyksiä ei tule. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98)

Kehityskeskustelussa keskitytään työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen yhteistyöhön. Onnistuneilla kehityskeskusteluilla voidaan edistää työntekijän ammatillista suoriutumista ja samalla varautua tulevaisuuden haasteisiin. Kehityskeskustelu tulisikin organisaatiossa nähdä keskeisenä yksilön ammatilliseen kasvuun keskittyvänä foorumina. (Autio ym. 2010, 29)

Aarnikoivu (2011, 73–74) painottaa, että kehityskeskustelun painopiste tulee olla tulevaisuudessa. Mennyttä tarkastellaan lähinnä oppimisnäkökulmasta ja nykytilasta luodaan yhteinen näkemys. Tulevaisuudesta keskusteltaessa haetaan vastauksia kysymyksiin, mitä, miksi, miten, kuka ja milloin. Kuviossa 4 kuvataan kehityskeskustelun painopisteet ajallisesti.



Kuvio 4. Kehityskeskustelun painopisteet ajallisesti (Aarnikoivu 2011, 74)

Kehityskeskustelujen sisältö ja merkitys ymmärretään useasti organisaatioissa väärin. Autio ym. korostaakin, että kehityskeskustelulla ei voida korvata jokapäiväistä neuvonpitoa, vaan pikemminkin niiden avulla luodaan perusta sille. Keskustelua ei myöskään saa käyttää esimiehen tilaisuutena kurinpidollisiin toimenpiteisiin, eikä alaisen tilaisuutena palkkakeskusteluun. Se ei ole ratkaisu kaikkiin esimiehen ja alaisen välisiin ongelmiin eikä sitä opita kerralla. Usein varsinainen kehityskeskustelutilanne nähdään itsetarkoituksena, eikä sitä ymmärretä aitona johtamisvälineenä. (Autio ym. 2010, 43)

Yksilökehityskeskustelun rinnalla tai osittain sen sijasta voidaan organisaatiossa käydä myös **ryhmäkehityskeskusteluja**. Tämä voi olla perusteltua esimerkiksi työn tai työyhteisön luonteen vuoksi. Varsin usein esimerkiksi tiimityötä tekevät organisaatiot käyttävät ryhmäkehityskeskusteluja. Silloin työ tehdään pääosin tiimissä ja tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät, joten henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea asettaa ja niiden onnistumista mitata. (Sydänmaanlakka 2007, 91–92)

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on käsitellä kaikille yhteisiä osuuksia, kuten työyhteisön perustehtävää, tavoitteita, tuloksia ja toimintatapoja. Näin ollen vain työntekijän henkilökohtainen osuus keskustelusta jää pidettäväksi kahden kesken. Tässä kahdenkeskisessä keskustelussa käsitellään työntekijän ammattitaidon kehittämistä, urasuunnittelua ja työssä

viihtymistä. (Valpola 2002, 72–74) Esimiehen on tärkeää myös ryhmäkehityskeskustelussa kiinnittää ryhmän tavoitteet osaksi organisaation tavoitteita, visiota ja strategiaa (Aarnikoivu 2011, 128).

Ryhmäkeskustelu olisi suotavaa pitää ennen henkilökohtaisia keskusteluja. Ryhmäkeskustelu ei siis missään nimessä korvaa kokonaan yksilökeskusteluja, vaan muodostaa niiden kanssa kokonaisuuden. Ryhmän koko keskustelussa olisi hyvä olla kerrallaan korkeintaan kahdeksan henkilöä. Kuten yksilökeskustelussa, myös ryhmäkeskustelussa tulisi välttää persoonien tai ryhmän jäseniin henkilökohtaisesti liittyviä asioita. (Piili 2006, 128) Henkilökohtaisuuksiin ei ole tarkoitus mennä, koska ryhmäkeskustelun tarkoitus ei ole saattaa ryhmän jäseniä millään tavalla vastakkain (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 153).

Ryhmäkeskustelun positiivisena puolena pidetään sitä, että ryhmän yhteiset ongelmat saadaan paikannettua ja ratkaistua nopeasti käyttämällä hyväksi kunkin työntekijän tietoja ja kokemuksia. Ryhmäkeskustelu kehittää ryhmää vahvistamalla ryhmähenkeä ja tietoa siitä, että kaikki tekevät töitä yhteisen päämäärän eteen. Keskustelussa kirkastetaan sitä tosiasiaa, että jokaisen ryhmän jäsenen tekeminen tai tekemättä jättäminen heijastuu aina koko ryhmään. Ryhmäkeskustelujen vetäjänä toimivan esimiehen tulee olla riittävän luja voidakseen tarvittaessa asettua vastustamaan koko ryhmää tai osaa siitä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150–152)

Usein ryhmäkehityskeskustelua hyödynnetään, kun halutaan esimerkiksi kasvattaa ryhmän kiinteyttä tai hyödyntää sitä muutosta tukevana toimenpiteenä. Ryhmäkeskustelussa keskustelun tukena voidaan käyttää SWOT-analyysiä, jolla tarkastellaan ryhmän vahvuudet, kehityskohteet, uhat ja mahdollisuudet. Analyysin avulla ryhmää saadaan myös osallistumaan keskusteluun paremmin ja näin varmistetaan, että ainoastaan muutaman mielipiteet eivät nouse toistuvasti esille. (Aarnikoivu 2011, 120–133)

Taulukossa 1 kuvataan ryhmäkehityskeskusteluun sopivia aiheita. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on käsitellä kaikille yhteisiä osuuksia.

Taulukko 1. Ryhmäkehityskeskusteluun sopivat aiheet (Piili 2006, 131)

- organisaation ja ryhmän perustehtävä, tavoitteet ja haasteet lähitulevaisuudessa
- ryhmän rooli organisaatiossa ja suhteet sidosryhmiin
- ryhmän työtehtävien organisointi ja sisäinen työnjako
- yhteiset arvot, pelisäännöt, toimintatavat ja ryhmän ilmapiiri
- edellisen kauden onnistumiset ja tulokset
- tulevan kauden tehtävät konkreettisesti
- resurssit
- onnistumisen mittarit ja menestystekijät
- osaamistarpeet ryhmässä
- yleispalaute esimiehelle
- ryhmän toiminnan kehittäminen yleensä

Ryhmäkehityskeskustelussa käsitellään siis hyvin pitkälle samoja asioita kuin yksilökeskustelussakin. Kolme pääosa-alueita: tavoitteet, tulokset ja kehittyminen tulisi löytyä myös ryhmän kehityskeskustelusta. Pääpaino vain on ryhmän suoritteissa ja toiminnassa, yksilöiden sijasta. Keskustelussa on tärkeää nostaa esille synergia ja me-henki. Esimiehen tulee korostaa, että ryhmässä kokonaisuuden tulisi olla enemmän kuin osiensa summa. Myös ryhmäkeskustelun tulisi olla tulevaisuuspainotteinen ja asioita on käsiteltävä mahdollisimman konkreettisella tasolla olemassa olevien mittareiden kautta. Myös ryhmäkeskustelun ydinkohdat dokumentoidaan ja sovittuja asioita seurataan yksilökeskustelun tyyliin. (Aarnikoivu 2011, 128–129)

### 3.3 Kehityskeskusteluprosessi

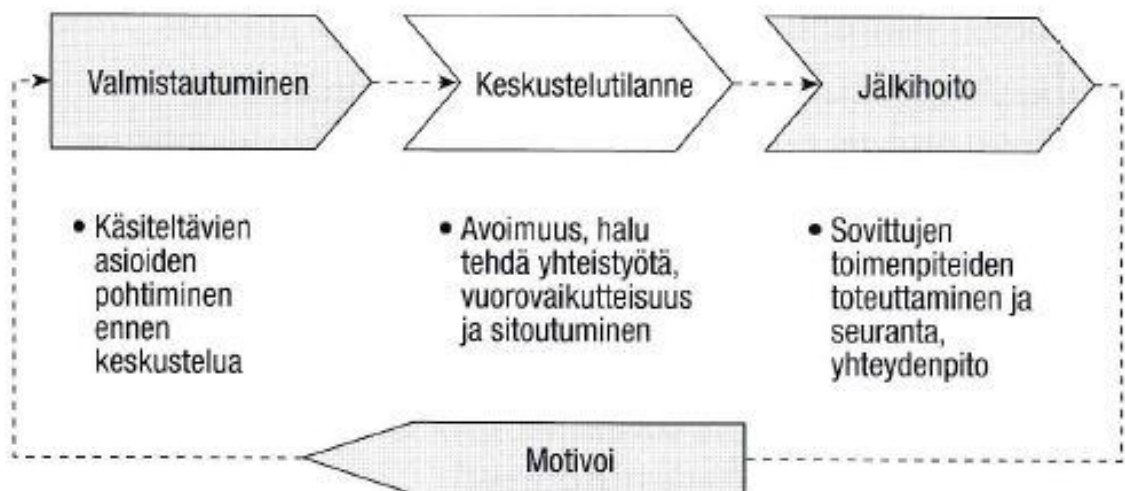
Kehityskeskustelu käydään aina työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välillä. Esimies vastaa sekä alaisensa yksilön että työyksikön kehityksestä ja ei näin voi koskaan delegoida kehityskeskustelua toiselle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 110) Aution ym. (2010, 37–38) mukaan ennen kehityskeskustelujen aloittamista organisaatiossa tulisi luoda keskustelulle

taulukossa 2 olevat edellytykset, jotta keskusteluille määritellyjä tavoitteita voidaan täyttää. On tärkeää huomata, että edellytyksiä tulee organisaatiolle, esimiehelle ja alaiselle.

Taulukko 2. Edellytykset onnistuneelle kehityskeskustelulle (Autio ym. 2010, 37–38)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- keskustelun molemmilla osapuolilla on oltava riittävä kuva organisaation nykyisestä toiminnasta ja tulevista tavoitteista</li> <li>- keskusteluun osallistuvilla henkilöillä on todellinen mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon</li> <li>- keskustelun osapuolilta edellytetään vuorovaikutusta ja molemminpuolista luottamusta</li> <li>- keskustelun sisällön tulee kattaa työn tavoitteet organisaation, työyksikön ja kyseisen työntekijän näkökulmasta</li> <li>- keskustelut kuuluvat organisaation johtamisjärjestelmään ja niitä käydään organisaation jokaisella tasolla. Näin organisaatiossa ymmärretään erilaisten keskusteluforumien ja keskustelevan johtamisen merkitys</li> </ul>
--

Aarnikoivu (2011, 90–91) kuvaa kehityskeskusteluprosessin kuvion 5 mukaisesti kolmena vaiheena. Jokainen näistä vaiheista on kriittinen keskustelun onnistumisen näkökulmasta.



Kuvio 5. Kehityskeskustelun prosessi (Aarnikoivu 2011, 90)

Valmistautumisen epäonnistuminen heijastuu varsinaiseen keskustelutilanteeseen. Epäonnistunut keskustelu ei tuota jälkihoidettavaa. Mikäli jälkihoito jää tekemättä, heijastuu se sekä keskustelun toteuttamiseen pitkällä aikavälillä että tulevaan kauden kehityskeskusteluihin valmistautumisen motivoitumiseen. (Aarnikoivu 2011, 90–91)



### 3.3.1 Ennen keskustelua

Kehityskeskustelun onnistuminen riippuu paljon siitä, miten siihen on valmistauduttu. On tärkeää, että sekä esimies että alainen valmistautuu tulevaan keskusteluun huolellisesti. (Valpola 2002, 47) Kehityskeskusteluissa käsiteltävät asiat edellyttävät lähes aina niiden pohtimista etukäteen. Jos keskusteluun ei ole valmistauduttu etukäteen, eivät keskustelijat todennäköisesti kykene parhaalla mahdollisella tavalla tuomaan mielipiteitään ja näkemyksiään esille. Tuolloin asioita käsitellään hyvin pinnallisella tasolla. (Aarnikoivu 2011, 91)

Valmisteluvaiheeseen voi liittyä myös koko työyhteisölle suunnattu kehityskeskusteluihin liittyvä tiedotus- ja keskustelutilaisuus. Tässä tilaisuudessa esimies käy läpi keskustelujen sisällön ja toteutuksen sekä kertoo mahdolliset vuosittain vaihtuvat painotukset. Lisäksi on hyvä ohjeistaa tarvittava valmistautuminen ja korostaa sen merkitystä. Usein esimiehet painottavatkin valmistautumisessa kehityskeskustelulomakkeen huolellisen täyttämisen tärkeyttä. Joissakin organisaatioissa on tapana, että täytetty lomake toimitetaan esimiehelle ennen keskustelua tutustuttavaksi. Näin esimies pystyy jo ennen keskustelua perehtymään työntekijän ajatuksiin ja samalla kontrolloimaan, onko valmistautuminen onnistunut. Ennakkoon toimitaminen sisältää kuitenkin sen riskin, että silloin keskustelutilaisuudessa luetaan ainoastaan, mitä lomakkeeseen on kirjoitettu ja aitoa keskustelua ei synny. Myös keskustelun tasapuolisuus saattaa kärsiä, kun esimies voi etukäteen valmistella omat argumenttinsa työntekijän kirjaamiin näkemyksiin. Organisaation omat valmistautumisen pelisäännöt kannattaakin määritellä yksiselitteisesti. (Aarnikoivu 2011, 91–99)

Valmistautumiseen kuuluu keskusteluajan sopiminen hyvissä ajoin, rauhallisen keskustelutilan varaaminen, perehtyminen ajoissa mahdollisiin keskustelulomakkeisiin ja ohjeisiin sekä riittävän ajan varaaminen keskusteluun (Autio ym. 2010, 40). Ennen varsinaista keskustelua molempien on hyvä perehtyä myös edellisen kauden kehityskeskustelumuistioon ja työsuorituksiin sekä niissä onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Lisäksi, jos tiedetään, että kehityskeskustelussa joudutaan käsittelemään jotain hankalaa asiaa, olisi hyvä miettiä valmiiksi, milloin ja miten asia otetaan esille. (Piili 2006, 128)

Jos kehityskeskustelukäytäntö on organisaatiossa vasta käynnistymässä tai olemassa olevassa käytännössä on havaittu haasteita, voidaan henkilökunnalle järjestää koulutusta kehityskeskustelujen sisällöstä. Usein koulutus on hyvä järjestää yhtä aikaa sekä esimiehille että alaisille. Näin koulutuksessa saadaan eri roolien painotukset kaikkien tietoon. Koulutuksen ajankohta

on järkevää ajoittaa juuri ennen keskusteluja. Jo muutamassa tunnissa saadaan hyvin kerrat-  
tua perusasioita ja paneuduttua muutamiin mahdollisesti esille nouseviin ongelma-kohtiin.  
Näin lyhyt koulutus mahdollistaa helpon osallistumisen kaikille organisaation jäsenille. Toki,  
jos aihe on esimiehille tuntematon, heille on hyvä pitää aiheesta pidempikestoinen perusval-  
mennus. (Sydänmaanlakka 2007, 107)

Jo siinä vaiheessa, kun kehityskeskustelujen aloittamista organisaatiossa suunnitellaan, työn-  
tekijöille tulee ehdottomasti selvittää, mihin niillä pyritään (Ronthy-Östberg & Rosendahl  
2004, 100). Tarkoituksen määrittelyyn ja keskustelun tavoitteen kirkastamiseen kannattaa  
käyttää riittävästi aikaa. Keskustelun tarkoituksen syvällinen ymmärtäminen onkin huomaa-  
tavasti tärkeämpää kuin keskustelun tekniset yksityiskohdat ja käytettävät lomakkeet. (Sy-  
dänmaanlakka 2007, 92) Valmistautumisessa on olennaista korostaa, että tarkoituksena on  
muodostaa asioista alustava näkemys, jota yhdessä työstetään keskustelun aikana (Aarnikoivu  
2011, 100).

### 3.3.2 Keskustelun aikana

Varsin yleistä on aloittaa keskustelu niin sanotulla verryttelykeskustelulla. Se on keskustelua  
aiheesta, josta aloitteentekijä tietää toisen henkilön olevan kiinnostunut. Verryttelykeskuste-  
lun tavoite on saattaa keskustelijat samaan henkiseen ja sosiaaliseen tilaan. (Autio ym. 2010,  
76)

Tärkeää on, että molemmat osapuolet tietävät keskustelun tarkoituksen. Usein esimiehen on  
hyvä keskustelun alussa kerrata, miksi keskustelu käydään ja mitä sillä toivotaan saavutetta-  
van. Keskusteluun tulisi luoda vapaa ja välitön ilmapiiri. Molempien tulisi olla henkilökohtai-  
sesti kiinnostunut ja läsnä tilanteessa. (Autio ym. 2010, 40–41)

Yleensä esimies johdattelee keskustelun kulkua ja vastaa asioiden käsittelyjärjestyksestä.  
Usein ennalta täytetty, eri vaiheiden läpimenoa ja seuranta tukeva lomakkeisto, luo valmiin  
käsittelyjärjestyksen, mutta se ei saa rajoittaa keskustelun vuorovaikutteisuutta. Vaikka esi-  
mies yleensä vastaakin keskustelun johdattelusta ja järjestyksestä, keskustelusta ei saa tulla  
esimiehen monologia. Pikemminkin alaisen tulisi toimia pääroolissa, sillä hänen aktiivinen  
osallistuminen on keskustelun avainasia. On tärkeää, että keskustelu kulkee luontevasti ja  
sovitut asiat tulevat käsiteltyä. Lisäksi on tärkeää, että esimies ymmärtää lomakkeiston kehi-  
tyskeskustelujen tueksi, ei itseisarvoksi ja uskaltaa näin irrottautua lomakkeesta. Olennaista

on myös se, että lomakkeistossa nousee esille jo aiemmin mainitut kehityskeskustelun pääosa-alueet: tavoitteet, tulokset ja kehittyminen. (Aarnikoivu 2011, 80–92)

Useat ihmiset vierastavat kaikenlaisia muistioita ja kirjallisia dokumentteja. Kehityskeskustelun tiettyjen osien dokumentointi on kuitenkin tärkeää, sen avulla varmistetaan sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta (Aarnikoivu 2011, 114). Kehityskeskustelu käydään luottamuksellisesti esimiehen ja alaisen välillä, joten on tärkeää pitää huoli siitä, että luottamukselliset asiat myös jäävät näiden kahden osapuolen väliseksi. Tämän takia tulee tarkkaan harkita, mitä osia keskustelusta tarvitsee dokumentoida, miten se tehdään ja mitä osia keskustelusta voidaan organisaatiossa tarvittaessa jakaa eteenpäin. Tärkeää on myös se, että keskustelun molemmat osapuolet tietävät, mitkä osat ovat luottamuksellisia ja mitkä taas jaetaan eteenpäin organisaatiossa tarpeen mukaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 134–135)

Usein on käytännöllistä merkitä muistiin asiat, joista on yhdessä sovittu ja yleensäkin sellaiset asiat, jotka täytyy myöhemmin keskustelusta muistaa. Varsinkin esimiehet käyvät usein monia kehityskeskusteluja ja näin heidän on hyvä tehdä omia muistiinpanoja jatkokeskusteluja silmällä pitäen. Myös alainen voi halutessaan tehdä omia muistiinpanoja saadakseen pohjaa seuraavalle keskustelulle. Muistiinpanojen lisäksi keskustelusta on syytä tehdä varsinainen yhteenveto, jonka avulla molemmat voivat varmistaa itselleen, mistä sovittiin ja mitä on itse luvannut hoitaa tai tehdä toisen avuksi. Koko kehityskeskustelun sisältöä ei kuitenkaan tulisi järjestelmällisesti dokumentoida, eikä mitään niiden luottamuksellisesta sisällöstä toimiteta organisaatiossa eteenpäin. Organisaation sisällä on myös syytä miettiä, dramatisoiko dokumentin allekirjoitus vain turhaan keskustelua, vai korostaako se keskustelun sopimusluonteisuutta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 134–135)

Kehityskeskusteluiden ilmapiiri ja ajankäyttö ovat tärkeitä asioita. Luottamuksellisessa ja vapautuneessa ilmapiirissä vaikeita asioita voidaan ottaa molemmin puolin esiin, kun taas nopeasti toteutetussa keskustelussa ei. On tärkeää varata keskusteluun riittävästi aikaa ja huolehtia, että keskusteluun ei tule ylimääräisiä keskeytyksiä. Toisaalta on hyvä määrittää etukäteen keskusteluun varattu aika, jolloin kumpikin osapuoli tietää, että jos on jotain tärkeää sanottavaa, se on sanottava ennen ajan loppumista. Tällöin joskus juuri aikaraja tuo sopivaa painetta ottaa haluttuja asioita esille. (Valpola 2002, 24)

**Menneen kauden arviointi.** Kun alkuvaiheet ja käytännönjärjestelyt on käyty läpi, keskustelussa kerrataan yleensä seuraavaksi menneen kauden tavoitteet, tehtävät, tulokset ja arviointikriteerit. Usein on hyvä, jos alainen esittää ensin oman arvionsa tuloksesta, kertoo, mit-

kä edellisen kauden tavoitteet ovat saavutettu, mitkä ovat kesken ja mistä syistä. Näin esimiehelle jää usein vain täydentävä rooli, jossa hän arvioi ja antaa rakentavaa palautetta alaisen tuloksesta, yhteistyöstä, onnistumisista ja parannusmahdollisuuksista. Tässä, niin kuin muissakin vaiheissa, alaisen olisi hyvä olla esimiestään enemmän äänessä (Sydänmaanlakka 2007, 98). Tärkeää kuitenkin on, että alainen saa esimieheltään palautetta menneen kauden tuloksista (Piili 2006, 128–129).

Esimiehen on hyvä valmistautua etukäteen arvioimaan alaisen suoritusta ja ottaa selvää alaisen työsuorituksesta myös mahdollisilta yhteistyökumppaneilta ja työtovereilta. Tässä kohtaa käsitellään yhdessä työsuorituksia edistäneitä ja haitanneita tekijöitä ja sitä, mikä on johtunut alaisesta itsestään. (Piili 2006, 128–129) Keskustelun aikana tärkeintä on saada yhteinen arvio alaisen menneen kauden työsuorituksesta ja sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta (Valpola 2000, 147).

Seuraavaksi keskustelussa siirrytään yleensä **tulevan kauden tavoitteisiin ja suunnitelmiin**. Esimies käy läpi organisaation ja yksikön vision, strategian ja tavoitteet. Työntekijälle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, jotka tukevat organisaation ja yksikön tavoitteita. Esimiehen on tärkeää korostaa, mitä lisäarvoa alaisen tehtävät tuovat kokonaisuuteen ja määrittellä, mitkä ovat hänen avaintehtävänsä (Sydänmaanlakka 2007, 98). Tässä osiossa käydään yhdessä läpi, millä mittareilla ja kuinka usein asetettuja tavoitteita tullaan seuraamaan sekä miten etenemisestä raportoidaan. Usein tämän osuuden työkaluna käytetään suorituskorttia, johon kirjataan työntekijän tulevan kauden tavoitteet ja mittarit (Aarnikoivu 2011, 108). Keskustelussa varmistetaan työntekijän vastuun ja vallan tasapaino sekä keskustellaan lisäksi yhdessä motivaation ja sitoutumisen tasosta sekä tavoitteiden haasteellisuudesta ja kiinnostavuudesta. (Piili 2006, 129)

Keskustelun aikana on tärkeintä sopia alaisen työtehtävistä ja tavoitteista sekä siitä, miten asetettuja tavoitteita mitataan (Valpola 2000, 145). Aarnikoivun mukaan tavoitteiden toimitavuutta voidaan arvioida niin sanotun SMART-testin avulla, jonka mukaan hyvä tavoite on: **Spesifinen, Mitattavissa, Ajan suhteen seurattavissa, Realistinen ja tarpeeksi haastava sekä Tuloksiin johtava** (Aarnikoivu 2011, 109).

