

Kehityskeskustelut - hyödyksi vai velvoitteeksi

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Päivi Kuusinen
2009

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



Organisaatiot ja johtaminen, pro gradu –tutkielma
Päivi Kuusinen

16.2.2009

KEHITYSKESKUSTELUT – HYÖDYKSI VAI VELVOITTEEKSI

Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena oli tutkia kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä Keskusrikospoliisin henkilöstön kokemana. Lisäksi tavoitteena oli tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyödyllisyyden kokemiseen joko lisäävästi tai heikentävästi. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen liittyviä kysymyksiä käsiteltiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen toteutustapa, menetelmät ja aineistot

Toteutin tutkimuksen case-tutkimuksena. Tutkimusaineistona käytin kohdeorganisaatiossa toteuttamiani teemahaastatteluja ja ennen henkilökohtaisia haastatteluja lomakekyselyjen avulla keräämiäni taustatietoja. Näiden lisäksi keräsin tutkimusaineistoa haastatteleamalla työnantajan edustajaa sekä käytin kohdeorganisaation sisäistä ja ulkoista kirjallista materiaalia ja tieteellistä keskustelua aiheesta. Haastatteluja tein neljätoista ja toteutin ne toukokuussa 2008. Haastattelujen analysoinnissa käytin teemoittelua.

Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulosten perusteella ilmeni, että Keskusrikospoliisissa (jatkossa KRP) tulos- ja kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa, ne kuuluvat KRP:n johtamisjärjestelmään. Lähes kaikki esimiehet tuntuivat hyötyvän niistä, he kokivat ne suhteellisen hyvänä johtamisen välineenä. Alaiset sen sijaan eivät kokeneet kehityskeskusteluja yhtä hyödyllisiksi. KRP:ssa työsuorituksen arviointi sisältyy kehityskeskusteluihin, ja arvioinnin tulos vaikuttaa työntekijän palkkaan. Tämä palkkakeskustelu saa työntekijöiden mielestä aivan liian suuren painoarvon näissä keskusteluissa, ja näin ollen henkilön kehittymisestä puhuminen jää liian vähälle huomiolle. Palkkausjärjestelmää työsuorituksen arviointineen ei yleensä pidetä kovin oikeudenmukaisena, joten tämä kaikki vähentää kehityskeskusteluiden vaikuttavuutta ja hyödyllisyyden kokemista henkilöstön keskuudessa.

Merkittävä puute kehityskeskusteluissa katsottiin olevan molemminpuolisen palautteen vähäisyys. Palautetta haluttaisiin saada huomattavasti enemmän. Esimiehet halusivat alaisiltaan lisää palautetta esimiestyönsä tukemiseksi. Alaiset puolestaan halusivat esimiehiltään palautetta kehittyäkseen työssään ja varmistuakseen siitä, että he tekevät oikeita asioita oikealla tavalla. Palautteen toivottiin olevan myös täsmällisempää ja jatkuvampaa.

Tulos- ja kehityskeskustelujärjestelmä on KRP:ssa otettu hyvin johtamisen välineeksi. Kehityskeskustelukäytännöt tarvitsevat vielä kehittämistä, jotta niistä saataisiin vielä parempi esimiestyön työkalu ja lisäksi henkilöstö kokisi keskustelujen hyödyllisyyden työssä kehittymisensä ja työhyvinvointinsa välineenä.

Avainsanat: kehityskeskustelu, työsuorituksen arviointi, oikeudenmukaisuus, palaute