Kupiaksen ym. (2014, 89) mukaan henkilön tavoitteista ja tuloksista ei ole järkevää keskustella ilman, että niihin kytketään kehittyminen. **Osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelma** käsitellään seuraavaksi. Tässä esimies ja alainen arvioivat yhdessä, mitä alainen osaa nyt, mitä tehtävän menestyksellinen hoitaminen tulevalla kaudella edellyttää ja miten mahdollisesti

puuttuva osaaminen hankitaan. Tähän arviointiin on olemassa monenlaisia apuvälineitä, kuten esimerkiksi erilaiset osaamisprofiilit, -kartat ja 360-asteen palaute. Lähtökohta tässä arvioinnissa on, että työntekijä itse tunnistaa oman osaamisensa ja kirjaa sen ylös. Sen jälkeen esimies ja työntekijä vertaavat työntekijän osaamista tehtävässä tarvittavaan osaamiseen (tehtävänkuvaan) ja jos tunnistetaan osaamisvajetta, suunnitellaan, miten se paikataan. (Piili 2006, 129.)

Myös itse kehityskeskustelulla voidaan kartoittaa työntekijän osaamista. Osaamista kartoitetaan kaikilla sen tyyllisillä kysymyksillä, joissa käsitellään työntekijän työssä tarvitsevia vahvuuksia ja mahdollisia kehittämiskohteita. (Kupias ym. 2014, 67) Kehittämiskohteista voidaan tehdä kirjallinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma, josta tarvittaessa voidaan lähettää kopio esimerkiksi organisaation koulutuksesta vastaavalle henkilölle (Sydänmaanlakka 2007, 93). Arvioinnissa on myös hyvä kartoittaa, onko työntekijällä olemassa käyttämättöä osaamista ja voidaanko sitä hyödyntää organisaatiossa. Tässä kohtaa usein tarkastellaan myös pidemmän ajan kehittymislinjoja ja urasuunnittelua. (Piili 2006, 129)

Alainen kertoo, mitä hän odottaa työltään tulevaisuudessa ja mitä osa-alueita työn tulisi myös jatkossa sisältää. On tärkeää keskustella, paljonko työntekijä on valmis panostamaan omaan kehittymiseensä. Näin selvitetään työntekijän odotukset ja motivaatio, joita peilataan yhdessä organisaation tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin, kuten erilaisiin työtehtäviin, työkomennuksiin, kursseihin ja opiskelumahdollisuuksiin. (Sydänmaanlakka 2007, 93–96) Keskustelun aikana tärkeintä on keskustella, vastaako alaisen osaaminen tehtävässä tarvittavaa osaamista sekä miten alainen kehittää itseään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Valpola 2000, 149).

**Työolosuhteiden, -yhteisön, esimiestoiminnan ja alaistaitojen arviointi.** Edellä mainittujen asioiden jälkeen arvioidaan yhdessä, ovatko työolot, -välineet ja -menetelmät tarkoituksenmukaisia ja käydään läpi työyhteisön suunniteltu työnjako ja yhteistyökysymykset. Alainen ja esimies keskustelevat työyhteisön ihmissuhteista, ilmapiiristä ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi alainen antaa esimiehelle rakentavaa palautetta ja kertoo mahdollisista parannusmahdollisuuksista. (Piili 2006, 129) Esimiehelle on hyvä kertoa, mitä hän olisi voinut tehdä enemmän, mitä vähemmän ja mitä taas olisi kokonaan voinut jättää tekemättä, jotta hän olisi auttanut työntekijää parempiin työsuorituksiin (Valpola 2000, 147).

Tässä kohtaa on luontevaa keskustella esimiestaitojen lisäksi myös alaistaidoista ja yleisesti alaisen ja esimiehen yhteistyöstä. Alaistaitoja käsittelemällä päästään käsiksi siihen, minkälainen työyhteisön jäsen alainen on ja miten hän vaikuttaa työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Sa-

malla on luontevaa ottaa esille, mitkä ovat alaisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen kyvyt. Alaistaitojen mittaamiseen ja niiden kehittymiseen on olemassa erilaisia alaistaitomittareita, joita voidaan halutessa hyödyntää keskustelun tukena. (Aarnikoivu 2011, 112–113)

**Mahdollisesti muut huomioon otettavat asiat.** Jos muissa kohdissa ei vielä luonnollisesti ole tullut esille alaisen mahdolliset työelämään vaikuttavat henkilökohtaiset muutokset, niistä on luontevaa keskustella tässä yhteydessä. Jos muutoksia on tapahtunut tai niitä on tulossa, arvioidaan yhdessä mahdolliset vaikutukset ja tuen tarve. Tässä kohtaa esimiehen on vielä hyvä varmistaa, onko muita asioita, jotka olisi hyvä ottaa nyt esille. (Piili 2006, 130)

**Päätös ja yhteenveto.** Lopuksi tehdään yhteenveto asioista, mitä on käsitelty ja päätetty, sovitaan jatkotoimenpiteistä ja seurannasta sekä arvioidaan käyty keskustelu ja esitetään mahdolliset kehittämissuhteet. Sovitaan, mitä asioita keskustelusta dokumentoidaan ja kumpi dokumentoinnin hoitaa. Dokumentin allekirjoittamisesta ollaan hieman kahta mieltä, sillä toisaalta voi olla hyvä allekirjoituksella vakuuttaa yhteisymmärrys, mutta toisaalta allekirjoitus voi hieman turhaan dramatisoida itse kehityskeskustelua. (Piili 2006, 130)

Yhteenvedossa on hyvä sopia selkeästi siitä, mitä asioita keskustelusta mahdollisesti viedään organisaatiossa eteenpäin ja mihin sovittuihin asioihin voidaan itse suoraan vaikuttaa (Autio ym. 2010, 75). On tärkeää, että keskustelu voitaisiin lopettaa positiivisessa sävyssä, vaikka keskustelu olisikin sisältänyt vaikeita asioita ja keskustelun eri vaiheissa olisi ollut erimielisyyksiä (Sydänmaanlakka 2007, 100).

### 3.3.3 Keskustelun jälkeen

Henkilön luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelun jälkeen tapahtuu, eli miten käyty keskustelu vaikuttaa yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin. Kuten kaikki luottamus, myös tämä on molemminpuolista. Kehityskeskustelussa sovitaan esimiehen ja alaisen välillä yhdessä asioita, jotka on hoidettava. Jos keskustelun jälkeen mikään ei muutu, luottamus kehityskeskusteluihin vähenee ja suhtautuminen niitä kohtaan muuttuu kielteiseksi tai välinpitämättömäksi. On tärkeää siis huomata, että kehityskeskusteluun valmistautuminen ja jälkitoimenpiteet luovat onnistumisen edellytykset. (Valpola 2002, 47–48)

Jotta kehityskeskusteluilla on jatkossakin merkitystä, kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen välillä sovittuja asioita tulee siis järjestelmällisesti toteuttaa. Lisäksi on hyvä seurata ja

täsmentää asioiden toteutumista esimerkiksi puolivuositain. (Piili 2006, 130) Jos kehityskeskustelut ovat organisaatiossa rutiinia ja ne on integroitu osaksi johtamisjärjestelmää, ne yleensä käydään vuosikellon mukaisesti aina samana ajankohtana. Näin myös sovittujen asioiden seuranta on luonnollista kirjata vuosikelloon ja tällä tavoin varmistaa, että asioiden toteutumista seurataan. Organisaation kehityskeskustelukäytännöt määrittelevät, miten vuosikellon mukainen seuranta toteutetaan. Onko tarpeen järjestää erillisiä seurantakeskusteluja vai suoritetaanko seuranta muiden työtehtävien ohessa. (Aarnikoivu 2011, 83)

Esimies voi kehityskeskustelukierroksen jälkeen tehdä koko työyhteisölle yhteenvedon kehityskeskusteluista. Tässä yhteenvedossa kuvataan ne asiat, jotka näyttäytyivät kehityskeskusteluissa kriittisinä koko ryhmän tai toiminnan näkökulmasta. Yhteenvedossa on myös hyvä kuvata, mitä toimenpiteitä esimies aikoo toteuttaa kehityskeskusteluiden perusteella. Yhteenvedolla ja toiminnoillaan esimies osoittaa oman suhtautumisensa ja motivaationsa kehityskeskusteluja kohtaan. Yhteenvedossa ei tuoda esille yksittäisiä henkilöitä tai mielipiteitä, vaan siinä esitetään kokonaiskuva keskustelujen annista. (Aarnikoivu 2011, 116)

On myös huomioitava, että aito ja luottamukseen perustuva päivittäinen esimies-alaisuhde luo mahdollisuudet onnistuneelle kehityskeskustelulle. Kehityskeskustelussa syntyy paljon arvokasta tietoa myös organisaation johdolle. Organisaatioissa on erilaisia käytäntöjä viestiä eteenpäin ja dokumentoida kehityskeskustelussa esille nousseita ei-luottamuksellisia asioita. Tiedon keräämiseen on olemassa erilaisia valmiita lomakepohjia ja sopimuksia tai vaihtoehtoisesti esimies toimittaa vapaamuotoisesti halutut asiat joko omalle esimiehelleen tai suoraan esimerkiksi henkilöstöhallintoon. Se, mitä asioita kehityskeskusteluista halutaan kerätä, riippuu pitkälti siitä, mitä tietoa organisaatio tai yksikkö haluaa käyttää johtamisjärjestelmissään hyväksi. (Valpola 2002, 48–47)

Onkin tärkeää, että organisaatiossa on määritelty pelisäännöt siihen, mitä tietoa kehityskeskusteluista välitetään, kenelle se välitetään ja miten se tehdään. Yleistä on kerätä esimerkiksi henkilöstön koulutustarpeita, käyttämätöntä osaamista ja urasuunnitelmia. Usein nämä eteenpäin toimitettavat asiat ovat sellaisia, joihin esimies ja alainen eivät voi itse suoranaisesti vaikuttaa. Asiat, joihin he voivat vaikuttaa, kirjataan yhteisesti sovittuihin asioihin ja niiden toteutumisesta huolehtivat pääsääntöisesti suoraan keskustelun osapuolet. (Aarnikoivu 2011, 114–115)

Sydänmaanlakka (2007,105) listaa taulukossa 3 kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. On tärkeää huomata molempien osapuolten valmistautumisen ja asioiden riittävän konkreettisen käsittelyn merkitys onnistumiselle.

Taulukko 3. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat tekijät (Sydänmaanlakka 2007, 105)

- esimies valmistautuu itse hyvin keskusteluun ja antaa alaiselleen ajoissa riittävät ohjeet keskusteluun valmistautumisesta
- alainen on hyvin valmistautunut, ymmärtää oman roolinsa ja osallistuu keskusteluun aktiivisesti
- keskustelutilanteessa alainen on enemmän äänessä ja esimies kuuntelee aktiivisesti, ilmapiiri on avoin
- keskustelussa käsitellään asioita riittävän konkreettisesti
- keskustelussa käsitellään avoimesti esimies-alaisuhdetta ja työyhteisön ilmapiiriä
- myös esimies on valmis ottamaan palautetta ja tarvittaessa pyytää sitä aktiivisesti
- keskustelussa laaditaan tarvittaessa alaiselle konkreettinen kehityssuunnitelma
- keskustelussa sovitaan konkreettisesti asiat, jotka vaativat muutosta, luodaan toteutukselle aikataulu ja seurataan niiden toteutumista

Yksi keino kehittää organisaation työntekijöitä kehityskeskusteluihin, on teettää itse arviointi omasta toiminnastaan kehityskeskustelussa. Siinä jokainen arvioi omaa onnistumistaan kehityskeskusteluiden eri osa-alueissa. Arviointi on hyvä tehdä muutaman päivän sisällä kehityskeskustelusta. Arvioinnin tuloksesta keskustellaan esimiehen kanssa ja tavoitteena on kehittyä keskustelijana. (Aarnikoivu 2011, 117–120)

#### 3.4 Kehityskeskusteluiden hyödyntäminen organisaatiossa

Suomalaisen työn luonne elää suuressa murroksessa. Kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen, informaation kasvu, jatkuvat tehokkuusvaatimukset sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ovat esimerkkejä työn muuttumisesta. Yhä useampi tekee työtä, jossa henkinen suorituskyky on fyysistä tärkeämpää. Työsuhteet ovat pätkittyjä ja vakituisesta työsuhteesta on tullut harvinainen etuoikeus. Työtehtävien tehostaminen ja keskittäminen ovat



nyt muotia. Samaan aikaan muutoksen keskellä pitäisi pidentää työuria ja nostaa eläkeikää. (Juuti & Rovio 2010, 103–104)

Työelämä siis muuttuu, mutta samalla muuttuvat myös työntekijät. Töihin astuva Y-sukupolvi ei elä työtä varten, vaan tekevät töitä elämää varten. Palkka ei välttämättä ole ratkaiseva tekijä työnantajaa valitessa. Tärkeää on työyhteisön ilmapiiri ja arvomaailma. Nämä työelämään ja johtamiseen vaikuttavat ilmiöt on huomioitava myös työn kehittämiseen tähtävissä toimissa. Kehittämisessä on tähdättävä siihen, että työyhteisöt ja siellä työskentelevät ihmiset kykenevät entistä paremmin keskustelemaan erilaisista asioista. Sekä yksilö- että ryhmäkehityskeskustelut luovat tälle tarpeelle suunnitellun ja säännöllisen alustan, jota organisaatioissa on osattava hyödyntää. (Juuti & Rovio 2010, 103–105)

Hyvin toimiessaan kehityskeskustelut antavat voimavaroja organisaatiolle ja kaikille siellä työskenteleville henkilöille. Ihmiset haluavat onnistua työssään ja vaikuttaa myönteisellä tavalla organisaation toimintaan sekä saada aikaan hyviä tuloksia niin asiakkaille kuin organisaatiollekin. Lisäksi ihmiset haluavat kehittyä työssään ja samalla kehittää myös organisaation toimintatapoja omien kokemustensa perusteella. Puhtaasti jo kaikki tämä luo myönteisen lähtökohdan organisaatioiden kehittämiseksi kehityskeskustelujen avulla. Organisaation kehittämisessä kehityskeskustelut on lisättävä osaksi johtamisjärjestelmää ja -käytäntöjä. Tällöin organisaation on mietittävä, miten kehityskeskustelut liitetään tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, urajärjestelmään, suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen sekä henkilöstön kehittämiseen. Näin huomataan, että vaikka kehityskeskustelut ovat vain muutaman tunnin mittaisia esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, niillä on suuri merkitys sekä yksilölle että organisaatiolle. (Autio ym. 2010, 154–155)

Kehityskeskusteluiden käyminen ei saa olla esimiesten vapaaehtoisuuden varassa vaan ne on liitettävä oleelliseksi osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Oikein toteutettuna ne ovat olennainen osa esimies-alaisyhteistyötä. Kehityskeskustelut tulee nähdä keinona, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu keskeiset tavoitteet sekä niiden arviointikriteerit ja että jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan säännöllisesti työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskusteluiden läpikäyminen on ohjeistettava organisaation jokaisella tasolla ja niiden toteutumista on seurattava sekä määrällisesti että laadullisesti. Kehityskeskustelut tulee nähdä oleellisena lenkinä ketjussa, joka johdtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. (Valpola 2002, 13)

Organisaation sisäinen kontrollijärjestelmä on yksi keino varmistaa, että kehityskeskustelut todella käydään, että niiden laatu on hyvä ja että koko henkilöstöllä on tarvittava osaaminen keskusteluihin. Ei riitä, että pelkästään esimiehillä on valmiudet keskusteluiden käymiseen, vaan myös alaisia on aktiivisesti koulutettava. Sydänmaanlakka (2007, 101) toteaa, että kontrollijärjestelmä voi yksinkertaisuudessaan olla sellainen, jossa esimiehiltä kerätään kehityskeskustelukierroksen jälkeen raportti, missä he raportoivat taulukossa 4 esitettyjä asioita.

Taulukko 4. Esimiesten raportoimat asiat kehityskeskustelujen kulusta. (Sydänmaanlakka 2007, 101)

- kuinka monta alaista sinulla on ja monenko kanssa olet käynyt kehityskeskustelut
- kävitkö keskustelut sovituissa aikataulussa ja kauanko käytit aikaa keskusteluihin
- jos et ole käynyt jonkun tai joidenkin kanssa keskustelua, miksi et
- mikä on mielestäsi kokonaisarvio keskustelujen onnistumisesta (asteikolla 1 - 10)
- mihin asioihin kaipaavat tukea tai koulutusta
- kuinka monen alaisen kanssa sovit jonkin kehittämiskohteen, jonka tavoite on parantaa organisaation osaamista
- miten seuraat sovittujen asioiden toteutumista

Yhteenveto tällaisesta raportista kertoo organisaation johdolle, miten kehityskeskusteluprosessi toimii. Sen pohjalta on myös hyvä käynnistää tarvittavia kehitystoimenpiteitä. (Sydänmaanlakka 2007, 100–107)

### 3.4.1 Osaamisen arviointi

Työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen lähtökohtana voidaan pitää nykyisen osaamisen arviointia. Viitalan mukaan vasta, kun henkilö on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, hän voi hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti (Viitala 2013, 181–182). Kuten tässä työssä aiemmin on kuvattu, osaamista voidaan tunnistaa, määritellä ja arvioida useilla erilaisilla menetelmillä ja apuvälineillä. Näitä käyttämällä luodaan kehys esimiehen ja alaisen väliselle arviointikeskustelulle, vertailukohta kehittämistarpeille ja kiintopiste kehityssuunnitelman laatimiseen. Yksilön osaamiskartoitus toteutetaan yleensä siten, että ensin alainen ja esimies arvioivat tehtävässä suoriutumisen kannalta tarvittavia kriittisiä osaamisia ja sen jälkeen peilataan henkilön osaamista tehtävässä vaadittaviin osaamisiin. Peilaaminen voi-

daan tehdä osa-alueittain esimerkiksi taulukon 5 mukaisesti numeerisesti, jolloin osaamisen kehittymistä voidaan myös seurata. (Aarnikoivu 2011, 112)

Taulukko 5. Esimerkki yksilötason osaamisen arviointityökalusta (Viitala 2013, 183)

Osaamis- taso		
0	Ei osaamista	Ei osaamista / Ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustiedot asiasta.
2	Perusosaaja	Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä.
3	Osaaja	Henkilö hallitsee osaamisalueen. Hän osaa soveltaa tietämystään toimintaan joustavasti jatkuvan parantamisen periaatteella.
4	Kehittäjä	Henkilöllä on monipuolista ja ajanmukaista tietämystä osaamisalueesta. Hän kehittää siihen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omassa organisaatiossaan. Hän voi toimia sisäisenä kouluttajana / asiantuntijana.
5	Asiantuntija	Henkilö on osaamisalueen erinomainen osaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena ja osaa yhdistää alueen asioita uudella tavalla. Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko organisaation kannalta.

Yksilön arvioidessa omaa osaamistaan esimerkiksi taulukon 5 mukaisella apuvälineellä saa suoritettu arviointi perspektiiviä. Usein ihmiset ovat kovin kriittisiä omaa ammattitaitoaan kohtaan ja ilman määriteltyä mittaristoa oma arviointi voi olla ristiriidassa todellisuuden kanssa. (Piili 2006, 111) Kun arvioinnista saadaan konkreettisia tuloksia, usein myös työntekijän olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy (Viitala 2013, 183). Kupias ym. (2014, 71) toteavat, että toimivan osaamiskartoituksen tunnistaa siitä, että organisaation ulkopuolinenkin henkilö voi sen perusteella arvioida työntekijän osaamista.

Työntekijän osaamisen määrittelyä, tunnistamista ja arviointia helpottaa, jos organisaation tehtävänkuvat on tehty mahdollisimman läpinäkyviksi. Yksi keino tähän on käyttää osaamis-pohjaisia tehtävänkuvia. Ne kertovat, millä osaamisella tehtävässä voi suoriutua hyvin. Näitä kutsutaan yleisesti myös osaamiskartoiksi. Osaamiskartat perustuvat organisaation osaamiskartoituksessa havaittuihin ydinosaisiin ja niistä jalostuneisiin osaamisalueisiin ja varsinkin konkreettisiin osaamisiin. (Valpola 2002, 56–58)

Osaamiskartta tehdään ainoastaan tehtävän kannalta. Siinä määritellään esimerkiksi numeerisesti, mitä tehtävän kunkin osa-alueen menestyksellinen hoitaminen vaatii. Työntekijän osaamiselle on varattu oma sarakkeensa, johon työntekijä itse arvioi omaa osaamistaan. Näin myös tehtäväkohtaisen osaamiskartan avulla työntekijä ja esimies voivat verrata tehtävässä

vaaditun ja työntekijällä olemassa olevan osaamisen eroavaisuuksia. Osaamiskartan avulla voidaan tunnistaa työntekijän kehittämiskohteita ja hyödyntämätöntä osaamista. Tämä arviointi tulisi tehdä säännöllisesti kehityskeskustelun yhteydessä. (Valpola 2002, 56–58)

Työntekijän osaamisen arvioinnissa voidaan hyödyntää työntekijän ympäriltä kerättävää palautetta. Yleinen keino arvioida työskentelyä palautteen avulla on kerätä työntekijästä 360-asteen palaute. Tällöin työntekijän työsuoritusta arvioi esimies, työtoverit, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja työntekijä itse. Palaute kerätään yleensä kirjallisesti ja siinä pyydetään palautteenantajia arvioimaan työntekijää yrityksen arvojen, pelisääntöjen ja sovittujen käytäntöjen mukaan. (Valpola 2002, 59–61)

Tulokset kertovat henkilölle, miten hän omasta mielestään on kuluneella kaudella toiminut ja miten muut hänen toimintansa näkevät. Yleistä on, että palauteportti on henkilökohtainen ja alainen tekee yhteenvedon saamastaan palautteesta, joka käydään läpi kehityskeskustelussa esimiehen kanssa. Tämän jälkeen sovitaan tarvittaessa muutoksista. (Valpola 2002, 59–63) Tämä arviointi antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä työyhteisön jäsenenä ja sitouttaa toimintaan (Aarnikoivu 2011, 113).

Edellä on kuvattu yleisimmät osaamisen tunnistamiseen, määrittelyyn ja arviointiin käytetyt apuvälineet ja menetelmät. Kehityskeskustelussa tärkeintä on tarkastella osaamista kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on nykyinen työtehtävä ja siihen vaadittu osaaminen, toinen näkökulma on tulevaisuuden tuomat muutokset ja haasteet osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2013, 188)

### 3.4.2 Osaamisen kehittäminen

Kuten edellä on kuvattu, organisaation osaamisen kehittäminen lähtee siellä työskentelevien ihmisten kehittymisestä. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta tärkeintä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa arvioidaan eri menetelmillä ja mittareilla yksilön osaamista, verrataan sitä tehtävässä vaadittavaan osaamiseen ja tulevaisuuteen sekä luodaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Sydänmaalakka 2007, 170)

Edellä kuvatun osaamiskartoituksen anti toimii kehityskeskustelussa tarvittaessa laadittavan

alaisen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tukena. Kehityssuunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena kehityksen yhteenvedona. Siihen kirjataan kehittämistavoitteet sekä toimenpiteet aikatauluineen. (Aarnikoivu 2011, 112) Viitalan mukaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma voidaan rakentaa esimerkiksi seuraavien kysymysten varaan; miten sitoudun kehittämään osaamistani tulevalla kaudella, miten kehitän itseäni, miten organisaatio tukee minua kehityksessä, miten seuraan kehittymistäni. Osaamisen kehittäminen alkaa nykytason arvioinnilla, jonka tuloksena syntyy henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman tarkoitus on määritellä keinot, millä havaittua osaamisvajetta kurotaan kiinni. Usein ihmisillä ensimmäisenä keinona tulevat mieleen erilaiset koulutukset. Nykyään kuitenkin korostetaan jokaisen vastuuta omasta ja työyhteisönsä osaamisen kehityksestä. Organisaation tehtävä on tukea kehittymistä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. (Viitala 2013, 187-189)

Kehityksen keinovalikoimassa on siis paljon muitakin vaihtoehtoja kuin koulutuksiin osallistuminen ja varsin usein tarvittava kehittyminen voidaan suorittaa työn ohessa ja työpaikalla. Taulukossa 6 on kuvattu kehityksen keinoja, joista huomaa, että vastuu kehityksestä jakautuu sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle. (Piili 2006, 116–117)

Taulukko 6. Kehityksen keinot (Piili 2006, 116–117)

- kehittämishankkeet ja projektityöskentely
- tehtäväkierto
- pari- ja ryhmätyöskentely
- mentorointi
- perehdyttäminen
- työnohjaus
- itsenäinen opiskelu
- sisäiset tietopankit ja keskustelufoorumit

Havaitut osaamisen kehittämistarpeet tulee kirjata suunnitelmaan mahdollisimman konkreettisesti ja niiden toteutumista on valvottava. Kehityssuunnitelmassa tulee asioita tarkastella tulevaisuuden näkökulmasta ja kehittämistoimenpiteitä suunnitellaan pitkällä aikavälillä. Kehityssuunnitelmassa voidaan käsitellä myös henkilön urasuunnittelua. (Sydänmaanlakka 2007, 170)

Kehityskeskusteluissa voidaan myös kehittää ja seurata työntekijän alaistaitoja. Nykytilan arviointiin on olemassa erilaisia mittareita. Itse arviointina toteutettavaan alaistaitomittariin on kirjattu kaikki alaistaitoisuuden osa-alueet. Henkilö arvioi omaa toimijuuttaan ja sen tasoa näillä osa-alueilla. Kehityskeskustelussa tarkastellaan yhdessä esimiehen kanssa näitä itse arvioinnin tuloksia ja keskustellaan niistä. Kun mittaristoa käytetään vuosittain, voidaan seurata taitojen kehittymistä. (Aarnikoivu 2011, 113)

Kehityskeskusteluiden avulla on tarkoitus kehittää myös esimiehiä. Yleisin keino tähän on alaisilta saatu palaute menneen kauden esimiestyöstä. Palautteen pyytämiseen on monta erilaista tapaa, mutta hyödyllistä olisi, että alaista haastettaisiin kysymyksen asettelulla pohtimaan esimiehen toimintaa mahdollisimman laajasti. Paras tapa tähän on pyytää alaista kuvailemaan esimiehen vahvuuksia ja kehityskohteita. Jos alainen kokee kysymyksen asettelun liian laajaksi ja ei osaa vastata kovinkaan yksityiskohtaisesti, asiaa voidaan purkaa erilaisilla jatkokysymyksillä ja jakamalla esimiestyö osa-alueisiin. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi; esimiehen läsnäolo, esimies esimerkkinä, esimiehen päätöksenteko ja perustelut, esimiehen tuki ja valmentaminen, tiedonkulku. (Aarnikoivu 2011, 106–108)

Jatkokysymykset voivat olla esimerkiksi, mitä minun tulisi tehdä enemmän, minkä tekeminen tulisi lopettaa ja mitä kannattaa jatkaa. Tärkeää on pyytää palautetta sekä kehittämiskohteista että vahvuuksista. Kun esimies itse nostaa esille kehittämiskohteensa, hän antaa samalla konkreettisen luvan alaisen korjaavalle palautteelle. Tarvittaessa esimies voi käydä läpi myös edellisen kauden palautteet ja pyytää alaista arvioimaan mahdollista kehittymistään niissä. (Aarnikoivu 2011, 106–108)

Kehityskeskustelut tulee nähdä oleellisena osana sekä yksilön että organisaation kehittämässä. Niissä syntyy paljon arvokasta tietoa, jota työntekijän, esimiehen ja organisaation on osattava hyödyntää kehittymisessään. (Aarnikoivu 2011, 115) Kehittymistä vauhdittaa oikeanlainen palaute, joka annetaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja sen on johdettava tulokseen (Kupias ym. 2014, 89).

### 3.4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen alkaa organisaation ylimmän johdon tasolta, jossa luodaan johtamisen kehukset: strategia, visio ja ydinosaamiset. Organisaation esimiesten tehtävä on varmistaa, että käytännön toiminta toteutuu asetettujen kehysten mukaan. Suuri vastuu osaamisen

johtamisesta jää näin organisaatioiden esimiehille. Tuomen & Sumkin mukaan organisaation osaamisen kehittäminen ei tapahdu vahingossa vaan se edellyttää aktiivista johtamista organisaation esimiehiltä. He ovat omien alaistensa linkki organisaation johtoon ja heidän kauttaan työntekijät saavat tietoa organisaation tilasta. Esimiehet vastaavat avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisesta, jossa on mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen sekä osaamisen kehittämiseen. Esimiehet ovat ratkaisevassa asemassa tukemassa alaistensa oppimisprosessia määrittelemällä heidän nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–15) Esimiehet asettavat yksilöille tavoitteet, seuraavat tulosten toteutumista ja antavat työntekijöille rakentavaa palautetta heidän suoriutumisestaan. Esimies kehittää ja johtaa yksikkönsä osaamista parhaimmillaan omalla esimerkillä. (Viitala 2013, 266–269)

Esimiehen rooli alaisen ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukemisessa on siis huomattava. Johtamisteorioiden mukaan ihminen pyrkii kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Näin organisaation johtamistakin voitaneen arvioida sen perusteella, miten hyvin sen työntekijät ovat pysyneet organisaation kasvukehityksessä mukana. Parhaimmillaan esimies voi kehityskeskustelujen avulla auttaa alaista selventämään henkilökohtaisia tavoitteita ja rajoituksia sekä kuvata mahdollisuudet, miten alainen voi saavuttaa ne organisaation palveluksessa. (Autio ym. 2010, 29–39)

Sydänmaanlakan (2007, 154–155) mukaan osaamisen johtaminen käytännössä tarkoittaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamista. Näiden avulla määritellään organisaation ydiosaamiset, joiden avulla taas määritellään osaamisalueet ja osaamiset. Organisaation esimiesten tehtävä on kehityskeskustelujen avulla säännöllisesti tunnistaa, määritellä, arvioida ja kehittää organisaation osaamista sen yksilöiden kautta.

Kuten edellä on kuvattu, osaamisen johtamista tapahtuu organisaatiossa samanaikaisesti usealla eri tasolla useimmiten organisaation, työyhteisön ja yksilön tasolla. Monesti osaamisen johtaminen toteutetaan ylhäältä-alas prosessina. Tällöin organisaation johto on määritellyt ydintehtävät, osaamisalueet ja osaamiset. Sydänmaanlakan mukaan tämän jälkeen prosessi olisi suoritettava alhaalta ylös periaatteella. Näin saadaan tietoa, mitä osaamista organisaatiossa on työyhteisö ja yksilötasolla. Samalla voidaan huomata aikaisemmin havaitsematta jäänyttä ydiosaamista, poistunutta osaamista tai olennaisesti muuttunutta osaamista. Kehityskeskustelut ovat kiinteä osa tätä johtamisprosessia ja niiden avulla siirretään tietoa organisaation eri tasojen välillä. (Sydänmaanlakka 2007, 156–157)

Esimiehen tehtävä on auttaa jokaisen alaisen kehittymistä. Kehityskeskustelut antavat esimiehelle mahdollisuuden auttaa työntekijää käyttämään ja kehittämään omia voimavarojaan mahdollisimman hyvin. (Autio ym. 2010, 83) Viitalan (2010, 226) mielestä kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisen keskeinen ja konkreettinen väline. Niiden avulla esimies voi systemaattisesti käsitellä organisaation, ryhmän ja yksilön osaamiskysymyksiä.

### 3.5 Kehityskeskusteluiden yleisimmät ongelmat

Kun katsotaan kehityskeskustelujen historiaa eli 1960–70 lukujen tavoite- ja tuloskeskusteluja, ei ole vaikeaa ymmärtää, miksi kehityskeskustelut ovat osittain vielä tänäkin päivänä kankeita ja pinnallisia keskusteluja, jotka suoritetaan työtehtäviin liittyvinä rutiinitoimenpiteinä. (Autio ym. 2010, 33–34) Sydänmaanlakan (2007, 101–103) mielestä suurin ongelma on se, että keskustelijat eivät ole ymmärtäneet kehityskeskustelujen tarkoitusta ja keskusteluihin suhtaudutaan jo lähtökohtaisesti kielteisesti. Keskusteluihin valmistaudutaan puolin ja toisin huonosti ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen ovat vaikeaa.

Järvinen toteaa kehityskeskusteluille edelleen tyypillistä olevan sen, että esimies on alaisen sijasta suurimman osan ajasta äänessä, vaikkakin tilanteen pitäisi olla juuri toisinpäin. Nämä ongelmat johtuvat yleensä puutteellisista vuorovaikutustaidoista. Ei osata luoda keskusteluun avoimuutta eikä osata käsitellä ristiriitoja. (Järvinen 2005, 127) Usein myös selvien mitattavissa olevien tavoitteiden määrittely tuottaa ongelmia. Parhaimmillaan keskustelut ovat aitoja dialogeja, pahimmillaan toisten syytelyä ja ohipuhumista. On erittäin tärkeää tiedostaa keskusteluihin liittyvät ongelmat ja yrittää aktiivisesti poistaa niitä riittävän koulutuksen, ohjeistuksen ja konsultoinnin avulla. (Sydänmaanlakka 2007, 101–105)

Ehkä yleisin kehityskeskusteluihin liittyvä ongelma on motivaation puute niiden käymiseen. Usein ihmiset ajattelevat, miksi minun yleensä pitää käydä kehityskeskusteluja, minähän keskustelen esimieheni tai alaiseni kanssa jatkuvasti muutenkin. Tämän tyylinen ajatus kehityskeskusteluista riistää mahdollisuuden itseltä, keskustelukumppanilta ja koko kehityskeskustelulta. Päivittäiset työkeskustelut, joita esimiehen ja alaisen välillä käydään, eroavat kehityskeskustelusta jo siinä, että niissä keskustelukumppanit valitsevat puheenaiheet ja jättävät varsin usein ne epämiellyttävät asiat käsittelemättä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 118)

Kehityskeskustelu on huomattavasti vaativampi kuin tavallinen keskustelu ja siitä esimiehen tulee tiedottaa ennen kaikkea niitä, jotka eivät ole sen käymiseen kovin motivoituneita. Vaik-



ka työntekijä ei usko tarvitsevänsä organisaation ja esimiehen tukea, voi organisaatio osoittaa, että se haluaa ja tarvitsee työntekijän osallistumista kehittämiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 118)

Sydänmaanlakka kuvaa taulukossa 7 kehityskeskusteluissa yleisesti esiintyviä ongelmia. Taulukossa esitetyistä ongelmista huomaa, että kehityskeskusteluissa onnistuminen on paljon kiinni molempien osapuolten asenteesta niiden käymiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 102)

Taulukko 7. Kehityskeskustelussa yleisesti esiintyviä ongelmia (Sydänmaanlakka 2007, 102)

- alaisen tai esimiehen valmistautuminen on puutteellista
- toisen tai molempien heikko motivaatio
- nopea tehtävankierto tai esimies vaihtuu liian usein
- henkilökohtainen kehityssuunnitelma on toivelista eikä välttämättä liity mitenkään tehtävän vaatimaan osaamiseen
- alaisen mukaan saaminen keskusteluun
- rutiininomaisuus ja tavoitteiden toistuvuus vuodesta toiseen
- matriisiorganisaatio, jossa alaiset työskentelevät muihin projekteihin
- ei tietoa tehtävankiertomahdollisuuksista
- asenne keskustelija kohtaan vihamielinen
- alaisen tai tehtävän osaamistason arviointi vaikeaa
- kritiikin sieto puutteellista
- aikaisemmat keskustelut eivät ole johtaneet mihinkään

Esimiehen motivaatio keskusteluiden käymiseen on erittäin tärkeässä roolissa. Jos organisaatiossa halutaan hyötyä kehityskeskusteluista, ensimmäisenä tulee varmistaa ylimmän johdon sitoutuminen niihin. Jos ylin johto ei koe niitä tärkeäksi eikä panosta niihin, ei voi myöskään odottaa, että organisaatiossa käydään laadukkaita kehityskeskusteluita. Valitettavan usein ylin johto odottaa esimiehiltään panostuksia kehityskeskusteluihin, mutta ei itse panosta niihin ja pahimmillaan jättää ne käymättä tai käy ne sovitun prosessin vastaisesti. Kun ylin johto on omalla toiminnallaan varmistanut sitoutumisen, siirtyy motivaatio organisaatiossa taso tasolta alaspäin. (Aarnikoivu 2011, 84–85)

Varsin tavallista on, että kehityskeskustelujen sijaan organisaatioissa käydään niin sanottuja suunnittelukeskusteluita. Ne eivät perustu vastavuoroiselle mielipiteiden vaihdolle, vaan niissä

korostuvat työn suunnittelu, tavoitteet ja työntekijän koulutustarpeiden arviointi. Tällaisessa keskustelussa esimies pikemminkin haastattelee työntekijää kuin käy vastavuoroista keskustelua hänen kanssaan. Tällöin seurauksena voi olla, että välimatka esimiehen ja työntekijän välillä vain kasvaa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 96)

Useassa organisaatiossa vallitsee asenne, että kehityskeskusteluiden käyminen on esimiehen velvollisuus ja työntekijän oikeus. Tämä kuvaa sitä hierarkkista näkemystä, jonka mukaan keskustelussa esimies antaa alaiselle määräykset. Jos taas keskustelun tarkoitus on aidosti kehittää sekä keskustelijoita että organisaatiota, on luonnollista että kumpikin keskustelun osapuoli voi tehdä aloitteen kehityskeskusteluun. Ei siis ole ainoastaan esimiehen vastuulla, että kehityskeskustelu sujuu kunnolla. Vastavuoroisuus on keskustelun perusedellytys ja näin vastuu kehityskeskustelun onnistumisesta on molemminpuolinen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 112–113)

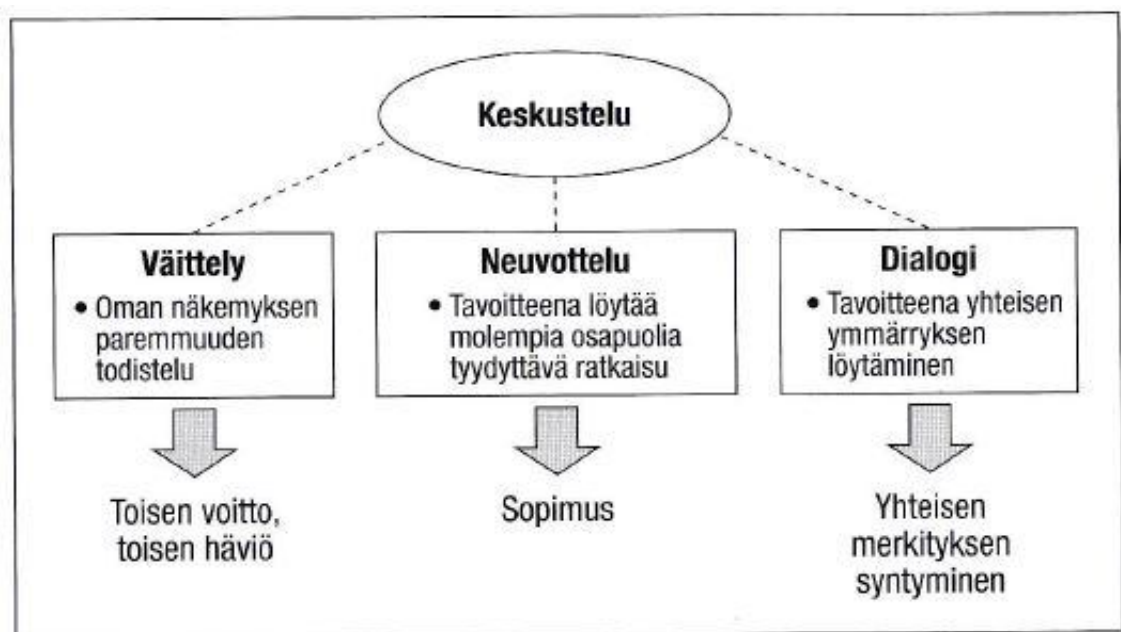
Kehityskeskusteluprosessin kaavamaisuus ja toistuvuus vie keskusteleavan hengen pois niin, että pahimmillaan jäljelle jää vain laaditun lomakkeen täyttäminen nopeasti ja vähin sanoin. Organisaation kehityskeskustelukäytännöt vaativatkin jatkuvaa kehittymistä ja muokkausta säilyäkseen motivoivana yhteistyömuotona. Keskustelut pysyvät antoisina, jos niitä kehitetään kokemusten ja palautteen perusteella jatkuvasti siten, että ne eivät ala toistaa itseään. (Valpola 2002, 11–12)

Autio ym. (2010, 22–32) nimittää ongelmallisia kehityskeskusteluita pinnallisiksi. Ne käydään, koska ne kuuluu käydä. Tällaisia keskusteluja leimaa byrokraattisuus ja ne ovat usein lomakkeentäyttötöiläisyyksiä. Varsin yleistä on, että jompikumpi keskustelun osapuoli dominoi näitä keskusteluja ja keskustelut ovat lyhyitä sekä toteavia. Pinnallisille keskusteluille tyypillistä on, että ne muodostuvat esimiehen kuulusteluiksi tai alaisen toiminnan selittelytilaisuudeksi. Viitalan (2010, 2014) mukaan keskusteluja määrittää silloin ajatus, että esimies on subjekti ja alainen objekti.

Molemmat osapuolet haluavat päästä tilanteesta mahdollisimman nopeasti eroon, sillä niistä ei nähdä olevan hyötyä toiminnalle. Syy tällaisiin keskusteluihin on yleensä vuorovaikutustaidoissa. Keskustelun osapuolet eivät edes halua ymmärtää toisen näkökulmaa, vaan ainoastaan vaaditaan ja odotetaan toiselta tietynlaista toimintaa. Tällöin vaatimusten kohteena oleva osapuoli, joka on useasti alainen, joutuu ainoastaan puolustelemaan toimintaansa ja käyttäytymään defensiivisesti. Tällöin todellisia tunteita ei uskalleta paljastaa toiselle, eikä asioista puhuta suoraan. (Autio ym. 2010, 22–32)

Joissakin organisaatioissa kehityskeskusteluiden käymättömyydessä vedotaan esimiehen ajan puutteeseen. On kuitenkin tutkittu, että useimmilla esimiehillä kehityskeskusteluiden käymiseen tarvittava aika vaihtelee viikosta kahteen vuodessa. Keskustelut tunnetusti säästävät aikaa huhuilta, väärinkäsityksiltä ja työn epäselvyyksiltä. Tällaisessa tapauksessa herää kysymys, onko organisaation esimiesten työnkuva sellainen, että ihmisten johtaminen on ylimääräistä työtä. Kehityskeskustelut tulevatkin luontevammin osaksi esimiestyötä mallioppimisen kautta. Esimies pitää kehityskeskustelut omille alaisilleen, jos hänenkin kanssaan säännöllisesti keskustellaan. Näin keskusteluista tulee todella osa johtamisjärjestelmää. (Valpola 2002, 11)

Aarnikoivu (2011, 156) kuvaa kuviossa 6 keskustelun tasoja kolmijaolla: väittely, neuvottelu ja dialogi. Se, millä tasolla keskusteluja alaisen ja esimiehen välillä käydään, kuvaa heidän keskinäistä suhdetta sekä kokemusta ja osaamista kehityskeskustelun ja yleensä vuoropuhelun osalla.



Kuvio 6. Keskustelun tasot (Aarnikoivu 2011, 156)

Keskustelun tasoja voidaan tarkastella myös kehittymisen näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen ensimmäinen yhteinen kehityskeskustelua saattaa ohjata väittely, jossa molemmat osapuolet keskittyvät oman näkemyksensä paremmaksi todisteluun. Esimies-alaisuuden ja keskinäisen keskustelun kehittyessä päästään neuvotteluvaiheeseen, jossa tavoitellaan molempia tyydyttäviä ratkaisuja ja tehdään sopimuksia. Kehityskeskustelujen korkeimmalle tasolle eli dialogikeskusteluun päästessä keskustelukumppanit löytävät yhteisymmärryksen. (Aarnikoivu 2011, 156–157)

Dialogisessa keskustelussa osapuolet kyseenalaistavat erityisesti omia ajattelutapojaan ja näkemyksiään sekä kuuntelevat omista poikkeavia näkemyksiä, yrittäen ymmärtää toisenlaisia näkökulmia. Tällaisen toiminnan tuloksena syntyy tavoiteltua uutta yhteistä ymmärrystä. (Juuti & Rovio 2010, 56)

Dialoginen keskustelu on siis se taso, johon kehityskeskusteluissa pyritään. Dialoginen kehityskeskustelu vaatii molemmilta keskustelun osapuolilta hyviä vuorovaikutustaitoja. Yhteisymmärryksen löytyminen vaatii riittävästi keskustelun aikaisia yhteenvetoja. Yhteenvedoilla vahvistetaan sovittuja asioita ja varmistetaan, että keskustelun sisällöstä vallitsee yhteisymmärrys. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös hyvä kuuntelutaito. Kuuntelemista ja kuulemista pidetään usein liiankin itsestään selvänä asiana. Dialoginen esimies varmistaa, että alaisella on riittävästi tilaa kommunikoida ja rohkaisee avoimeen kommunikaatioon. Dialogisessa keskustelussa kiinnitetään edellisten lisäksi huomiota tapaan esittää kysymyksiä ja sanattomaan viestintään. Näin suositetaan avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata yhdellä sanalla ja kiinnitetään huomiota siihen, mitä kehomme toiselle viestii. (Aarnikoivu 2011, 156–168)

Kuten edellä todettiin, kehityskeskusteluiden huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen luovat edellytyksiä hyvälle keskustelulle. On kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat laajemmin esimiehen harjoittama päivittäinen esimiestyö sekä esimiehen ja alaisen välinen suhde. Luottamus on ratkaisevassa osassa tätä suhdetta. Hyvin suunniteltu prosessi ja apuvälineet sekä riittävä valmistautuminen eivät auta, jos esimiehen ja alaisen väliltä puuttuu luottamus. (Aarnikoivu 2011, 78–79)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tutkimuksen teoreettisen osan tarkoitus on saada teoreettinen vastaus siihen, miten osaamista voidaan yleensä kehittää kehityskeskustelujen avulla. Tähän teoreettiseen ongelmaan haettiin vastausta perehtymällä laajasti osaamisen kehittämistä ja kehityskeskusteluja. Näiden teosten kautta osaamisen kehittäminen muodostui tutkimuksen tavoitteeksi ja kehityskeskustelu yhdeksi välineeksi tavoitteen saavuttamisessa.

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja tutkimuksen kohteena ovat oman työnantajani Jokilaaksojen pelastuslaitoksen osaamisen kehittäminen ja kehityskeskustelut. Teoreettisen osan jatkoksi tarvittiin käytännön tietoa tutkimuskohteen kehityskeskusteluissa toimivilta alaisilta ja esimiehiltä. Tällä tiedolla tuettiin tutkimuksen pääongelman ratkaisua. Tukeminen tapahtuu yleensä hakemalla vastausta asetettuihin asiaongelmiin. Kun tutkimuksella löydetään vastaus asetettuihin asiaongelmiin, mahdollistetaan näin vastaaminen myös itse pääongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 116). Tutkimuksen asiaongelmiksi nimettiin seuraavat kysymykset:

- Mahdollistaako Jokilaaksojen pelastuslaitoksen kehityskeskusteluprosessi osaamisen kehittymisen?
- Tukeeko Jokilaaksojen pelastuslaitoksen kehityskeskustelujen sisältö osaamisen kehittymistä?

Näiden asiaongelmien avulla pyrittiin löytämään vastaus tutkimuksen **pääongelmaan:**

- **Miten osaamista voidaan kehittää Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa kehityskeskustelujen avulla?**

### 4.1 Jokilaaksojen pelastuslaitoksen esittely

Jokilaaksojen pelastuslaitos on yksi Suomen 22:sta alueellisen pelastustoimen organisaatiosta, jotka aloittivat toimintansa vuoden 2004 alusta. Alueellamme on 17 kuntaa, asukkaita on noin 125 000 ja 25 paloasemaa. Alueen pinta-ala on reilut 14 000 km<sup>2</sup>.

Jokilaaksojen pelastuslaitoksen hallinnollinen toiminta jakaantuu kahteen toimialueeseen. Pelastuslaitoksen alue ja toimialueet esitellään kuviossa 7. Varsinainen palvelutuotanto on jaettu kuuteen paloasemaryhmään siten, että molemmilla toimialueilla on kolme paloasemaryhmää. Pelastustoiminnassa ei luonnollisestikaan ole alueen sisäisiä rajoja. Pelastuslaitoksen hallinnosta vastaa alueen kuntien tekemän yhteistoimintasopimuksen mukaan sopimuskuntana toimiva Ylivieskan kaupunki.



Kuvio 7. Jokilaaksojen pelastuslaitoksen alue (Jopela 2014)

Päätoimista henkilöstöä pelastuslaitoksella on noin 250 henkilöä, jotka jakautuvat ammattiluokittain seuraavasti: päällystää 30 henkilöä, alipäällystää 16 henkilöä, miehistöä noin 200 henkilöä ja muulla ammattinimikkeellä toimivia 5 henkilöä. Päätoimisen henkilöstön lisäksi pelastuslaitoksen palveluksessa työskentelee noin 500 sopimuspalokunnan edustajaa.

Pelastuslaitoksen toimintaa ohjaa pitkälti lainsäädäntö ja kunnilla hyväksytty palvelutaso. Pelastuslain (379/2011) mukaan alueen pelastustoimi vastaa pelastustoimen palvelutasosta, pelastuslaitoksen toiminnan ja nuohouspalvelujen asianmukaisesta järjestämisestä sekä muista tässä laissa sille säädettyistä tehtävistä. Lisäksi pelastuslaitos voi suorittaa muita sopimusperusteisia tehtäviä siten, että lakisääteisen tehtävän hoitaminen ei vaarannu. Jokilaaksojen pelastuslaitos tuottaa sopimusperusteisena ensivaste- ja ensihoitotehtäviä.

Vuoden 2015 alusta lähtien pelastuslaitoksemme on vastannut koko alueen ensihoitopalveluiden tuottamisesta Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirille. Tämän muutoksen myötä pelastuslaitoksemme työntekijämäärä päätoimisten työntekijöiden osalta miltei kaksinkertaistui.

Valtakunnallisesti vertailtuna pelastuslaitoksemme on sekä asukasluvultaan että työntekijämäärältään yksi pienimmistä pelastuslaitoksista.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusta aloittaessani ensimmäinen tehtävä oli valita paras mahdollinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla vastaukset edellä mainittuihin tutkimuksen asiaongelmiin saadaan. Metsämuurosen mukaan jokaisen tutkimuksen tarkoitus on kysyä totuus halutusta asiasta. Se, päästäänkö tätä totuutta lähimmäksi kvantitatiivisella tai kvalitatiivisella menetelmällä, ei ole oleellisinta, vaan oleellisinta on se, että totuutta päästään menetelmästä riippumatta niin lähelle kuin mahdollista. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välisiä eroja on kuitenkin niin useita, että päätutkimusmenetelmäksi hyvä valita näistä toinen. Oikean menetelmän valintaan tutkijan ohjaa hänen tutkimuskohteensa ja -ongelmansa. (Metsämuuronen 2006, 201- 254)

Laadullista eli **kvalitatiivista tutkimusmenetelmää** käytetään yleisesti silloin, kun tutkijan tavoite on jonkin tietyn ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Tällöin tutkija yleensä hakee kirjoittamatonta taustatietoa tai haluaa ymmärtää millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset muotoillaan yleensä alkavaksi sanoilla miksi, miten ja millainen. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 63)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen vastaajamäärään, mutta kaikki vastaukset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan tarkasti ja tutkimuksissa ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin jonkin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja erilaisten sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen. Kun tutkimusta varten halutaan kerätä tietoa, se kerätään yleensä erilaisilla haastatteluilla. Suosituimpia ovat erilaiset teema- ja ryhmähaastattelut, joissa suureen merkitykseen nousevat haastattelijan tekemät havainnot. (Heikkilä 2001, 16)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. On tyypillistä, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin erimittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen takia lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohmainen tarkastelu. Saatua aineistoa käsitellään ainutlaatuisena ja sitä tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2001, 151–155) Jos laadullisessa tutkimuksessa käytetään kyselylomakkeita,

ovat kysymykset usein avoimia, ja tutkija odottaa vastaajalta henkilökohtaista vastausta, missä hänen oma mielipiteensä asiasta näkyy. (Metsämuuronen 2006, 254)

Joskus tutkimuksen kannalta on tarpeellista yhdistää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Triangulaatio eli monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, kuten kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä, erilaisia tutkimusaineistoja tai lähestymistapoja (Vilkkä 2005, 53). Tällöin tutkimuksesta saatua tietoa tarkastellaan useasta eri suunnasta, saatu tieto on varmempaa ja lisäksi tutkija voi korostaa haluttuja asioita tutkimuksen analysointivaiheessa (Metsämuuronen 2006, 254).

Oma tutkimuskohteeni ja –ongelmani puolsivat kvalitatiivisen menetelmän käyttämistä tutkimuksen päämenetelmänä. Tutkimuksen avulla on tarkoitus lisätä ymmärrystä Jokilaaksojen pelastuslaitoksen osaamisen kehittämisestä kehityskeskusteluiden avulla ja näin tutkimuksella on myös tarkoitus kehittää kehityskeskusteluja. Tutkittava joukko on suhteellisen suppea ja tärkeää on, että tutkimuksessa tulee esille heidän omat kokemuksensa, mielipiteensä ja tunteuksensa tutkittavasta aiheesta.

### 4.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa, miten Jokilaaksojen pelastuslaitoksen työntekijät kokevat nykyisen kehityskeskusteluprosessin ja keskustelujen sisällön tukevan osaamisen kehittymistä. Tutkimuksen tarkoitus määritteli tutkimuksen perusjoukoksi Jokilaaksojen pelastuslaitoksen työntekijät eri ammattiryhmistä. Eri aineistonkeruumenetelmiin tutustuessani päädyin valitsemaan tutkimushaastattelun ja haastattelulajiksi **teemahaastattelun ja lomakehaastattelun**. Ajatus triangulaation käyttämisessä tässä tutkimuksessa on se, että lomakehaastattelun avulla hahmotetaan tutkittavaa ilmiötä ja teemahaastattelulla monipuolistetaan siitä saatua kuvaa (Eskola & Suoranta 1998, 72).

Tiedon kerääminen tutkimukseen erilaisten haastattelujen avulla on yksi yleisemmistä tiedonkeruumuodoista. Haastattelun hyvinä puolina korostetaan, että se on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa haastateltava ihminen halutaan nähdä subjektina. Hänelle annetaan mahdollisuus tuoda omia kokemuksiaan esille mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimukseen merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelujen heikkouksina taas pidetään sitä, että haastattelututkimus vie paljon aikaa ja siitä aiheutuu aina kustannuksia. Haastattelujen luotettavuus saattaa kärsiä esimerkiksi tutki-



jan johdattelulla ja aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia, koska valmiita malleja ei ole olemassa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34–35)

Vilkan mukaan sekä lomake- että teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttaa kohde-ryhmän tuntemus. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua, että kysymykset peilaavat tutkijan käsityksiä asiasta. Pahimmillaan vastaaja tunnistaa tämän ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla omien kokemustensa sijaan. Usein sekä lomake- että teemahaastattelun kysymyksissä pyritään välttämään kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata vain muutamalla sanalla. Ennenmin pyydetään vastaajaa kuvailemaan asiaa hieman laajemmin. (Vilka 2005, 104–105)

Toimin itse tutkittavassa organisaatiossa esimiesasemassa, joten koin, että on tutkimuksen luotettavuuden kannalta parempi olla haastattelemaan omia alaisiani. Haastateltavien valinnassa auttoi se että, pelastuslaitoksemme on suhteellisen tiivis työyhteisö ja tunnen henkilökohtaisesti kaikki haastateltavat ja myös suurimman osan laitoksemme työntekijöistä. Saadakseni kattavan kuvan henkilöstön kokemuksista valitsin haastateltavat koko pelastuslaitoksen alueelta ja eri ammattiryhmistä. Tutkimuksessa on tärkeää saada tietoa kehityskeskusteluista sekä alaisen että esimiehen näkökulmasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien lukumäärän rajaaminen on joskus ongelmallista. Liian pienestä määrästä ei voida tehdä tarvittavia yleistyksiä ja liian suuresta määrästä ei voida tehdä tarpeeksi syvällisiä tulkintoja. Otoksen sijasta kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin usein harkinnanvaraisesta näytteestä, jolloin tutkija päättää tutkimuksen perusjoukosta haluamansa haastateltavat ja pyytää heitä osallistumaan tutkimukseen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 58–59) Päädyin omassa tutkimuksessani haastattelemaan kolmea henkilöä, jotka toimivat alaisena ja kolmea henkilöä, jotka toimivat sekä esimiehenä että alaisena. Lisäksi haastattelin pelastuslaitoksemme pelastusjohtajaa, joka toimii ainoastaan esimiesasemassa. Yhteensä haastatteluihin osallistui siis seitsemän henkilöä.

Ennen haastatteluja en tarkoituksella avannut haastateltaville kehityskeskustelujen yleistä tarkoitusta, prosessia tai sisältöä. En halunnut näin vahingossakaan johdatella haastateltavia tiettyyn suuntaan. Tarkoitus oli, että haastateltavat vastaavat olemassa olevilla tiedoillaan ja kokemuksillaan tutkimukseen.

**Lomakehaastattelusta** käytetään myös nimitystä strukturoitu tai standardoitu haastattelu. Lomakehaastattelussa tutkija päättää etukäteen ja harkitusti kysymysten muodon ja esittämisen järjestyksen. Lomakehaastattelua pidetään toimivana aineiston keräämistapana silloin, kun

tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajatun esimerkiksi tiettyä prosessia koskevien mielipiteiden kuvaaminen. (Vilka 2005, 101) Tässä tutkimuksessa lomakehaastattelulla kerätään tietoa juuri kehityskeskusteluprosessin kulusta. Lomakehaastattelun edut korostuvat, kun halutaan kerätä faktatietoa ja tutkija tietää etukäteen, millaista tietoa haastateltavilta voi saada. Lomakehaastattelun suurimpana haasteena pidetään haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilua. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34–35)

Tutkimuksessa päädyttiin **lomakehaastattelun avulla** hakemaan vastausta kehityskeskusteluprosessin asiaongelmaan: **mahdollistaako pelastuslaitoksemme kehityskeskusteluprosessi osaamisen kehittämisen?** Ennen haastattelulomakkeen lähettämistä oltiin puhelimitse yhteydessä kaikkiin haastateltaviin ja varmistettiin näin heidän suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen. Ennen haastatteluun vastaamista haastateltavat lukivat tutkimuksen saatekirjeen (Liite 1), jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä tutkimuksesta. Saatekirjeessä korostettiin vastausten luottamuksellista käsittelyä ja sitä, että tutkimustulokset käsitellään niin, että missään vaiheessa yksittäisen vastaajan mielipiteet eivät tule esille siten, että vastaaja olisi mahdollista tunnistaa. Varsinainen haastattelulomake (Liite 2) luotiin Webropol-ohjelman avulla ja lähetettiin suoraan haastateltavien sähköpostiin.

Haastattelulomake jaettiin Aarnikoivun mukaisesti kehityskeskustelun kolmeen prosessiin. Haastateltavia pyydettiin pääosin avoimien kysymysten avulla kuvailemaan kokemuksiaan ennen kehityskeskustelua, keskustelujen aikana ja keskustelujen jälkeen. Kysymykset pohjautuivat hyvin pitkälle tutkimuksen teoriaosuuden lähteistä esille nouseviin asioihin. Lomakkeessa oli muutamia kysymyksiä ainoastaan esimiesasemassa toimiville. Näillä kysymyksillä haettiin esimiesten kokemuksia prosessin kulusta. Lisäksi lomakkeessa oli muutama taustakysymys, joiden avulla pyydettiin vastaajia kuvailemaan kokemustaan, rooliaan ja kokemuksiaan kehityskeskusteluissa. Vilkan mukaan myös lomake- ja teemahaastattelututkimuksissa taustatiedoista on suurta hyötyä. Ne auttavat tutkijaa hahmottamaan haastateltavan maailmaa ja ymmärtämään, millaista tietoa ja kokemuksia haastateltavalla on tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2005, 110)

Lomakkeen lopussa haastateltavia pyydettiin kertomaan kehityskeskustelujen suurin hyöty omasta näkökulmastaan sekä kertomaan omin sanoin kehityskeskusteluista yleensä. Lomakehaastattelun kysymykset testattiin muutamilla henkilöillä ja testissä havaitut muutokset korjattiin ennen lomakkeen lähettämistä haastateltaville. Vastausaikaa lomakehaastatteluun vastaamiseen annettiin noin kaksi viikkoa. Hieman ennen vastausajan umpeutumista lähetettiin kahdelle haastateltavalle muistutuskirje, jossa pyydettiin heitä vastaamaan haastatteluun.

Hirsjärvi & Hurme nimittävät puolistrukturoitua haastattelua **teemahaastatteluksi**. Teemahaastattelua pidetään eri lähteiden mukaan yleisimmin käytettynä tutkimushaastattelun muotona. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47) Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai alueet, joita haastattelussa olisi välttämätöntä tutkimusongelmaan vastaamiseksi käsitellä. Tavoitteena on, että haastateltava voisi antaa kaikista alueista oman kuvauksensa. (Vilkkä 2005, 101–102)

Teemahaastattelussa tutkija tuntee kohderyhmän ja on perehtynyt tutkittavan ilmiön teoriaan, sisältöön ja prosesseihin. Tämän perehtymisen kautta tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin aiheesta. Näiden oletusten perusteella tutkija laatii haastattelurungon ja suuntaa haastattelun ennalta valittuihin henkilöihin, joiden henkilökohtaisten kokemusten kautta tutkija pyrkii kumoamaan tai vahvistamaan omia oletuksiaan tutkittavasta aiheesta. Olennaisesti teemahaastattelu eroaa muista haastatteluista siten, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48)

**Teemahaastattelun avulla** pyrittiin saamaan vastaus toiseen tutkimuksen asiaongelmaan eli **tukeeko pelastuslaitoksemme nykyinen kehityskeskustelun sisältö kehittymistä**. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, kehityskeskustelun tulisi sisältää seuraavat osa-alueet: **tavoitteet, tulokset ja kehittyminen**. Nämä kolme osa-aluetta siis toimivat teemahaastattelun keskeisinä teemoina. Tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omia kokemuksiaan osa-alueiden toteutumisesta ja merkityksestä kehityskeskustelussa. Teemojen sisälle oli laadittu muutamia apukysymyksiä, joita käytettiin tarvittaessa haastatteluissa keskustelun tukena. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset on esitetty liitteessä 3.

Osa-alueiden ulkopuolelta esitettiin muutama kysymys, joiden avulla haastateltavat pääsivät itse kertomaan, miten he kokevat kehityskeskustelumme ja miten mahdollisesti kehittäisivät niitä. Teemahaastatteluissa haastateltavat saivat varsin vapaasti kertoa omin sanoin kokemuksensa kyseisten teemojen sisällä. Tutkija lähinnä johdatteli haastattelua ja tarvittaessa tarkensi asioita apukysymyksillä.

Haastateltaviin oltiin puhelimitse hyvissä ajoin yhteydessä ja sovittiin aika teemahaastattelun suorittamiseen. Haastateltavat saivat hyvin pitkälle itse valita sopivan ajan haastattelun suorittamiseen. Haastateltavien sitoutumista aiheeseen kuvaa se, että jokainen haastatteluun pyydetty suostui heti mukaan. Varsinaiset teemahaastattelut päädyttiin suorittamaan pelastuslaitoksemme käytössä olevan videoneuvottelujärjestelmän avulla yksilöhaastatteluna. Haastatel-

tavat saivat näin olla itselle luontaisessa paikassa, usein omassa toimistossaan. Haastateltavat olivat varanneet kalenteriinsa ajan haastattelulle ja keskittyivät haastattelun aikana ainoastaan siihen. Haastateltavia pyydettiin sulkemaan puhelimet ja toimistonsa oven haastattelun ajaksi. Näin välttyttiin ylimääräisiltä häiriötekijöiltä.

Ennen varsinaisen haastattelun alkua jokaisen haastateltavan kanssa käytiin vapaamuotoista keskustelua ja kuvailtiin haastateltaville opintojani sekä niihin liittyvää tutkimusta. Heille kerrottiin aiheen valinnasta ja tutkimusmenetelmästä yleisesti sekä korostettiin, että teemahaastattelussa on tarkoitus saada esille haastateltavan mielipide tutkittavasta asiasta ja että oikeaa tai väärää vastausta ei ole. Kuvattiin, että haastattelu keskittyy kolmeen kehityskeskustelun keskeiseen osa-alueeseen ja tarkoitus on, että haastateltava on pääosin äänessä ja tutkija vain johdattelee haastattelun kulkua. Aloituskeskustelulla oli myös tarkoitus luoda haastatteluun rento ja vapautunut ilmapiiri. Videoneuvottelujärjestelmän käytössä oli myös se etu, että se mahdollisti vastaajien ilmeiden ja eleiden tulkinnan analysoinnin aikana. Jo ennen haastattelua ilmoitettiin, että tutkimuksen dokumentoinnin vuoksi haastattelu nauhoitetaan. Samalla korostettiin tulosten luottamuksellista ja anonyymia käsittelyä. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia.

#### 4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Aina tutkimusta tehtäessä tutkijan tulee pohtia oman tutkimuksensa luotettavuutta. Metsämuuronen toteaa, että tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen tutkijan tekemän tiedonkeruumenetelmän luotettavuuteen (Metsämuuronen 2006, 64). Tutkimusten luotettavuuskysymyksestä puhuttaessa puhutaan validiteetista ja reliabiliteetista. Suoraa suomennusta näille sanoille ei ole, mutta validiteettia kutsutaan pätevyudeksi ja reliabiliteettia joko luotettavuudeksi tai toistettavuudeksi. Lyhyesti ilmaistuna tutkimuksen validiteetti kertoo, mitataan-ko tutkimuksessa sitä, mitä piti ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti asioita mitattiin. (Vehkalahti 2008, 40–41) Perinteisesti tutkimuksen validiuden ja reliabiliteetin käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja niiden tarkka määrittäminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on paikoin haastavaa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 186).

**Validiteetti** jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko kyseessä oleva tutkimus yleistettävissä, ja jos on, mihin ryhmiin se voidaan yleistää. Ulkoisesta validiteetista puhuttaessa tärkeäksi nousee tutkijan valitsema tutkimusase-

telma, jossa pyritään eliminoimaan mahdollisimman monta luotettavuuden uhkaa pois. Myös tutkimuksessa käytetyllä otannalla karsitaan ulkoisen validiteetin uhkia pois. (Metsämuuronen 2006, 55–62)

Sisäinen validiteetti taas tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Tutkimuksen sisäistä validiteettia voidaan pohtia esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta: Ovatko tutkimuksen käsitteet oikeita? Onko teoria oikein valittu? Onko valittu tiedonkeruumenetelmä oikein muodostettu? Jos tutkimuksen validiteetti jostakin syystä tutkimuksen aikana heikentyy, on saatujen tulosten yleistäminen vaikeaa ja joskus jopa mahdotonta. (Metsämuuronen 2006, 55–65)

Varsinkin kvalitatiivisen tutkimuksen validiuden arviointia pidetään haasteellisena. Yksi suosituista validiteetin parantamiseen käytetyistä menetelmistä niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa on jo edellä mainitun triangulaation käyttäminen tutkimuksessa. Triangulaatiotutkimuksessa voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä mahdollisimman pätevä vastauksen löytämiseen. (Hirsjärvi ym. 2001, 213–215)

Haastattelututkimuksen laatua voidaan etukäteen parantaa hyvällä haastattelurungolla. Haastattelun aikana korostuu dokumentointivälineistön laatu ja luotettavuus. Haastattelun jälkeen laatuun voi vaikuttaa se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Näin asiat ovat haastattelijalla vielä tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–185)

Tutkimuksen validiutta onkin hankala tarkastella jälkikäteen. Tutkijan on varmistettava se etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla. Tutkimuksessa esitettyjen kysymysten tulee mitata haluttuja asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa tutkijan ennalta määritelty tutkimusongelma. (Heikkilä 2001, 29–30)

Tutkimuksen **reliabiliteetilla** tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Luotettavasta tutkimuksesta saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, siksi tutkimukselta vaaditaankin, että jos se toistetaan, saadut tulokset eivät eroa suuresti toisistaan. Tutkimuksen reliabiliteettia voi heikentää tutkijan tekemät virheet tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä tai tuloksia tulkittaessa. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus koostuu sekä luotettavasta mittauksesta että tiedonkeruusta. (Vehkalahti 2008, 42)

Myös tutkittava perusjoukko vaikuttaa luotettavuuteen. Tutkijan on oltava varma, että tutkittava otos edustaa koko perusjoukkoa, ei ainoastaan siihen kuuluvia ryhmiä. (Heikkilä 2001, 29–30)

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabeliuuden arviointi voi olla joskus hyvin hankalaa. Esimerkiksi teemahaastattelussa tutkija pyrkii saamaan haastateltavan mielipiteitä ja kokemuksia ennalta määriteltyihin teemoihin. Osalle haastateltavista hänen on esitettävä useita apukysymyksiä, kun taas osalle ei välttämättä yhtään. Kysymys on tutkijan ja tutkittavan välisestä vuorovaikutustilanteesta, jonka toistaminen jonkun toisen tutkijan toimesta tai aivan toisena ajankohtana voi muuttaa vastauksia tai niiden analysointia merkittävästi. Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaankin usein pitää itse tutkijaa, joka on tutkimuksen keskeinen väline. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 184–186)

Tutkimukseen saatiin vastauksia sekä alaisten että esimiesten näkökulmasta ja vastaajien koulutustausta ja ikäjakauma kuvaavat mielestäni kattavasti pelastuslaitoksemme työntekijöitä. Vastaajat edustavat näin mielestäni pelastuslaitoksen kehityskeskusteluihin osallistuvia henkilöitä.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä parannettiin huolellisella haastattelulomakkeen ja teemahaastattelun suunnitellulla sekä etukäteistestauksella. Tärkeintä molemmissa haastattelumuodoissa oli saada haastateltavien omat kokemukset ja ajatukset tutkittavasta aiheesta esille. Sekä haastattelulomake että teemahaastattelu rakennettiin harkittujen aiheen teoriasta nousseiden keskeisten osa-alueiden ja teemojen ympärille. Näiden ulkopuolelta vastaajia pyydettiin lähinnä kuvailemaan omia tuntemuksiaan kehityskeskusteluista yleensä.

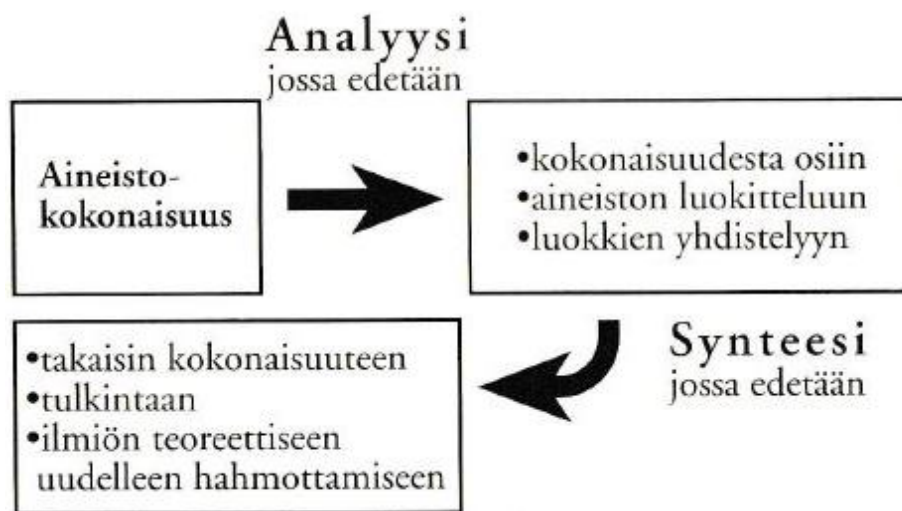
#### 4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Ennen varsinaista aineiston analysointia aineisto on saatava sellaiseen muotoon, että analysointi on mahdollista. Yleensä tämä tapahtuu tutkimuksen dokumentaation puhtaaksi kirjoittamisella eli litteroimisella. Tutkija itse ratkaisee, litteroiko hän koko tutkimusaineiston vai ainoastaan sellaiset osat, jotka ovat oleellisia tutkimuksen raportoinnissa. Litteroidun materiaalin analysointiin on olemassa monia eri vaihtoehtoja. (Metsämuuronen 2006, 242)

Tutkimuksessa lomakehaastattelun vastauksia ei tarvinnut erikseen litteroida. Saadut vastaukset kerättiin Webropol-ohjelmasta ja luokiteltiin toistuvuuden mukaan. Yksittäisistä teema-

haastatteluista litteroitiin tutkimuksen kannalta olennaiset osat ja keskityttiin luokittelemaan aineistoa haastattelun keskeisten osa-alueiden mukaisesti. Tutkimustuloksissa haastateltavien vastauksia esitetään juuri sellaisena kuin he asian haastattelussa esittivät. Vilkan (2005, 116) mukaan litteroinnin tarkkuus määrittelee tutkimuksen luottamuksellisuutta.

Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtäaikaaisesti. Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat kuviossa 8 haastatteluaineiston käsittelyn analyysistä synteisiin. Analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi.



Kuvio 8. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)

Lomakehaastattelun ja teemahaastattelun aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Tarkemmin ottaen käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tuomen ja Sarajärven mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija pyrkii löytämään aineistostaan toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta. Tutkijan on ennen analysointia päätettävä, mitä logiikkaa tai kertomusta aineistosta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen analysointi aloitetaan aineiston pelkistämällä. Siinä karsitaan tutkimusongelman kannalta turha informaatio pois. Tämä edellyttää, että hankittu aineisto tiivistetään ja pilkkotaan osiin. Tiivistämistä ja pilkkomista ohjaa varsinainen tutkimusongelma ja asetetut asiaongelmat. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi sen mukaan, mitä tutkimuksessa ollaan etsimässä. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi usein toistuvien sanojen, lauseiden tai ajatuskokonaisuuksien mukaan. Tutkimuksen tuloksena ryhmittelyistä muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli, jotka tutkija esittelee tutkimustuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–115)

Analyysissä kerätty aineisto siis puretaan käsitteellisiksi osiksi ja synteesissä saadut osat kootaan tutkijan johtopäätöksiksi. Näin tutkimuksessa esille tulleet johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä ja siirtää ne yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2006, 242) Sisällönanalyysitutkimuksessa yleistysten tekeminen aineistosta ei olekaan tarkoitus tai tavoite ja otannan pienuus ei siihen haastattelututkimuksessa aina anna mahdollisuuttakaan. Tuloksia analysoidaan yhdistelemällä ja aineistosta pyritään löytämään keskeisiä tekijöitä tai yksittäisiä merkittäviä huomioita tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Parhaassa tapauksessa haastattelun aineistosta nousseet johtopäätökset ja käsitteet muodostavat synteesin tutkimuksen teorian kanssa ja auttavat näin tutkijaa laajentamaan omaa näkemystään tutkittavasta aiheesta.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Sekä lomake- että teemahaastattelussa kysymykset esitettiin teoriaosuudessa esiin nousseiden kehityskeskustelun keskeisten osa-alueiden ja teemojen mukaisesti. Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset samojen osa-alueiden ja teemojen avulla. Lopuksi esittelen tulosten yhteenvedon peilaten tuloksia tutkimuksen teorian keskeisiin ilmiöihin.

### 5.1 Taustatiedot ja kehityskeskusteluprosessi

Taustatietojen avulla oli tarkoitus kartoittaa haastateltavien aikaisempaa kokemusta ja kokemuksia kehityskeskusteluista yleensä. Taustatietoja ja kehityskeskusteluprosessin kulkua kartoitettiin lomakehaastattelulla. Prosessin osalta kysymykset jaettiin kolmeen osa-alueeseen: **ennen keskustelua, keskustelun aikana ja keskustelun jälkeen**. Haastattelulomakkeeseen vastasivat kaikki seitsemän haastateltavaa. Lomakkeen kysymykset toimivat mielestäni hyvin ja niiden avulla saatiin halutut taustatiedot haastateltavien kokemuksesta ja kokemuksista sekä mielipiteet kehityskeskusteluprosessin mahdollisuuksista kehittymiseen. Positiivisena asiana korostuivat avointen kysymysten laadukkaat vastaukset.

Kehityskeskustelukokemusta alaisen näkökulmasta haastateltavilla oli vaihtelevasti. Vähiten kokenut haastateltava oli osallistunut kahteen keskusteluun ja kokenein haastateltava oli käynyt oman kehityskeskustelunsa 15 kertaa. Keskiarvo oli hieman yli kahdeksan osallistumiskertaa. Myös esimiespuolella kehityskeskustelukokemusta oli vaihtelevasti. Vähiten kokenut haastateltava oli pitänyt keskusteluita 20 kappaletta ja kokenein haastateltava 62 kappaletta. Keskiarvo esimiesten kohdalla oli yli 40 pidettyä kehityskeskustelua.

Koulutusta kehityskeskusteluiden käymiseen haastateltavista oli saanut hieman alle puolet. Koulutuksen sisältöä kysyttäessä selvisi, että koulutusta oli saatu sekä pelastuslaitoksemme sisäisessä koulutuksessa että ulkopuolisen kouluttajan toteuttamassa esimiesvalmennuksessa.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omia kokemuksiaan pelastuslaitoksemme kehityskeskusteluista. Haastateltavien kertomia positiivisia kokemuksia olivat:

"Kehityskeskusteluissa tulee paljon hyviä asioita esille ja tilaisuudet ovat sopivan rentoja, joissa on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri..." (H6)

"Ainut kerta vuodessa kun saa palautetta alaisilta itselle päin. Osalle työntekijöistä näyttää olevan hyvinkin tärkeä keskusteluhetki, on valmistauduttu hyvin täyttämällä lomakkeet etukäteen. Arimmat eivät uskalla isossa joukossa avautua, mutta näin kahden kesken onnistuu paljon paremmin." (H4)

Vastauksista voidaan todeta, että positiivisina kokemuksina korostuivat palautteen saaminen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa pääsee rauhassa keskustelemaan omista asioista. Keskusteluja kuvattiin parhaimmillaan syvälliseksi ja vastaajat kokivat, että niistä on hyötyä sekä alaiselle että esimiehelle.

Haastateltavat toivat esiin myös negatiivisia kokemuksia:

"...Olen alaisena ollut useamman kehityskeskustelun vetäjän "puhuttelussa". " (H5)

"...Esimiehet kuin myöskään alaiset eivät suhtaudu siihen vakavasti. Valmistautuminen kehityskeskusteluihin on puutteellista molemmilla tahoilla...Myös kehityskeskusteluissa todetut kehittämisasiat jäävät usein ilman jälkivalvontaa." (H6)

Negatiivisina kokemuksina haastateltavat kokivat olleensa kehityskeskustelun vetäjän puhuttelussa ja lisäksi keskusteluun valmistautuminen ja siinä sovittujen asioiden seuranta koettiin puutteelliseksi. Keskustelujen koettiin myös toistavan itseään vuodesta toiseen.

Lomakehaastattelun **ennen keskustelua - osiossa** haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten he valmistautuvat omaan kehityskeskusteluunsa.

"...Käyn läpi aiempien vuosien kehityskeskustelut, näkee onko muutosta tullut ja mihin suuntaan. Täytän lomakkeet mahdollisimman tarkkaan etukäteen valmiiksi." (H4)

Kaikissa vastauksissa korostui valmistautumisen kohdalla edellisen kehityskeskustelun läpikäyminen. Valmistautumiseen kuului myös oman tehtäväkuvan, kehittymistarpeen ja tavoitteiden läpikäyminen.

Esimiesasemassa toimivia pyydettiin kuvailemaan, miten he valmistautuvat alaistensa kehityskeskusteluihin.

”Käyn läpi edellisen kehityskeskustelulomakkeen, henkilön avaintehtävien kertaaminen ja ajan sekä rauhallisen paikan varaaminen.” (H6)

Myös esimiesten vastauksissa korostui edellisen keskustelun läpikäynti. Osa kertasi ennen keskustelua alaisensa työnkuvan, avaintehtävät ja erityisosaamisalueet. Lisäksi esimiehet valmistautuivat rauhallisen ajan ja paikan varaamisella itse keskusteluun.

Yllä olevasta voidaan siis todeta, että molemminpuolista valmistautumista on havaittavissa. Kuten Valpola (2002, 47) totesi, kehityskeskustelujen onnistuminen riippuu paljon siitä, miten siihen on valmistauduttu. On tärkeää, että keskustelun molemmat osapuolet valmistautuvat tulevaan keskusteluun huolellisesti. Myös Piili (2006, 128) korostaa, että on tärkeää perehtyä edellisen kauden kehityskeskustelumuiistioon ja työsuorituksiin. Valmistautumiseen kuuluu olennaisesti myös kehittymistarpeiden itse arviointi. Arvioinnin tuloksia voidaan käydä esimiehen kanssa läpi varsinaisessa kehityskeskustelussa.

Haastateltavista ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että pelastuslaitoksen nykyinen kehityskeskustelulomake ei tue keskusteluun valmistautumista.

”Ei ole kuin vanhoja rutiineja, ei uutta sisältöä keskustelun tueksi...” (H3)

Muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että lomake ohjaa valmistautumaan ja antaa suuntaa valmistautumiselle. Lisäksi korostettiin, että lomakkeen kysymykset myös ohjaavat varsinaisen keskustelun kulkua.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä he odottavat hyvältä kehityskeskustelulta.

”Tulisi ainakin jotain epäkohtia esille, joita ei ole tullut minulle asti tietoon... Kahden kesken keskustelussa vaan ihmiset uskaltavat paremmin tuoda asioita julki, koska keskustelut käydään luottamuksella.” (H4)

”Aitoa keskustelua alaisen asioista. Vetäjä on keskittynyt ja kiinnostunut alaisen asioista. Sovittuja asioita seurattaisiin jollakin aika välillä.” (H5)

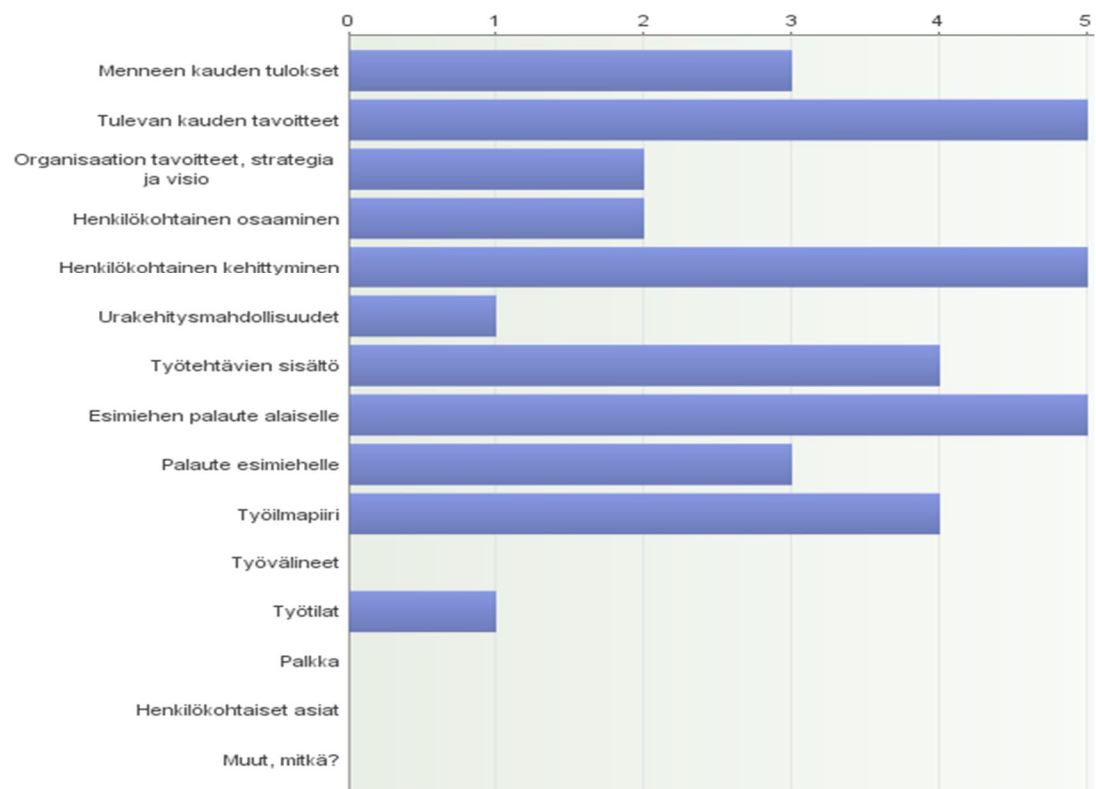
Vastauksista voidaan tulkita, että haastateltavat odottivat hyvältä kehityskeskustelulta pääosin aitoa, avointa, luottamuksellista, rakentavaa ja vuorovaikutukseen perustuvaa keskustelua. Keskustelussa toivottiin nousevan esille mahdolliset ongelmakohdat ja että niihin haettaisiin ratkaisua. Keskustelun toivottiin myös sisältävän kehitystarpeiden arviointia ja kehityssuunni-

telman tekemistä. Lisäksi toivottiin, että keskustelut olisivat säännöllisiä, aikataulutettuja ja siellä sovittaisiin riittävän konkreettisia asioita, joita myös seurattaisiin tietyllä aikavälillä.

Hyvän kehityskeskustelun odotuksissa korostui siis jo edellä mainittu vuorovaikutukseen perustuva aito keskustelu, joka parhaimmillaan ylittää Aarnikoivun (2011, 156–157) mainitsemalle dialogin tasolle, jossa keskustelukumppanit löytävät aidon yhteisymmärryksen. Myös toive keskustelujen johtamisesta tuloksiin korostaa kehityskeskustelujen käyttämistä johtamisen työkaluna ja niiden liittämistä organisaation johtamisjärjestelmiin. Omien kehitystarpeiden arviointi ja mahdollisen kehityssuunnitelman laatiminen korostaa kehityskeskustelun merkitystä oman osaamisen kehittämisen välineenä.

Lomakehaastattelun **keskustelun aikana - osion** alussa haastateltavia pyydettiin ensin valitsemaan viisi tärkeintä asiaa, joista he haluaisivat keskustella omassa kehityskeskustelussaan.

Taulukko 8. Tärkeimmät asiat, joista haastateltavat haluaisivat keskustella kehityskeskustelussaan.



Taulukon 8 vastauksista huomataan, että haastateltavat kokivat tärkeimpinä aiheina tulevan kauden tavoitteet, henkilökohtaisen kehittymisen ja esimiehen palautteen alaiselle, joka yleensä sisältää myös menneen kauden tulokset. Edellä myös teoriaosuudessa Valpola (2000, 141) jakaa kehityskeskustelun sisällön juuri näihin kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet

tulisi siis sisältyä jokaiseen kehityskeskusteluun. Haastateltavien kokemuksia näiden osa-alueiden sisällöstä kartoitettiin teemahaastattelussa ja sen tulokset esitellään kappaleessa 5.2. Näiden kolmen aiheen lisäksi vastaajat selvästi kokivat työtehtäviensä sisällön ja työilmapiirin aiheeksi, joka tulisi käydä kehityskeskustelussa läpi.

Osiassa kysyttiin, mistä esimiehet vastaavasti haluavat keskustella alaiensa kehityskeskustelussa. Vastauksissa korostuivat toive alaisen palautteesta esimiehelle ja työilmapiiri.

”Alaisen palaute esimiehelle. Esimiehen palaute alaiselle. Henkilökohtainen kehittyminen, Työilmapiiri.” (H3)

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millaista lisäarvoa kehityskeskustelut tuottavat esimies - alaisuuteeseen. Positiivisia vaikutuksia:

”Antaa mahdollisuuden nostaa asioita esille, joiden läpikäyminen voisi muuten olla korkean kynnyksen takana.” (H3)

”Oppii tuntemaan alaisiaan ehkä vielä hieman tarkemmin. Moni on avautunut myös perheasioistaan yllättävän paljon. Lisää varmaankin molemminpuolista luottamusta.” (H4)

”Se on hyvä hetki pysähtyä kahdenväliseen laaja-alaisempaan keskusteluhetkeen. Arjessa käydään niin vahvasti asiapitoisia ja ratkaisukeskeisiä keskusteluja ja niitä täydentämään sopii kehityskeskustelut...” (H7)

Vastauksista voidaan todeta, että kehityskeskustelut kehittävät molemmin puolista luottamusta ja yhteistyötä. Haastateltavat myös arvostivat sitä, että kehityskeskustelun avulla voidaan pysähtyä rauhassa kahdenkeskiseen keskusteluun. Kuten Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 103) kuviossa 3 esittävät, kehityskeskustelujen aiheet liikkuvat mukavuusrajan molemmin puolin. Hyvässä kehityskeskustelussa alainen ja esimies pääsevät spontaania jokapäiväistä työpaikkakeskustelua huomattavasti syvemmälle.

Yksi vastaaja ei kokenut kehityskeskustelujen tuottavan suurta lisäarvoa omaan esimies-alaisuuteeseensa.

”Mielestäni kehityskeskusteluilla on tällä hetkellä sellainen merkitys että, se pidetään koska niin on määrätty. Samat asiat voi sopia ilman kehityskeskusteluitakin” (H5)

Lomakehaastattelun **keskustelun jälkeen - osiossa** haastateltavia pyydettiin kertomaan, sopivatko he kehityskeskustelussa konkreettisia asioita, onko niiden toteutumisella määräaika sekä miten niiden toteutumista valvotaan.

”Niitä valvotaan seuraavassa kehityskeskustelussa.” (H3)

”Kyllä tavoitteet kirjataan ylös, jos niitä on ja on niillä myös arviointiaika.” (H4)

”seuranta ei mielestäni ole” (H5)

”Määräajat on, mutta niiden valvonta ontuu” (H6)

”Tietyt työt tehdään tietyssä aikajänteessä ja asemapalavereissa asioita tarkastellaan ja pohditaan onko onnistuttu. Syyt, jos niitä on, selvitellään avoimesti.” (H1)

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän kehityskeskustelussaan sovitaan konkreettisia asioita, mutta kuten yllä olevasta huomataan, sovittujen asioiden seurantaan kaivataan panostusta. Valpola (2002, 47–48) korostaakin, että henkilön luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelun jälkeen tapahtuu. Jos keskustelun jälkeen sovitut asiat eivät johda mihinkään, luottamus kehityskeskusteluihin vähenee ja suhtautuminen niitä kohtaan voi pahimmillaan muuttua kielteiseksi. Aarnikoivun (2011, 83) mukaan organisaation omat kehityskeskustelukäytännöt määrittelevät, miten ja milloin seuranta toteutetaan. Onko esimerkiksi tarpeen järjestää erillisiä seurantakeskusteluja vai suoritetaanko seuranta päivittäisten työtehtävien ohessa.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, ovatko heidän kehityskeskustelussaan mahdollisesti eteenpäin viestitettävät asiat edenneet pääosin heidän toivomallaan tavalla. Hieman yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että asiat olivat pääosin edenneet heidän toivomalla tavalla. Loput taas kokivat, että eteenpäin viestittävistä asioista ei kehityskeskustelun jälkeen kuulu mitään.

”Ei ole tullut mitään palautetta eteenpäin viestitettävistä asioista. esim. miten niihin reagoidaan tai eteneekö asia” (H5)

Esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, miten he vievät alaistensa eteenpäin viestitettäviä asioita eteenpäin ja kokevatko he niiden johtavan tuloksiin.

”Vien asiat listana laitoksen ohjeen mukaan. En ole huomannut niiden johtavan muutoksiin.” (H3)

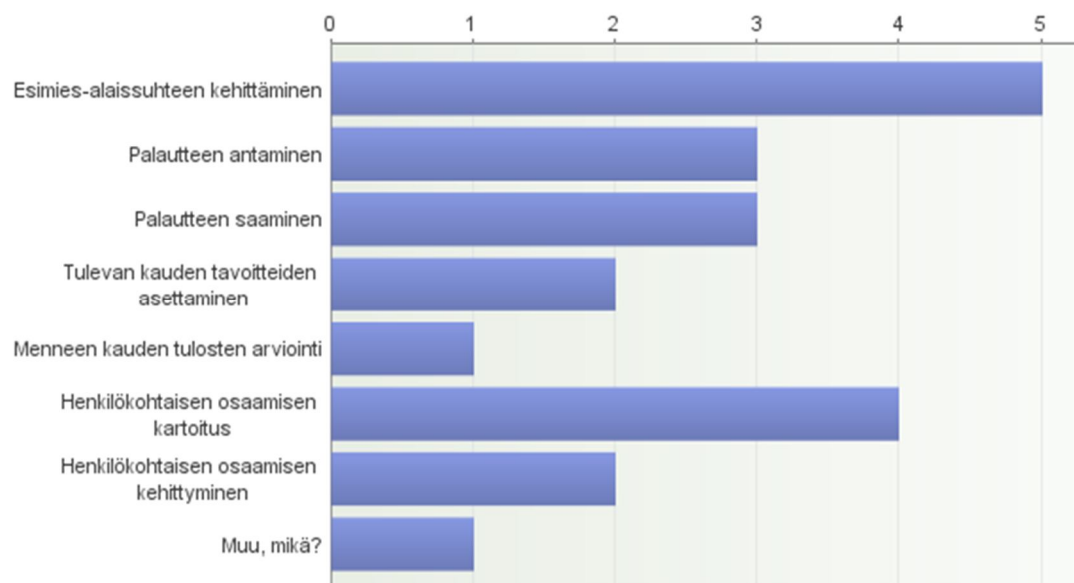
”Teen yhteenvedon eteenpäin viestittävistä asioista. Vien asiat sensuroimattomina eteenpäin esimiehelleni. Olen korostanut hänelle, että nämä eivät ole minun mielipiteitä vaan eteenpäin viestittävien koonti. En tiedä viekö hän asiat sellaisinaan eteenpäin.” (H4)

”Niistä tehdään koonti, joka toimitetaan omalle esimiehelle, jotka eivät useinkaan johda tuloksiin.” (H6)

Vastauksista huomataan, että esimiesasemassa toimivat vastaajat kertoivat toimittavansa yhteenvedon esille nousseista asioista omalle esimiehelleen. Puolet heistä ei uskonut niiden johtavan tuloksiin.

Haastateltavia pyydettiin seuraavaksi valitsemaan, mitkä ovat taulukossa 9 olevista vaihtoehdoista kehityskeskustelun kolme suurinta hyötyä.

Taulukko 9. Kehityskeskustelujen suurimmat hyödyt haastateltavien mielestä



Taulukon 9 vastauksista huomataan, että haastateltavat kokivat kehityskeskustelun tärkeimmäksi hyödyksi esimies-alaissuhteen kehittämisen. Seuraavaksi tärkeimpänä hyötynä haastateltavat kokivat henkilökohtaisen osaamisen kartoittamisen. Kehityskeskustelun koettiin hyödyttävän niin palautteen antamisessa kuin saamisessakin. Muu, mikä - kohdassa hyödyksi koettiin ongelmatilanteiden esille tuominen.

Vastausten perusteella kehityskeskustelulla on oma paikkansa esimies-alaissuhteen kehittämisessä ja syventämisessä. Myös palautteen antaminen ja saaminen kehityskeskustelun yhtey-

dessä kehittää esimiehen ja alaisen suhdetta ja vuorovaikutusta. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden työntekijän tämän hetkisen osaamisen arviointiin. Viitalan (2013, 181–182) mukaan henkilökohtaisen kehittymisen lähtökohtana voidaan pitää nykyisen osaamisen arviointia. Kun henkilö on tietoinen omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan, hän voi hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti. Vastausten perusteella nykyinen kehityskeskusteluprosessi siis hyödyttää henkilökohtaisen osaamisen arvioinnissa, mutta ei haastateltavien mukaan hyödytä välttämättä varsinaista osaamisen kehittymistä.

Lomakehaastattelun **viimeisenä** kohtana haastateltavat kertoivat vapaasti omia ajatuksiaan kehityskeskusteluista ja osaamisen kehittämisestä.

”Kehityskeskustelut kuuluu mielestäni asiaan ja niitä kuuluu järjestää vuosittain...” (H4)

”Kehityskeskustelujen vetäjille koulutusta jotta, saadaan tasalaatuiset kehityskeskustelut. Keskusteluissa sovittujen asioiden parempaa seuranta. Eteenpäin vietäviin asioihin palautteen etä, kuinka asia otetaan huomioon tai käsittelyyn \ johtaako toimenpiteisiin. Kehityskeskustelun vetäjiltä taitaa tällä hetkellä puuttua mahdollisuus toteuttaa, ainakin joiltain osin keskusteluissa sovittavista asioista Esim. Koulutus” (H5)

”Kehityskeskustelujen suorittamiseen tulisi saada parempi sitoutuminen laitoksen johdon osalta... kehityskeskustelujen pohjalle tulisi laatia koko henkilöstölle osaamiskartat... osa kehityskeskusteluista voitaisiin käydä ryhmäkeskusteluina... seurantakeskustelujen käyttöönottoaminen käydyille kehityskeskusteluille parantaisi sovittujen asioiden toteutumista.” (H6)

”Keskustelun runkona olevia kysymyksiä voisi välillä muuttaa.” (H2)

”...Joku "mittari" pitäisi vielä olla millä kehityskeskusteluista saavutettua osaamisen kehittymistä ja tietysti myös työn mielekkyyttä voitaisiin mitata ja niistä saatuja tuloksia hyödyntää jatkossa.” (H1)

”On hyvä asia, että kehityskeskustelujamme arvioidaan ja kehitetään!” (H7)

Vapaan sanan vastauksissa tuli esille kehityskeskustelujen tarpeellisuus ja tarve niiden käymiseen. Kehityskeskusteluissa toimiville esimiehille haluttiin koulutusta ja vaikutusmahdollisuuksia keskusteluissa esille tulleissa asioissa. Eteenpäin viestittävien asioiden käsittelystä toivottiin palautetta ja sovittujen asioiden seurantaan erillisiä seurantakeskusteluja. Osaamisen arviointiin kaivattiin osaamiskarttoja koko henkilöstölle käyttöön. Osaamisen kehittymiselle kaivattiin mittaria, jonka avulla saavutettuja tuloksia voitaisiin konkreettisesti mitata. Pelastuslaitoksemme johdolta vaadittiin parempaa sitoutumista kehityskeskusteluprosessiin ja ke-



hityskeskustelulomakkeeseen kaivattiin vaihtuvuutta. Haastateltavien vapaista vastauksista voidaan havaita, että sekä kehityskeskustelun prosessiin että sisältöön halutaan muutoksia.

## 5.2 Kehityskeskusteluiden sisältö

Kehityskeskustelujen sisältöä kartoitettiin teemahaastattelulla. Haastattelu jaettiin kolmeen jo teoriassa käsiteltyyn kehityskeskustelun sisällön osa-alueeseen: **tavoitteet, tulokset ja kehittyminen**. Osa-alueiden ulkopuolelta kysyttiin muutama kehityskeskusteluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvä kysymys. Haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä, jotka olivat ennen teemahaastattelun suorittamista vastanneet lomakehaastatteluun. Teemahaastatteluiden tekninen toteutus onnistui hyvin. Haastattelut dokumentoitiin varmuuden vuoksi kahdella eri nauhottimella. Teemahaastatteluissa haastateltavat kertoivat hyvin vapaasti omia mielipiteitään osa-alueiden sisältä ja apukysymysten avulla saatiin kattava kuvaus keskustelujen sisällön vaikutuksesta kehittämiseen.

Ennen varsinaista osa-alueiden käsittelyä haastateltavia pyydettiin kertomaan, miksi heidän mielestään Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa käydään kehityskeskusteluja.

”Saahan sitä viestiä ihan koko organisaatiolle sieltä alhaalta ihan ylimmälle joholle asti tavaltaan sitte.” (H2)

”Halutaan kirkastaa henkilöiden tehtävänkuvia, perustehtävää... Miten on suoriutunut tavoitteista ja seuraavan vuoden tavoitteet... ehkä jopa tärkein osaamisen kartoittaminen...jos vajetta löytyy, niin johtaa kehittämissuunnitelman tekemiseen.” (H6)

”...Henkilöstön osaaminen käytettäs koko talon hyväksi ja... hyvin käytyjen kehityskeskusteluiden kautta sitä (osaamista) saatas käyttöön.” (H7)

”Kysellään työntekijän mielipidettä siitä että, mitä kaveri yleensä haluaa tehdä ja mistä on kiinnostunut ja miten on onnistunu ja miten haluaa itseensä kehittää.” (H1)

”Mun mielestä niitä käydään sen takia, että se katotaan hyvään organisaatioon kuuluvaksi asiaksi henkilöstön osalta, joku on semmosen opin saanu jostak.i” (H3)

Vastauksissa korostui, että kehityskeskusteluiden avulla saadaan työntekijöiden mielipide organisaation käyttöön ja työntekijät pääsevät keskusteluissa itse kertomaan, mitä haluavat teh-

dä ja miten haluaisivat kehittyä. Myös tavoitteiden ja tehtävien kirkastaminen sekä osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen koettiin syyksi kehityskeskustelujen käymiseen.

Teemahaastattelun **tavoitteet - osiossa** haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten heidän omassa kehityskeskustelussaan käsiteltiin heidän henkilökohtaisia tulevan kauden tavoitteitaan. Haastateltavat saivat varsin vapaasti kertoa tavoitteistaan ja niiden käsittelystä. Tarvittaessa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omien tavoitteidensa määrittelyn ja kertomaan muutamia heille määriteltyjä tavoitteita.

”Kun siellä (kehityskeskustelussa) määritellään nää suuret linjat, niin sää tiät tarkalleen oman työsarkasi, mitä pitää sun pitää tehdä ja se on ihan hyvä asia. Tokihan niitä (tavoitteita) sitten vuoden mittaan tarkastellaan silleen yksityiskohtasemmin, mutta suuret linjat on selevillä, niin kyllä sulla on helppo sen jälkeen toimia. Sää tiät mistä sää vastaat..” (H1)

”Tavoitteet ehkä saattaa tulla puhheeksi siinä, mutta ei niitä siinä tilaisuudessa (kehityskeskustelussa) aseteta. Vaan ne on asetettu jo valamiiksi, käytännössä kattoen jossakin muualla, jo etukäteen...Yhtäkkiä ei tuu mieleen, että olis vuosittain vaihtuvia tavoitteita, millään laila...” (H5)

”Keskeisimmät tavoitteet tulee vastuualuejaosta ja ne on aikalailla määritelty sillalaila. Kehityskeskustelussa on nyt vaan tarkasteltu, että pittääkö nämä (tavoitteet) paikkaansa. Sitten tehty tarvittavia muutoksia, mutta sehän aikalailla se runko pysyy samana.” (H2)

”Mun kokemuksen perusteella, nii ei oo seuraavan kauden tavoitteita määritelty tai ei ainakaan sillai konkreettisesti... Itseasiassa nehän (tavoitteet) on ollu meillä aikalailla pysyviä...” (H6)

”Ei henkilökohtasta tavoitetta minkäänlaista... ei oo kehityskeskustelussa nimetty.” (H4)

Vastauksista voidaan todeta, että haastateltavien tavoitteet ovat hyvin yleismaailmallisia, tehtäväkuviin sidottuja ja pysyviä. Haastateltavien tavoitteista puuttuu konkretia ja henkilökohtaisuus. Näin myös niiden käsittely kehityskeskustelussa on varsin pinnallista. Konkreettisia tavoitteita tuli esille ainoastaan onnettomuuksien ehkäisytehtävien suoritteissa, kuten palotarkastusten vuosittaisen määrän mittaamisessa. Onnettomuuksien ehkäisytehtävät ovat kuitenkin vain pieni osa haastateltavien vuosittaisesta työmäärästä eivätkä kosketa kaikkia haastateltavia. Muihin tehtäviin konkreettisia tavoitteita ei ole haastateltaville määritelty. Useassa vastauksessa korostui, että tavoitteita asetetaan ja käsitellään erilaisissa paloasemien palaverissa kehityskeskustelujen sijaan.

Tavoitteiden asettamiseen kehityskeskustelussa vaikutti myös se, milloin keskustelu minäkin vuonna käydään. Joskus kehityskeskustelut on käyty alkuvuodesta, jolloin tavoitteita on määriteltä, mutta joskus ne on taas käyty loppuvuodesta, jolloin on käsitelty enemmän tuloksia.

Esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, miten he ovat kokeneet omien alaistensa tavoitteiden asettamisen.

”Koen, että konkreettisemmin pitäisi käyä keskusteluja henkilökohtaisten tavoitteiden osalta... ja toisaalta se seurannan järjestäminen pitäis hoitaa paremmin.” (H6)

”Suurimmalle osalle se (tavoitteiden määrittely) on hankalaa sen takia, ku ne (tavoitteet) on niin yleisiä ja semmosia... vähän henkilökohtasuuksiin meneviä ne asiat, mitä loppujen lopuksi käsitellään palomiesten kanssa... on semmosia yleispalomiehiä, joilla on hirviän vähän yksityiskohtasesti henkilökohtasesti mittään tavoitteita. Ne on paljon vaikeampia sitte.” (H3)

Esimiehet kokivat tavoitteiden asettamisen haastavaksi. Henkilökohtaisten konkreettisten tavoitteiden löytäminen alaisille koettiin vaikeaksi. Esille nousi organisaatiossa vuosittain vaihtuvien teemojen käyttöönottoaminen. Näiden teemojen ympärille luotaisiin jokaiselle tehtävänkuvaa ja osaamiseen liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita.

Tavoitteiden haastavuutta ja motivointia haastateltavat kuvasivat seuraavasti:

”Osalla tavoitteista ei oo oikeestaan mittään merkitystä ne vaan todetaan, mutta sitte... semmoset mitkä on mulle hankalia tai mää en niihin pitkälle perehtyny nii nehän haastaa kyllä.” (H3)

”Isot on kakut meillä täällä, eli haastetta riittää.” (H2)

”Vaikka tällane vanha karju oonkin, mutta se (urakierto) vois vielä kehittää ja antaa vähän motivaatiota vielä kun... voitaa vaihtaa vähä niitä rooleja. Vois antaa uutta potkua vähä tähä työn-tekoon.” (H1)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vaikka henkilökohtaisia tavoitteita ei ole konkreettisesti määriteltäkään, työtä on koko kaudelle riittävästi. Motivaatiota lisäisi työnvaihtuvuus ja työnkierto. Vastauksissa oli huomattavissa myös haastateltavien työkokemus. Kokeneet haastateltavat halusivat vaihtelua ja kokemattomat kokivat haastetta suoriutua tämänhetkisistä tehtävistä.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten, milloin ja kuka seuraa heidän tavoitteidensa toteutumista.

”Seuranta hoidetaan viikko- ja kuukausipalaverissa, joissa seurataan missä me ollaan menossa. (H5)

”Kun ei oo oikeen numeraalisia tavoitteita, mitä esimies vois seurata, nii se on aikailla semmosta omatoimista ja ite niistä raportoin, jos vaikka joku vastuualue ei toimi.” (H2)

”Ei oo järjestelmällistä seurantaa, ei oo erillisiä tavoitepalavereita, mutta kyllä esimies seuraa.” (H6)

”Kyllähän se (tavoitteiden seuranta) suoraan oikiastaan tapahtuu nii, että seuraavassa kehityskeskustelussa käytännössä vuoden päästä, niin niitä ihan sillä mielin katotaan, että ei oo varattu mitään erityistä tilaisuutta, missä niitä käsiteltäs...” (H3)

Tavoitteiden seurannasta voidaan tehdä johtopäätös, että kehityskeskustelussa ei sovi tavoitteiden kiinteitä seurantatapahtumia tai aikataulua. Pikemminkin seurantaa tehdään vuoden aikana erilaisissa palavereissa ja keskusteluissa. Näissä käsitellään pääosin määrällisiä tavoitteita. Ei-mitattavissa olevien tehtävien seuranta tuntuu vastausten perusteella olevan omatoimista ja niistä raportoidaan tarvittaessa esimiehelle. Valpola (2000, 145) korostaakin, että kehityskeskustelun tavoiteosassa olisi tärkeää käydä läpi, mitkä alaisen henkilökohtaiset tavoitteet konkreettisella tasolla ovat, mitä mittareita ja tunnuslukuja niiden mittaamiseen tullaan käyttämään sekä miten niiden toteutumista vuoden aikana seurataan ja arvioidaan.

Haastattelun **tulokset - osiossa** haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten heidän omassa kehityskeskustelussaan käsitellään heidän menneen kauden henkilökohtaisia tuloksia. Haastateltavat saivat jälleen hyvin vapaasti osa-alueen sisällä kuvailla omia tuntemuksiaan tuloksista.

”Aika vähän siinä kehityskeskustelussa käytetään aikaa siihen tulosten syntymiseen....Lähinnähän se on sellaista rupattelua, että miten olet omasta mielestä onnistunut ja saavutitko sen, mikä asetettiin. (H1)

”Ei niitä oo niitä henkilökohtaselle tasolle määriteltyjä/määrällisiä tavoitteita...kun ei niitä oo niin ei niitä voi käydä silloin läpikään.” (H6)

”...Niitä (tuloksia) saa ite arvioida, miten onko tapahtunu jotakin ja mitä... Hällä (esimiehellä) on vaan satunnaisesti tietoa siitä, miten se työ menee. On paljon varmasti sen varassa, miten mää ite arvioin sitä.” (H3)

Esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, miten he mittaavat alaistensa tuloksia ja minkälainen rooli kehityskeskusteluilla on niiden läpikäymiseen.

”Kyllä se (alaisten tulosten mittaaminen) on aika vaikeaa, joskus jopa mahotonta... se on vaan mun mielikuva asiasta, onko se totta ja reilua toista kohtaan...se on semmonen mutu...jää hirveästi tämmösten omien mielikuvien varaan...” (H3)

”Kyllä kieltämättä siellä joukossa on...kaunista liipalaapaa tai poliittista jargonia...että miten se ihan aidosti on konkretisoitunut se tavoite arjessa, niin välttämättä se ei oo kovin helpolla mitattavissa ja arvioitavis oleva homma.” (H7)

”(alaisten) Epäonnistumisista kuulee kyllä muiltakin, jos mun porukka on töppäily jossakin, niin varmasti kuulee... Uskosin, että se nega tulee helepommin esille ku se positiivinen.” (H4)

Kun tarkastellaan vastauksia sekä alaisten että esimiesten näkökulmasta, voidaan tehdä johdopäätös, että tulosten arviointi perustuu hyvin pitkälti alaisen omaan arviointiin. Joissakin tilanteissa esimies saa muilta organisaation jäseniltä tietoa alaistensa onnistumisista tai useammin epäonnistumisista. Määrällisesti mitattavia tuloksia esimies pystyy tarkastelemaan, mutta muiden tehtävien osalta tulosten arviointi jää usein pinnalliseksi. Pääosin myös tuloksia käsitellään vuoden aikana erilaisissa paloasemien palavereissa ja keskusteluissa.

Valpola (2000, 139–137) korostaa, että on hyvä, jos alainen itse kertoo omasta onnistumisestaan ja esimiehelle jää täydentävä rooli. Kuitenkin keskustelun tulososion pitäisi vastata alaisen kysymyksiin, miten suoriuduin ja mitä palautetta tai neuvoja sain, jotta voin tulevaisuudessa kehittää itseäni. Näihin kysymyksiin alainen ei luonnollisesti pysty itse vastaamaan, vaan se on esimiehen tehtävä.

Henkilökohtaisten tulosten arviointi liitetään yleensä hyvin vahvasti palautteeseen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miten he saavat kehityskeskustelussaan palautetta ja auttaako se kehittymään.

”Ei siinä palautetta saa, se on tilaisuus tilaisuuksien joukossa. Niin kuin sanoin, niin pienessä talossa niistä keskustellaan muutenkin aika avoimesti, että ei kehityskeskustelu ole ainut paikka, missä palautetta jaetaan.” (H1)

”Sitte ku tekkee montaa vastuualuetta, tavoitetta ja tulosta tulee siinä, että ku kiertää koko pelastuslaitoksen alueella tekemässä tiettyjä asioita, niin ehkä ne (suoritukset) jää taka-alalle... niistä ei saa keltään palautetta.” (H5)

”Eihän siinä hirveesti voi kehittää, jos esimieheltä tulee vaan positiivista palautetta. Ei siinä silloin löydä niitä kehittämiskohteita.” (H6)

Haastateltavat kokivat, että itse kehityskeskustelussa he eivät saa kovinkaan paljon palautetta. Myös saadun palautteen laadussa oli parantamisen varaa ja tällaisenaan se ei edesauta henkilökohtaista kehittymistä. Puutteellisenä koettiin myös se, että kun työskentelee usealla vastualueella eri puolilla pelastuslaitosta, näistä tehtävistä ei saa keneltäkään palautetta. Oma esimies ei välttämättä edes tiedä, mitä tehtäviä on menneellä kaudella muualla hoitanut saati, että hän pystyisi antamaan palautetta niissä onnistumisesta.

Esimiehiä pyydettiin kuvailemaan, miten he kokevat kehityskeskustelun palautteen anto- ja saamisvälineenä.

”Oon sitä mieltä, että se (kehityskeskustelu) on parhaimmillaan varmasti hyvä ja tarkoitan sitä, että se on parhaimmillaan silloin, kun sen esimiehen ja alaisen välit on niin luottamukselliset ja hyvät, että siinä pystytään antaan sitä palautetta sillai objektiivisesti ja palautteen saaja on kypsä ottamaan sitä vastaan.” (H6)

”Kyllä mun on helepompi antaa palautetta esimiehenä ku se on jotenkin luontaisesti katotaan jopa, että tehtävä ja velevollisuus, mutta toisinpäin se selevästi on vaikiampaa, että sen henkilön täytyy tosissaan miettiä, että miten tässä käy jos mää sanon...” (H3)

”Ei oo tyylinä, että kysyisin alaisilta palautetta mun toiminnasta missään muualla ku kehityskeskustelussa. Siinä se on pakollisena kysymyksenä, nii siellä se tulee.... Silloin alussa, kun ensimmäisiä kertoja olin esimiehenä kehityskeskustelussa, koin sen jopa vaivautuneeks kysyä semmosta (palautetta esimiestoiminnasta), mutta kyllä siihen on tässä vuosien varrella totuttu.” (H4)

”Mun mielestä se (kehityskeskustelu) on jopa hyvin tärkeä palautteen antamisessa... kyllä mää oo koittanu ottaa ne vakavissaan ne palautteet, mitä sieltä on tullu...” (H7)

Esimiesten vastauksissa korostui esimies-alaisuuden ja keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys palautteen antamisessa ja saamisessa. Aarnikoivu (2011,78–79) totesi, että onnistuneeseen keskusteluun vaikuttavat päivittäinen esimiestyö ja esimies-alaisuus. Luottamus ja vuorovaikutus ovat ratkaisevassa osassa tätä suhdetta. Vastauksissa esimiehet kokivat kehityskeskustelun tärkeäksi välineeksi etenkin esimiestyön palautteen saamisessa ja kokivat, että saadun palautteen avulla voi kehittää itseään esimiehenä. Vastauksista voidaan päätellä, että

kehityskeskusteluissa esimiehet saavat toiminnastaan alaisia enemmän palautetta, vaikka osa heistä koki, että esimiehen on kehityskeskustelussa luontevampaa antaa palautetta alaiselle.

Haastattelun **kehittymistä** käsittelevässä osiossa pyydettiin haastateltavia omin sanoin kuvailemaan, miten ja kuka heidän osaamistaan arvioi kehityskeskustelun yhteydessä.

”Esimies kysyy, että mitä tehtäviä olisit halukas tekemään, missä olisit niin kuin halukas itseäsi kehittämään... Ei oo käytetty sitä osaamisprofiilia kehityskeskustelussa. Oon henkilökohtaisesti vaan kattonu, mitä siinä on, mutta se ei oo ollu kehityskeskusteluissa mukana.” (H1)

”En muista, että ois niinkään esimiehen tasolta tullu ikkään, että lähtisitkö koulutukseen tai muuta. Ei tulla ikään niinku konkreettisesti keskustelemaan, että nyt ois tällöinen homma, että haluaisitko tätä vastuualuetta syventää tai näin. Ite oon tuonu tässä ne kurssit mihin haluan nii esille.” (H2)

”Ehkä se mennee omalla kohalla siten, että itse kättelee tuota mitä tarvisin...” (H5)

”Mulle ei oo laadittu minkäänlaista osaamiskarttaa, puhumattakaan mistään osaamisprofiilista eikä mun osaamista verrata eikä voida verrata tehtävässä vaadittavaan osaamiseen. Eipä sitä (osaamista) käyty edellisessä kehityskeskustelussa ollenkaan läpi. (H6)

”Kyllä niitä (kehittymistarpeita) käsitellään, mutta alaisetki vaatii, että niissä pitää olla jotain konkretiaa... pitää olla semmosia asioita, että he näkee, että asia etenee tai sille tehdään jotaki, että ne ei oo kauhean abstrakteja asioita, mitä siinä käsitellään.” (H3)

”Ei oo arvioitu (osaamista). Ei oo ees sanottu, että oonko mä osannu vai en oo osannu hoitaa sitä hommaa... ja itekki tein sen (osaamisprofiilin), mutta viimeksi minun niitä asioita ei kehityskeskustelussa ees käyty läpi niitä. Mää olin kyllä tehny ja lähettäny sähköisesti ne, mutta niitä ei käyty läpi.” (H4)

”Se (osaamisen arviointi) on oikiastaan pienistä palasista koostuva pala. Ensinnäkin se on sen kaverin omaa arviointia, itsearviointi... yks on sitte tietenkin omat (esimiehen) havainnot... yks on tietenki se palaute, mitä tulee suoraan mulle kentältä...” (H7)

Osaamisen arvioinnin vastauksista voidaan vetää johtopäätös, että arviointi perustuu hyvin pitkälle itse arviointiin. Työntekijän osaamista ei järjestelmällisesti verrata tehtävässä nyt tai tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Osaamisen arviointiin kaivataan konkretiaa. Päällystölle luotuja osaamisprofiileja toisaalta kehuaan, mutta yhdenkään haastateltavan kehityskeskustelussa niitä ei ole käsitelty. Valpolan (2000,147) mukaan keskustelussa olisi tärkeää arvi-

oida, vastaako alaisen osaaminen tehtävässä vaadittavaa osaamista sekä miten alainen kehittää itseään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Keskustelun olisi suotavaa olla tulevaisuuspainotteista, jolloin keskustellaan myös alaisen urasuunnitelmista ja miten organisaatio voi olla niitä tukemassa.

Haastateltavat kuvailivat, millaisiin tuloksiin osaamisen arviointi kehityskeskustelussa johtaa.

”...Se (kehittämistarve) ehkä jopa merkataanki sinne kehityskeskustelupapereihin, jonka jälkeen se jääki täysin sitte itestä kiinni, taikka sitte talon rahoista kiinni, että pääseekö lähteen ja kehittämään. Eihän sillä lähiesimiehellä ole minkäänlaista roolia käytännössä katsoen sille lopputulemalle.” (H5)

”Se ei oo johtanu tähän mennessä siihen se osaamisen kehittämissuunnitelman tekeminen, että ois missään vaiheessa edes arvioitu sitä kehittämissuunnitelman toteutumista.” (H6)

”On niitä (kehittämistarpeita) dokumentoituki, mutta on vaan ehkä sitte todettu, että se ei vaan oo mahdollista. Eikä oo nyt kyse ees mistään kauhean isoista asioista... oon mää sitte kokenu nii, että ei työnantajan puolelta oo ollu kiinnostusta viedä sitä asiaa eteenpäin.” (H3)

”Kyllä ne (kehittämiskohteet) siihen henkilökohtaseen suunnitelmaan kirjataan... täytyy sanoa, että ei oo aikaa ollu sitte valvoo sitä (kehittämistä)... empä usko, että kaverit itsenäisesti kovinkaan lähtee kehittämään.” (H4)

Vastauksista voidaan tulkita, että henkilökohtaisia kehittämistarpeita dokumentoidaan kehityskeskustelun liitteenä olevaan kehittämissuunnitelmaan, mutta niiden toteutumista ei järjestelmällisesti seurata. Haastateltavat myös kokivat omat ja esimiehensä vaikutusmahdollisuudet kehittymiseen rajalliseksi.

Itsensä kehittämistä haastateltavat kuvailivat seuraavasti.

”Kehittyminen on lähinnä se koulutuspuoli, mikä täällä (kehityskeskustelulomakkeessa) on. Varmaanki se enemmän sitä kautta tullee sitte eli, mitä haluaa ja onko jotaki kursseja mihin haluaa.” (H2)

”Tässä osioissa on käsitelty just sitä, että mitä koulutuksia on mahdollista käydä. Kyllä siellä aika monella on just näitä lyhyempiä koulutuksia tavoitteena.” (H4)



Vastauksissa nousi vahvasti esille kehittymisen välineenä ulkopuolinen koulutus. Viitala (2013, 189–190) toteaa, että tällöin kehittämistä lähestytään behavioristisen näkemyksen kautta, jolloin kehittäminen on hyvin mekaanista toimintaa. Kehittämisessä lisätään puuttuvia tai vaillinaisia tietoja henkilölle siten, että työntekijä ja hänen esimiehensä valitsevat tarvittavat ja sopivimmat koulutukset, joihin työntekijä osallistuu. Sydänmaanlakka (2007, 134) taas huomauttaa, että osaamisen kehittämiseen on olemassa paljon muitakin välineitä kuin koulutus. Tällöin kehittäminen tulisi nähdä konstruktiiivisesti, jossa kehitetään myös työntekijän ajattelumallia.

Kehittymisteeman lopuksi haastateltavat arvioivat, miten he itse tai yhteistyössä esimiehen kanssa voivat vaikuttaa henkilökohtaiseen kehittämiseen kehityskeskustelun avulla.

”Keskustelussa voidaan sopia esimiehen kans asioita, mutta... kaikkihan ei riipu meistä kahesta. Hienoja asioita voi paperilla lukea, mutta sitte toteutuuko ne loppupeleissä kuitenkin ikinä. Siitähän ei oo aina takkeita. Kehittyminen vaatii iteltä, itestä se on kiinni.” (H5)

”Kyllä mun mielestä kehityskeskustelu on hyvä paikka, missä viedään omaa kouluttautumista etteenpäin.” (H2)

”Se on sen kaiken a ja o tässä kehityskeskustelun ja osaamisen arvioinnin yhteydessä, että se on olemassa se profiili ja dokumentoitu osaamisvaatimus... Onhan se (osaamisen kehittäminen kehityskeskustelun avulla) varsinkin päällystön osalta mahdollista... se että sitoudutaanko siihen niin esimiehen tasolta kun taas toisen osapuolen osalta nii se on toinen juttu sitte.” (H6)

”Jos kehityskeskusteluja ei olis, nii vois olla että ne (kehittymiskohteet) ei tulis ees mieleen missään vaiheessa.” (H4)

Haastateltavat kokivat kehityskeskustelun tärkeänä välineenä osaamisen kehittämisen edistämiseen. Useassa vastauksessa kuitenkin korostui keskustelujen ja kehittämissuunnitelman vaikutusmahdollisuus. Haastateltavat kokivat, että keskustelun osapuolilla ei ole havaittuihin kehittymiskohteisiin aitoa vaikutusmahdollisuutta, ratkaisut esimerkiksi koulutukseen osallistumisesta tehdään aivan muiden henkilöiden toimesta. Havaittujen kehittämistarpeiden seurantaan kaivattiin ryhtiä. Kokemuksia organisaation tukemisesta kehittämiseen tuli molempiin suuntiin. Pääosin haastateltavat kuitenkin kokivat, että pelastuslaitos suhtautuu myönteisesti osaamisen kehittämiseen erilaisten koulutusten avulla.

Kehityskeskusteluihin liittyvässä kirjallisuudessa korostetaan ryhmäkehityskeskustelun merkitystä henkilökohtaisen kehityskeskustelun tukena. Haastateltavia pyydettiin **lopuksi** kertomaan mielipiteensä, miten he kokisivat ryhmäkehityskeskustelun omaan työyhteisöönsä.

”Oltas se koko porukka siinä pöydän ympärillä ja ois sitä keskustelua sitte nii, koska ei semmosiakkaan hetkiäkään oikiastaan tuu... kuhan käydään myös kahen keskinen keskustelu sen lisäksi.” (H2)

”Työvuorot ois semmosia ryhmäkehityskeskustelun paikkoja... sakuparit on kans semmonen mahdollinen ryhmäkeskustelun tarve.” (H6)

”Äkkiä tulee mieleen, että se vois olla ihan hyvä, koska ryhmässä taas sitte ku niitä ideoita alkaa tulemaan, niin toiset höystää toista ja siitä voi tulla hyviäkin ajatuksia ja ei missään nimessä joukossa tyhmyys tiivisty.” (H4)

Kaikki haastateltavat suhtautuivat ryhmäkehityskeskusteluihin lähtökohtaisesti positiivisesti. Vastauksissa tuotiin esille, että ryhmäkeskustelu ei saa kuitenkaan korvata varsinaista kahdenkeskistä kehityskeskustelua ja ryhmän koko ei saisi olla liian suuri. Haastateltavat pohtivat, että ryhmäkehityskeskustelu voisi tuoda myös kaivattua vaihtelua kehityskeskusteluprosessiin.

Seuraavaksi haastateltavat kertoivat, miten he kehittäisivät pelastuslaitoksemme kehityskeskusteluja.

”On menty kymmenen vuotta samalla kaavalla, pitäs tuoda vaihtelua... Kehityskeskusteluita vetäville esimiehille pitäs saada markkoja taskuun, että voisivat oikeasti päättää sovituiista asioista.” (H5)

”Ennen kaikkea johto näyttäs sitä sitoutumista ja esimerkkiä siihen kehityskeskusteluiden toteutumiseen, että niihin niin kuin oikeasti valmistauduttas ja ois selkeät aikarajat ja... niihin todellakin sitouduttas... niihin saatas laatua enemmän, että se ei ois se ainoa mittari...se suoritettujen kehityskeskusteluiden toteuma.” (H6)

”Kyllä niissäkin voitais joskus mennä yksityiskohtasempiin tavoitteisiin... Vaikka sitte teemavuoden tai jonkun kautta, mikä vaikka tois siihen konkretiaa enemmän... Sehän näkys näissä kehityskeskusteluissaki...jokaiselle tulis yhteisiä tavoitteita ja henkilökohtaisia tavoitteita...Siitähän sais rakennettua henkilökohtaisia tavoitteita sille vuodelle...työnantaja nostaa tavoitteita esim. parempi elvytystaito 2018 tai vastaavaa...kaikki sitte arviois omassa työssä, mitä se (tavoite) tarkoittaa.” (H3)

”Siinä käy sillä lailla, että...menneestä kaudesta on kulunu vähän turhan pitkä aika, tilanne on jo historiaa ja sitte toisaalta tuleva kausi on sitte käytännössä meneillään jo niin pitkällä että puolet vuodesta on pahimmillaan jo käyty, että mitenkä nämä kehityskeskustelut saa rytmitettyä sinne työkalenteriin.” (H7)

Vastauksista nousi selvimmin esille jo aiemmin ilmennyt konkretian puuttuminen. Haastateltavat kaipasivat konkreettisempia tavoitteita, tuloksia ja osaamisen arviointia. Myös kehityskeskustelun sisältöön haluttiin vaihtuvuutta. Nyt koettiin, että liian usein kehityskeskustelomakkeeseen kopioidaan edellisen vuoden vastaukset ja ne sivuutetaan varsinaisessa keskustelussa muuttumattomana. Haastattelijat halusivat nähdä pelastuslaitoksen johdon sitoutumista, esimerkkiä ja motivoimista keskusteluihin. Esimiehille toivottiin aitoa vaikuttamisen mahdollisuutta ja koulutusta kehityskeskusteluiden vetämiseen. Keskustelussa sovittujen asioiden seurantaan pitäisi panostaa huomattavasti enemmän ja luoda siihen jokin järjestelmällinen tapa.

Kehityskeskustelut haluttiin sitoa tiettyyn ajankohtaan vuodessa. Nyt, kun keskusteluaiakaus on vaihdellut vuosien välillä, haastateltaville on tullut tuntuma, että keskusteluja käydään ainoastaan keskustelemisen vuoksi, jolloin täytetään ainoastaan määrällinen tavoite. Lisäksi haluttiin myös laadullisia mittareita, joiden avulla arvioidaan keskustelujen onnistumista organisaation tasolla. Osaamisprofiilit on luotu ainoastaan osalle henkilöstöä. Niitä kaivattiin organisaation jokaiselle tasolle. Myös palautejärjestelmää haluttiin kehittää. Kehityskeskustelussa eteenpäin viestitettävistä asioista ei saada johdon palautetta takaisin kentälle.

Myös teemahaastattelun lopuksi haastateltavat saivat kertoa vapaasti omia ajatuksiaan kehityskeskusteluista ja osaamisen kehittämisestä yleensä.

”On mukava huomata, että: ”Hetkinen, nythän tämä tuli kuntoon”, vaikka sitä joudutaan kahessakin keskustelussa miettimään, että onko se tullu kuntoon, niinku iso ratas pyörähtää nii huomataan että hetkinen tähän kannatti tämä homma.” (H2)

”Osaamisen kehittäminen niin sehän on oikeastaan kahden tarpeen summa...työnantajan tarpeissahan pitäis pystyä kattomaan vuosien päähän jopa...ja mitä osaamista tulevaisuuden palvelutuotannossa tarvitaan...toinen näkökulma on se työntekijän näkökulma, että mikä häntä kiinnostaa, mitkä on omat intressit ja mitkä on omat tulevaisuuden suunnitelmat...työntekijän motivaatio kytkettynä työnantajan tarpeisiin, niin sieltä se (osaamisen kehittäminen) on löydettävä...” (H7)

Vastauksissa nousi esille osaamisen kehittämisen eri näkökulmat organisaation eri rooleissa. Kehityskeskusteluita pidettiin myös vaikutuskanavana. Myös työviihtyvyyteen ja työpaikan ilmapiiriin haluttiin kiinnitettävän huomiota kehityskeskusteluiden avulla.

### 5.3 Tutkimustulosten yhteenveto ja synteesi

Yhteenvedossa yhdisteltiin molempien tutkimusmenetelmien kautta saatuja tuloksia. Tuloksista haettiin samankaltaisuuksia ja niitä peilattiin sekä analysoitiin työn teoriassa esille nousseisiin keskeisiin havaintoihin. Yhteenvedossa korostuivat sellaiset tulokset, jotka toistuivat molemmissa tutkimusmenetelmissä ja nousivat myös teoriassa esille.

**Konkretiaa.** Keskeisin havainto molempien tutkimusmenetelmien tuloksista oli, että haastateltavat kokivat tämänhetkiset kehityskeskustelut sekä sisällöltään että prosessiltaan hyvin pinnallisiksi. Konkretiaa toivottiin etenkin kehityskeskustelun sisällön jokaiselle osa-alueelle. Haastateltavat halusivat konkreettisia, mitattavissa olevia ja henkilökohtaisia tulevan kauden tavoitteita, joiden kautta voidaan arvioida saavutettuja menneen kauden tuloksia. Osaamisen kehittämisessä konkretiaa haluttiin etenkin nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arviointiin. Nämä kolme asiaa myös koettiin kaikista tärkeimmiksi aiheiksi, joista haastateltavat halusivat omassa kehityskeskustelussaan keskustella. Alaiset kokivat, että he eivät saa konkreettista ja kehittymiseen johtavaa palautetta esimiehiltään. Esimiehet taas kokivat, että alaisille asetettavat tavoitteet ovat usein pysyviä ja hyvin yleismaailmallisia. Tämän vuoksi henkilökohtaisten tavoitteiden määrittely ja mittaaminen on erittäin hankalaa. Myös tulosten arviointi ja kehittävän palautteen antaminen koettiin todella haastavaksi.

Myös aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa korostettiin konkretian merkitystä ja tavoitteiden asettamisen haasteita kehityskeskusteluissa. Sydänmaanlakka (2007, 100-105) toteaa, että usein selvien ja konkreettisesti mitattavien tavoitteiden asettaminen tuottaa ongelmia. Konkreettiset tavoitteet ovat avainasemassa, kun arvioidaan työntekijän tuloksia ja kehittymistä. Hänen mukaansa onkin erittäin tärkeää, että kehityskeskustelussa asioita käsitellään riittävän konkreettisesti ja samalla varmistetaan, että asiat on ymmärretty samalla tavalla.

**Osaamisen kehittämisestä** keskeiset havainnot keskittyivät osaamisen arvioinnin hankaluuteen ja kehittämisvälineiden yksipuolisuuteen. Haastateltavien mielestä toiseksi suurin hyöty kehityskeskusteluilla oli juuri henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen arviointi.

Pelastuslaitoksella on käytössä osaamisprofiilit ja -kartat yhdellä ammattiryhmällä. Näitä keuhuttiin ja haastateltavat kokivat, että samantyylinen työkalu tulee ottaa käyttöön organisaation kaikilla tasoilla. Ristiriitaista tuloksissa kuitenkin oli se, että kehuista huolimatta yhdenkään haastateltavan omassa kehityskeskustelussa ei käytetty tätä jo luotua työkalua osaamisen arviointiin. Osaamisen arviointi oli haastateltavien mukaan hyvin pitkälle itse arviointia. Nykyhetken keskusteluista positiivisena näkökulmana tuli esille, että niiden kautta ainakin keran vuodessa puhutaan omasta kehittymisestä. Teoriaosuudessa sekä Viitala (2013, 181-182) että Valpola (2002, 56-58) korostavat osaamisen arvioinnin merkitystä osaamisen kehittämisessä. Sydänmaanlakka korostaa, että yksilön näkökulmasta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset kehityskeskustelut.

Kuviossa 1 Viitala (2006, 87) esittää osaamisen kehittämisen prosessin kolmivaiheisena. Tämä kuvio kuvaa hyvin osaamisen kehittämistä ja kehityskeskustelujen käyttöä kehittämisen välineenä. Näin kuvio samalla kuvaa työn teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa haastateltavat kokivat, että käydyt kehityskeskustelut auttavat osaamisen arviointia. Kuitenkin siten, että arviointi tehdään pääsääntöisesti varsin itsenäisesti ja itse arvioinnin tuloksia mahdollisesti käsitellään kehityskeskustelussa. Haastateltavien tehtävänkuvat ja tavoitteet ovat haastateltavien mukaan varsin pysyviä ja niihin ei koeta tulevaisuudessakaan tulevan suuria muutoksia. Ehkä tämän vuoksi myöskään henkilöiden arvioitua osaamista ei verrata tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Varsin usein osaamisen kehittämisen prosessia ei haastateltavien mukaan viedä loppuun eli henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa ei järjestelmällisesti tehdä. Tapauksissa, joissa se on tehty, sen seuranta on koettu puutteelliseksi ja haastateltavat kokevat, että kehityssuunnitelman tekijöillä on varsin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa sen toteutumiseen.

Haastateltavien vastausten perusteella pelastuslaitoksella osaamisen kehittäminen tehdään pääosin behavioristisen näkemyksen mukaan. Oli osaamisvajeet sitten tunnistettu miten tahansa, haastateltavat kokivat itsensä kehittämisen välineeksi poikkeuksetta erilaiset koulutukset. Kuten jo teoriaosuudessa kuvattiin, osaamisen kehittämiseen on kuitenkin olemassa monia muitakin keinoja kuin koulutus. Piili (2006, 116) muun muassa toteaa, että 80 prosenttia henkilöstön kehittämisestä tulisi tapahtua tietoisesti ja tuetusti työpaikalla sekä työn äärellä ulkoisten koulutusten sijaan.

**Johdon rooli ja esimerkki.** Haastateltavien lisäksi eri lähteet teoriaosuudessa korostivat organisaation johdon roolia kehityskeskusteluiden onnistumisessa. Aarnikoivun (2011, 84–85) mukaan ensimmäisenä tulee varmistaa ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluihin. Johto luo edellytykset ja raamit keskusteluille sekä näyttää omalla esimerkillään sitoutumista luotuun kehityskeskustelujärjestelmään. Näin myös motivaatio siirtyy organisaatiossa taso tasolta alaspäin. Valpolakin (2000, 11) toteaa, että kehityskeskustelut tulevat luontevammin osaksi esimiestyötä juuri mallioppimisen kautta. Organisaation esimiehet vastaavat alaistensa kanssa luotujen edellytysten mukaisista kehityskeskusteluista.

Tutkimuksessa haastateltavat halusivat organisaation johdolta sitoutumista, esimerkkiä ja motivointia kehityskeskusteluihin. Näiden puute näkyi haastateltavien mukaan esimerkiksi keskusteluaiakataulujen suuressa heittelyssä vuositasolla, palautteen takaisinkierrossa kentälle ja johdon esimerkissä kehityskeskustelujen pitämiseen. Osa vastaajista koki, että keskustelut käydään tällä hetkellä lähinnä käymisen vuoksi. Myös kehityskeskusteluissa toimiville esimiehille haluttiin aito vaikuttamisen mahdollisuus keskusteluissa sovittuihin asioihin.

Tuloksesta voidaan päätellä, että kehityskeskusteluja ja niiden kautta saatavia tuloksia ei järjestelmällisesti käsitellä ja hyödynnetä organisaatiossa. Haastateltavat kokivat teemahaastattelun vastausten perusteella, että kehityskeskusteluja käydään muun muassa sen takia, että niiden avulla voidaan välittää tietoa organisaation johdolle organisaation jokaiselta tasolta. Lomakehaastattelun vastausten perusteella kehityskeskusteluissa myös syntyy palautetta ja eteenpäin viestittäviä asioita organisaatioiden eri tasoilta, mutta tämän tiedon käsittely ja vaikutus tuntuu ontuvan. Myös tiedotus asioiden käsittelystä koetaan haastateltavien keskuudessa puutteelliseksi.

**Seuranta.** Tutkimus osoitti, että kehityskeskusteluissa sovitaan alaisen ja esimiehen välillä asioita ja osa sovituista asioista myös kirjataan ylös lomakkeisiin ja kehityssuunnitelmiin. Yleisesti kehityskeskusteluissa tulisi sopia ainakin seuraavan kauden tavoitteet ja niiden mitaaminen sekä osaamisen kehittymistarpeet ja kehittämismallit. Näiden asioiden seuranta koettiin tutkimuksessa jokaisella osa-alueella puutteelliseksi. Keskusteluissa ei sovita kiinteitä seuranta-aikoja tai -palavereita. Jos seuranta tehdään, se tapahtuu henkilökohtaistenkin asioiden osalta paloasemien yhteisissä palavereissa ja keskusteluissa tai seuraavassa kehityskeskustelussa. Vastausten perusteella seurannan tekee osaltaan vaikeaksi se, että seurattavat asiat eivät ole mitattavissa ja niiden toteutuminen tai niissä onnistuminen perustuu pitkälti alaisen omaan arvioon.

Haastateltavien vastaukset ja teoria kuitenkin painottavat seurannan tarpeellisuutta ja motivoivaa merkitystä. Kuten esimerkiksi Valpola (2002,47-48) aiemmin totesi, seuranta luo kehityskeskustelujärjestelmälle luottamusta. Henkilöt näkevät, että sovittuja asioita seurataan ja niillä on merkitystä. Tämä luo motivaatiota ja merkitystä käytäville keskusteluille.

**Kaavamaisuus ja toistuvuus.** Tutkimuksessa haastateltavat toivat esille, että pelastuslaitoksen kehityskeskusteluprosessi kaipasi vaihtuvuutta. Lomakkeen kysymysten todettiin tukevan keskusteluun valmistautumista, mutta ne alkavat haastateltavien mukaan toistaa itseään. Liian usein lomakkeen kysymyksiin kopioidaan edellisen vuoden vastaukset ja keskustelussa todetaan, että mikään ei ole muuttunut ja asioita ei näin käsitellä vaadittavalla tarkkuudella. Myös samojen tavoitteiden toistuvuus vuodesta toiseen koettiin turhauttavaksi ja se johtaa siihen, että henkilökohtaisia tavoitteita ei pahimmillaan edes käsitellä kehityskeskustelussa. Tutkimuksessa tuli kehittämisisideoina esille muun muassa vuosittain vaihtuvien teemojen ja ryhmäkehityskeskustelujen käyttöönotto.

Valpola (2002, 11–12) totesi samansuuntaisesti, että pahimmillaan keskustelujen kaavamaisuus vie keskustelun hengen pois ja pahimmillaan jäljelle jää ainoastaan vaaditun lomakkeen täyttäminen ja pintapuolinen läpikäynti. Hänen mukaansa kehityskeskustelukäytäntöjä tulisi muokata ja kehittää jatkuvasti saadun palautteen mukaisesti.

**Esimies-alaissuhde.** Positiivisena asiana tutkimuksessa nousi esille haastateltavien kokemukset kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä esimies-alaissuhteen kehittämisessä. Haastateltavat kokivat sen jopa kehityskeskustelujen tärkeimmäksi hyödyksi. Keskustelun koettiin kehittävän ja syventävän molemminpuolista suhdetta ja lisäävän luottamusta. Haastateltavat kokivat, että näin saa ainakin kerran vuodessa keskustella rauhassa oman esimiehen tai alaisen kanssa. Keskustelun koettiin antavan mahdollisuuden nostaa esille sellaisia aiheita, joita ei päivittäisessä keskustelussa haluta välttämättä käsitellä. Keskustelua pidettiin myös hyvänä molemminpuolisena palautteenantovälineenä. Vastausten perusteella hieman yllättävästi esimiehet kokivat saaneensa keskustelussa enemmän palautetta kuin alaiset. Perinteisestihän palautteen antaminen koetaan enemmänkin esimiehen velvollisuudeksi kuin alaisen oikeudeksi.

Haastateltavien vastaukset mukailevat Ronthy-Östbergin & Rosendahlin (2004, 103) kuviossa 3 esittämiä kehityskeskustelujen aihe-alueita. Hyvässä kehityskeskustelussa käsitellään sekä arkisia asioita että mennään mukavuusrajan yläpuolelle, jossa keskustelut muuttuvat vaativik-

si ja juuri nämä keskustelut kehittävät ja syventävät keskinäistä suhdetta. Tutkimuksessa ja teoriassa korostui, että kehityskeskustelut eivät missään nimessä korvaa päivittäistä esimiehen ja alaisen välillä käytävää vuorovaikutusta, mutta parhaimmillaan ne tukevat sitä ja rakentavat kahdenkeskistä luottamusta. Parhaimmillaan päivittäinen vuorovaikutus tukeekin kehityskeskusteluja ja kehityskeskustelut päivittäistä vuorovaikutusta.

Tutkimuksen kaikki haastateltavat vastasivat sekä lomake- että teemahaastatteluun. Tulosten yhteenvedosta huomaa, että molempien haastattelumenetelmien vastaukset alkavat etenkin muutamien osa-alueiden kohdalla toistaa itseään. Varsinkin konkretian ja seurannan puuttuminen sekä osaamisen arvioinnin haasteellisuus olivat nähtävissä kaikkien haastateltavien vastauksissa. Tältä osin voidaan todeta, että tutkimuksen saturaatiopiste tavoitettiin tällä harjannanvaraisella näytteellä ja lisäaineisto olisi tuskin tuottanut merkittävästi uutta tietoa tutkimusongelman kannalta.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, **miten osaamista voidaan kehittää Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa kehityskeskustelujen avulla**. Tutkimuksessa osaamisen kehittäminen oli tavoite ja kehityskeskustelut väline sen toteuttamiseen. Tavoitteeseen haettiin vastausta teoriasta ja tutkimuskohteen työntekijöille suunnatusta kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan kahden asiaongelman kautta, joiden avulla haettiin ratkaisua siihen, **mahdollistaako käytössä oleva kehityskeskusteluprosessi ja kehityskeskustelujen sisältö osaamisen kehittämisen**. Asiaongelmiin löydettiin useita vastauksia ja näiden vastausten avulla voidaan vastata myös varsinaiseen tutkimusongelmaan. Vastauksista keskeisimmät on koottu alla oleviin kappaleisiin.

Pelastuslaitoksemme käytössä olevien kehityskeskusteluiden sisällöstä merkittävimpana asiana nousi esille konkretian puuttuminen. Tämä heijastui sekä tuloksiin, tavoitteisiin että henkilökohtaiseen kehittymiseen. Nämä kolme osa-aluetta ovat kehityskeskustelujen olennaisimmat osat ja vaikuttavat ratkaisevasti kehityskeskustelujen onnistumiseen. Käytössä oleva kehityskeskustelulomake ohjaa tälläkin hetkellä käymään nämä kaikki kolme osa-aluetta läpi, mutta keskustelujen sisältö jää valitettavasti varsin pinnalliseksi ja uhkaa näin viedä motivaation koko keskusteluilta. Tulevaisuudessa pelastuslaitoksemme on ensimmäiseksi luotava työntekijöilleen konkreettisia, vuosittain vaihtuvia ja mitattavissa olevia henkilökohtaisia tavoitteita. Näitä voidaan luoda esimerkiksi vuosittain vaihtuvien teemojen avulla. Lisäksi jo olemassa olevia tavoitteita on muokattava mitattavaan muotoon. Mitattavien tavoitteiden avulla voidaan arvioida jokaisen työntekijän henkilökohtaisia tuloksia, nykyistä osaamista ja kehittymistä.

Osaamisen kehittämisessä on panostettava ensisijaisesti nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arviointiin, niin organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin osalta. Tähän työkaluna toimivat läpinäkyvät tehtävänkuvat, osaamisprofiilien ja -karttojen luominen kaikille henkilöstöryhmille sekä jo käytössä olevien työkalujen todellinen käyttöönotto. Arvioinnin tuloksena pitää syntyä konkreettisia ja seurattavia kehittämissuunnitelmia, joissa korostuvat sekä työnantajan että työntekijän rooli ja hyödyt. Lisäksi arvioinnin tekijöillä tulee olla aitoja vaikutusmahdollisuuksia todettujen asioiden toteuttamiseksi. Osaamisvajeiden täyttämässä tulee nähdä muitakin välineitä kuin koulutus. Työntekijät oppivat myös oman työnsä ohessa ja omalla työpaikallaan. Tällaisen oppimisen muodot täytyy tunnistaa ja osata hyödyntää.

Kehittäminen tulee organisaatiossa jatkossa näin nähdä myös konstruktivisesta näkökulmasta.

Sekä aiheen teoriassa että suoritetussa tutkimuksessa korostui organisaation ylimmän johdon merkitys kehityskeskusteluiden onnistumiselle ja hyödyntämiselle. Mielestäni pelastuslaitoksellamme ei ole täysin ymmärretty, miten kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää johtamisen välineenä sekä esimies- että organisaatiotasolla. Tärkeintä on johtaa esimerkillä ja näyttää mallioppimisen kautta, miten johto ja esimiehet sitoutuvat kehityskeskustelujen käymiseen. Konkreettisine toimenpiteinä kehityskeskustelut tulee sitoa johtamisjärjestelmään, esimerkiksi ottamalla ne kiinteästi mukaan organisaation vuosikelloon. Vuosikelloon sidotaan ajankohdat kehityskeskusteluiden käymiseen ja niissä sovittujen asioiden seurantaan. Kiinteää ajankohtaa voidaan näin hyödyntää myös tulevan kauden koulutusten suunnittelussa ja talousarvioinnissa. Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seurantajärjestelmä toimii näin myös esimiesten arjen johtamisen työkaluna.

Kehityskeskusteluiden seurantaan ja arviointiin tulee ottaa mukaan myös laadullisia mittareita. Esimiehet tulee velvoittaa raportoimaan kehityskeskustelujen onnistumisesta esimerkiksi edellä kuvatun Sydänmaanlakan laatiman raportointityökalun mukaisesti. Alaiset tulee puolestaan velvoittaa tekemään itse arvioiteja kehityskeskustelussa onnistumisesta. Kehityskeskustelut on nähtävä tärkeänä viestivälineenä organisaation sisällä, jonka avulla työntekijät saavat omat asiansa organisaation johdon tietoon ja organisaation johto vastaavasti voi niiden avulla vuosittain esimerkiksi teroittaa organisaation ydintehtäviä, strategiaa ja visiota. Organisaation johdolle viestitettävät asiat tulee järjestelmällisesti käsitellä ja niiden käsittelystä on tiedotettava kentällä työskenteleviä henkilöitä. Muutenkin kehityskeskusteluiden tuloksista pitää organisaation sisällä tiedottaa yleisellä tasolla ja näin korostaa niiden merkitystä sekä motivoida henkilöstö niiden käymiseen. Ennen vuosittaista kehityskeskustelukierrosta henkilöstöä on syytä muistuttaa valmistautumisen tärkeydestä ja kehityskeskusteluiden merkityksestä yleensä.

Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa kehityskeskusteluja on käyty kohta kymmenen vuotta. Tutkimuksessa nousi selvästi esille, että keskustelut alkavat toistaa itseään ja motivaatio niiden käymiseen heikkenee. Pelastuslaitoksen kehityskeskusteluprosessia tulisi mielestäni uudistaa ja tuoda siihen vuosittaista vaihtelua. Uskon, että ryhmäkehityskeskustelujen ottaminen varsinaisten kehityskeskustelujen tueksi toisi kaivattua vaihtelua prosessiin ja ne sopisivat muutenkin pelastusalan luonteeseen hyvin, sillä alalla työskennellään paljon ryhmässä. Tutkimuksessa esille noussut toive vuosittain vaihtuvasta temasta, jota organisaatiossa kehitetään, on

mielestäni hyvä piristys kehityskeskusteluiden aiheisiin. Teeman ympärille voidaan luoda vuosittain vaihtuvia henkilökohtaisia tavoitteita ja tuloksia voidaan mitata seuraavan kauden keskustelussa. Muutenkin kehityskeskustelulomakkeessa pitää olla vuosittain vaihtuvia kysymyksiä, joita esimerkiksi organisaation johto ja keskusteluja pitävät esimiehet muokkaavat.

Kaiken kaikkiaan pelastuslaitoksemme kehityskeskusteluprosessi ja keskustelujen sisältö on pääosin suunniteltu aihetta käsittelevän kirjallisuuden mukaisesti. Tutkimuksen mukaan suunnitelma ei kuitenkaan tässä tapauksessa aina ole toteutunut. Kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä ja niillä koetaan olevan merkitystä etenkin esimies-alaisuuden kehittämiseen. Keskusteluja kuitenkin käydään hyvin vaihtelevalla tavalla ja kaikkia suunniteltuja osa-alueita ei käsitellä ja käsiteltyjen asioiden seuranta on puutteellista.

Yllä mainituilla perusteilla tutkimus mielestäni vastasi asetettuihin asiaongelmiin. Suunniteltu ja käytössä oleva kehityskeskusteluprosessi mahdollistaisi käytännössä osaamisen kehittämisen. Myös kehityskeskustelujen suunniteltu sisältö tukee osaamisen kehittämistä. Suunnitelmatasolla sekä prosessi että sisältö siis tukevat osaamisen kehittämistä, mutta keskustelujen toteutus ei aina mahdollista sitä. Tuloksista voidaan vetää mielestäni johtopäätös, että prosessi ja sisältö on varsin hyvin suunniteltu, mutta silti vasta puoliksi tehty.

Tutkimustulosten yhteenvedossa ja johtopäätöksissä olen esittänyt vastauksia varsinaiseen tutkimusongelmaan, miten osaamista voidaan pelastuslaitoksesamme kehittää kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskustelut ovat toki vain yksi väline osaamisen kehittämiseen, mutta uskon, että huomioimalla tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset kehityskeskustelujen avulla voidaan organisaatiossamme jatkossa tukea merkittävästi sekä yksittäisen työntekijän että koko organisaation osaamisen kehittymistä.

Kuten aiemmin totesin, omat kokemukseni kehityskeskusteluista ennen opinnäytetyön aloittamista rajautuivat lähinnä omiin kehityskeskusteluihini ja esimiehenä pitämiini keskusteluihin. Näiden kokemusten perusteella halusin oppia aiheesta lisää ja motivaatio opinnäytetyön aiheetta kohtaan oli näin jo lähtiessä hyvä.

Työn teoriaosuuden lähdekirjallisuus avasi mielestäni kattavasti osaamisen kehittämistä ja kehityskeskusteluja yleensä. Koen, että tietämykseni aiheesta lisääntyi merkittävästi jo teoriaosuuden kautta. Teoriaosuus myös auttoi tutkimuksen kysymysten muotoilussa ja varmisti, että tutkimuksessa asiaa käsitellään oikeasta kulmasta. Tutkimuksen tekemisestä minulla oli aiempaa kokemusta ainoastaan aikaisemman opinnäytetyöni verkkokyselytutkimuksen

kautta. Etenkin teemahaastattelujen suunnittelu, pitäminen sekä tulosten litterointi ja analysointi oli mielenkiintoista ja opettavaa.

Kahden tutkimusmenetelmän käytöllä varmistettiin, että analysoitavaa materiaalia on tutkimukseen riittävästi. Materiaalia kertyi suhteellisen paljon ja etenkin teemahaastattelun litteroinnissa oli välillä jopa runsauden tuntua. Sekä Webropol-ohjelma että videoneuvottelujärjestelmä toimivat mielestäni hyvinä haastatteluvälineinä. Molemmat haastatteluvälineet mahdollistivat sen, että haastateltavat saivat olla heille tutussa ja luontevassa ympäristössä ja haastattelut toteutettiin heidän aikataulun mukaisesti. Näillä välineillä kerätty aineisto oli suhteellisen helppo purkaa osiin ja aloittaa analysointi. Teemahaastattelussa koin, että kehityin itse haastattelijana prosessin aikana ja litteroinnissa huomasin, että esitettyihin kysymyksiin ei aina saatu selkeää ja suoranaisesti aihetta koskevaa vastausta. Tutkimusten tekeminen onnistui mielestäni suunnitellusti ja tutkimuksen avulla voitiin vastata asetettuihin asiaongelmiin ja sitä kautta myös tutkimuksen pääongelmaan.. Tutkimustulokset myös vahvistivat omaa ennakkonäkemykseni pelastuslaitoksemme kehityskeskustelujen nykytilasta.

Vaikka tutkimustulokset ja johtopäätökset kohdistuvat pääosin tutkittavaan organisaatioon, voi niitä mielestäni hyödyntää muidenkin pelastuslaitosten osaamisen kehittämässä kehityskeskustelujen avulla. Toivon, että tutkimuksen tuloksia hyödynnetään organisaatiomme kehityskeskustelujen ja osaamisen kehittämässä. Johtopäätöksistä ja kehittämisideoista olisi mielenkiintoista jatkossa tutkia, miten vuosittaiset teemat vaikuttavat tavoitteiden asettamiseen ja miten tavoitteiden konkretisointi ylipäätään onnistuu sekä miten osaamisen arviointi ja kehittäminen muuttuisi, jos koko henkilöstöllä olisi käytössä osaamisprofiilit ja -kartat.

Koen, että tämä tutkimus kaikkine vaiheineensa kehitti minua sekä tutkittavan aiheen osalta että tutkimuksen tekemisen osalta. Tutkimuksen aihe on ollut mielenkiintoinen ja se on antanut paljon ajateltavaa sekä henkilökohtaisiin että alaiteni kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin. Näin uskon, että tutkimus on kehittänyt sekä alais- että esimiestaitojani.

Tutkimuksen ja etenkin haastattelujen aikana vahvistuivat kokemukseni siitä, kuinka motivoituneita ja fiksuja ihmisiä pelastuslaitoksessamme on organisaation jokaisella tasolla töissä. Uskonkin, että oikein johdettuna myös organisaatiossa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista voidaan kehittää hyvin pitkälle nykyiselle henkilöstölle.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen*. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Heikkilä, T. 2001. *Tilastollinen tutkimus*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.
- Jopela 2014. Jokilaaksojen pelastuslaitos. 2014. *Diaesitys: Jokilaaksojen pelastuslaitoksen esittely 2014*. 6.4.2015
- Juuti, P. & Rovio E. 2010. *Keskusteleva johtaminen*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Järvinen, P. 2005. *Ammattina esimies*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. 3.uudistettu painos*. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.
- Pelastuslaki 29.4.2011/379.

- Piili, M. 2006. *Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi. Helsinki.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Valpola, A. 2000. *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. WSOY. Juva.
- Valpola, A. 2002. *Onnistu kehityskeskusteluissa*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Vehkalahti, K. 2008. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä*. Bookwell Oy. Porvoo.
- Viitala, R. 2010. *Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa*. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) *Ikkunoita saamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2006. *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Infor. Helsinki.

## SAATEKIRJE TUTKIMUKSEEN

Moro,

kuten puhelimesta poristiin, teen parasta aikaa ylempään ammattikorkeakoulututkintooni liittyvää lopputyötä. Työn aiheena on meidän pelastuslaitoksen osaamisen kehittäminen kehityskeskustelujen avulla. Lopputyö sisältää tutkimusosion, jossa kerään meidän työntekijöiden näkemyksiä nykyisestä kehityskeskustelukäytännöstä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten hyvin nykyinen kehityskeskusteluprosessi ja keskustelujen sisältö tukee osaamisen kehittämistä.

Kerään tiedot tutkimukseeni ennalta laaditun haastattelulomakkeen ja teemahaastattelun avulla. Vastaajiksi olen valinnut eri ammattiryhmien edustajia koko laitoksen alueelta. Aineisto ja tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti, joten missään vaiheessa yksittäisen vastaajan mielipiteet eivät tule esille siten että vastaaja olisi mahdollista tunnistaa.

Ensimmäiseksi pyydän sinua vastaamaan viestin lopussa olevasta linkistä avautuvaan haastattelulomakkeeseen. Pyydän sinua huomioimaan, että haastattelulomakkeessa on myös sellaisia kysymyksiä, jotka koskettavat ainoastaan esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Mikäli et toimi kehityskeskusteluissa esimiehenä, jätä ne kysymykset tyhjiksi. Laadulliselle tutkimukselle tyyppillisesti tutkimuksessa pyritään saamaan vastaajia kuvaamaan tuntemuksiaan aiheesta omin sanoin. Tämän vuoksi kyselylomakkeessa on suhteellisen paljon avoimia kysymyksiä. Toivon siis, että varaat hieman aikaa (noin 20 min) kyselyyn vastaamiseen ja tuot omat kokemuksesi esille kysymysaiheista. Toivon, että vastaat kyselyyn 9.3.2015 mennessä.

Kun olen saanut vastaukset kyselylomakkeeseen, haastattelen kaikki vastaajat henkilökohtaisesti. Tavoitteeni on, että teemahaastattelut päästään aloittamaan viikolla 11. Mikäli tutkimuksesta tai haastattelulomakkeesta herää ajatuksia tai kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni. Kiitos paljon jo etukäteen vastauksista ja palataan asiaan viimeistään teemahaastattelujen merkeissä.

- Harri -

## LIITE 2 LOMAKEHAASTATTELU



## Jokilaaksojen pelastuslaitoksen kehityskeskustelut

### Taustatietoja:

1. Toimitko kehityskeskusteluissa \*

- Alaisena  
 Esimiehenä  
 Sekä alaisena että esimiehenä

2. Kuinka moneen kehityskeskusteluun olet urasi aikana osallistunut (vastaa numeraalisesti) \*

Alaisena \_\_\_\_\_

Esimiehenä \_\_\_\_\_

3. Oletko saanut urasi aikana koulutusta kehityskeskusteluihin \*

- Kyllä, mitä? \_\_\_\_\_  
 En

4. Millaisia kokemuksia sinulla on pelastuslaitoksemme kehityskeskusteluista? Jos mahdollista, kuvaile sekä onnistuneita että epäonnistuneita kokemuksia.

---



---



---

### Ennen keskustelua:

5. Miten valmistaudut omaan kehityskeskusteluusi?

---



---

---

6. Miten valmistaudut **esimiehenä** alaisesi kehityskeskusteluun?  
(Huom. kysymys koskee ainoastaan esimiesasemassa toimivia)

---

---

7. Tukeeko pelastuslaitoksemme nykyinen kehityskeskustelulomake valmistautumistasi?

- Kyllä, miten? \_\_\_\_\_
- Ei, miksi? \_\_\_\_\_

8. Millaisia odotuksia sinulla on hyvälle kehityskeskustelulle?

---

---

**Keskustelun aikana:**

9. Merkitse alla olevista vaihtoehtoista **viisi (5)** tärkeintä asiaa, joista haluat keskustella omassa kehityskeskustelussasi.

\*

- Menneen kauden tulokset
- Tulevan kauden tavoitteet
- Organisaation tavoitteet, strategia ja visio
- Henkilökohtainen osaaminen
- Henkilökohtainen kehittyminen
- Urakehitysmahdollisuudet
- Työtehtävien sisältö
- Esimiehen palaute alaiselle
- Palaute esimiehelle
- Työilmapiiri
- Työvälineet

- Työtilat
- Palkka
- Henkilökohtaiset asiat
- Muut, mitkä? \_\_\_\_\_

10. Mistä asioista haluat **esimiehenä** keskustella alaistesi kehityskeskusteluissa?  
(Huom. kysymys koskee ainoastaan esimiesasemassa toimivia)

---

---

---

11. Millaista lisäarvoa kehityskeskustelujen käyminen tuottaa esimies-alaisuhteeseen?

---

---

---

**Keskustelun jälkeen:**

12. Sovitteko kehityskeskustelussa konkreettisia asioita?

Kyllä, onko niillä määräaika ja miten toteutumista valvotaan?

\_\_\_\_\_

Ei

13. Koetko, että kehityskeskustelussasi mahdollisesti eteenpäin viestittäväsi asiat olisivat pääosin edenneet toivomallasi tavalla?

Kyllä

En, miksi? \_\_\_\_\_

Keskusteluissani ei ole tullut eteenpäin viestitettäviä asioita

14. Miten viet alaistesi eteenpäin viestitettävät asiat organisaatiossa eteenpäin ja koetko, että ne johtavat tuloksiin? (Huom. kysymys koskee ainoastaan esimiesasemassa toimivia)

---

---

---

**Lopuksi:**

15. Mitkä alla olevista, ovat mielestäsi kehityskeskustelun **kolme (3)** suurinta hyötyä?  
\*

- Esimies-alaisuuden kehittäminen
- Palautteen antaminen
- Palautteen saaminen
- Tulevan kauden tavoitteiden asettaminen
- Menneen kauden tulosten arviointi
- Henkilökohtaisen osaamisen kartoitus
- Henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

16. Muita ajatuksia kehityskeskusteluista ja osaamisen kehittämisestä (vapaa sana)

---

---

---

[Keskeytä]



## LIITE 3 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO JA APUKYSYMYKSET

### **Aluksi:**

- Miksi Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa käydään kehityskeskusteluja?

### **Tavoitteet:**

- Miten omassa kehityskeskustelussasi määritellään tulevan kauden henkilökohtaiset tavoitteet?
- Kerro muutama sinulle määritelty tavoite?
- Haastaako ja motivoiko tavoitteet sinua koko kauden ajan?
- Miten, kuka ja milloin seuraa tavoitteiden toteutumista?
- Esimiehelle: Miten koet alaistesi tavoitteiden määrittelyn ja keskustelko niistä vuoden aikana muuten kuin kehityskeskusteluissa?

### **Tulokset:**

- Miten sinun henkilökohtaisia tuloksia mitataan? Voitaisiinko mitata konkreettisemmin?
- Miten sinulle annetaan kehityskeskustelussa palautetta suorituksestasi ja koetko sen riittäväksi?
- Esimiehelle: miten mittaat alaistesi tuloksia ja keskustelko niistä vuoden aikana muuten kuin kehityskeskusteluissa?
- Esimiehelle: miten annat alaiselle palautetta ja miten saat palautetta esimiestyöstä kehityskeskustelussa?

### **Kehittyminen:**

- Arvioitko itse tai arvioiko esimiehesi osaamistasi tai mahdollista kehittymistarvetta kehityskeskustelun yhteydessä?
- Miten arviointi tehdään?
- Millaisiin konkreettisiin toimenpiteisiin arvioinnin tulos johtaa?
- Miten voit itse tai yhdessä esimiehesi kanssa vaikuttaa henkilökohtaiseen kehittymiseesi kehityskeskustelun yhteydessä?

### **Lopuksi:**

- Miten kokisit työyhteisössasi ryhmäkehityskeskustelut?
- Miten kehittäisit kehityskeskusteluja?
- Vapaa sana?