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Taustaa tutkimukselle	1
1.2. Tutkimuksen tarkoitus	3
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	4
1.4. Kehityskeskustelujen historiaa lyhyesti	6
1.5. Tutkimusraportin rakenne	7
2. MISTÄ KEHITYSKESKUSTELUISSA ON KYSE?	7
2.1. Kehityskeskustelut osana henkilöstöjohtamisen käytäntöjä	8
2.2. Kehityskeskustelujen tavoitteet	9
2.3. Henkilöstön kokema kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja siihen vaikuttavat seikat	11
2.4. Oikeudenmukaisuuden kokeminen	12
2.4.1. Osallistuminen ja oikeudenmukaisuus	15
2.4.2. Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja oikeudenmukaisuus	15
2.4.3. Tietoisuusaste kehityskeskusteluprosessista	17
2.5. Osallistumisasteen vaikutus hyödyllisyyden kokemisessa	18
2.6. Mitä palaute merkitsee saajalleen	20
2.7. Tavoitteiden asettamisen merkitys	22
2.8. Esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä vuorovaikutus	23
2.9. Työnsuorituksen arviointi osana kehityskeskusteluja	24
2.10. Palkkakeskustelun ja kehityskeskustelun samanaikaisuus	25
2.11. Kehityskeskustelujen tehokkuuden arviointia	27
2.12. Esimiehen kokema hyöty	28
2.13. Yhteenveto	29
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
3.1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio	32
3.2. Nykyiset tulos- ja kehityskeskustelukäytännöt KRP:ssa	34
3.3. Tulos- ja kehityskeskustelujen tavoitteet KRP:ssa	36
3.4. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	37
3.4.1. Teemahaastattelu omassa tutkimuksessani	38

3.5. Tutkimusaineiston valinta	38
3.6. Haastateltavien taustatiedot.....	40
3.7. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	40
4. TUTKIMUSHAASTATTELUN SATOA	44
4.1. Mitä konkreettista hyötyä on tulos- ja kehityskeskusteluista?	45
4.2. Koettu oikeudenmukaisuus	47
4.3. Tavoitteista saavutuksiin	50
4.4. Palautteen merkitys	50
4.5. Avoin palaute esimiehelle	52
4.6. Kehityskeskustelun ja palkkauskeskustelun samanaikaisuus.....	54
4.7. Ryhmäkehityskeskustelut.....	55
4.8. Tulos- ja kehityskeskustelujen hyöty esimies- ja johtamistyöhön	56
4.9. Miksi tulos- ja kehityskeskustelut epäonnistuvat?	57
4.10. Tulos- ja kehityskeskustelujen kehittämisen tarve.....	58
4.11. Yhteenveto.....	60
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
5.1. Yhteenveto.....	63
5.2. Pohdintoja tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset	67
5.3. Ehdotukset jatkotutkimukselle	71
LÄHTEET	72
LIITTEET	76

1. JOHDANTO

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia kehityskeskustelujen nykytilaa ja asemaa julkisen organisaation henkilöstöjohtamisen välineenä esimiesten johtamisnäkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on tutkia, miten muu henkilöstö kokee kehityskeskustelut oman osaamisen, työssä kehittymisen ja omien tavoitteiden saavuttamisen edesauttajana. Empiirisen osion tavoitteena on tuoda teemahaastattelujen avulla esiin Keskusrikospoliisin henkilöstön näkemyksiä kehityskeskusteluiden hyödyistä ja mahdollisesta hyödyttömyydestä henkilöstöjohtamisen yhtenä osana ja henkilöstön kehittämisen keinona. Yritän myös tuoda esiin niitä seikkoja, jotka vaikuttavat tähän hyödyllisyyden kokemiseen.

Lisäksi pyrin tuomaan esiin mahdollisia esimiesten ja työntekijöiden näkemyseroja kehityskeskusteluista ja niiden tarkoituksesta. Lähtöoletukseni on, että kyseiset keskustelut saattavat näyttää erilaisilta eri toimijoista, johtuen heidän erilaisesta asemastaan organisaatiossa. Tavoitteenani on myös tutkia, miten kirjallisuudessa esitetyt ihannekuvat kehityskeskusteluista toteutuvat käytännössä tutkimuksen kohteena olevassa poliisiorganisaatiossa.

1.1. Taustaa tutkimukselle

Kehityskeskustelut ovat yksi henkilöstöjohtamiseen kehitetty työväline ja niitä käydään organisaatioissa monista eri syistä. Kehityskeskusteluja käytetään hallinnollisen päätöksenteon tukena ja ne toimivat tärkeinä molemminpuolisina palautteenantokanavina. Kehityskeskustelujen avulla esimiehet voivat lisätä henkilöstön työssä suoriutumisen- ja kehittymismahdollisuuksia. Kehityskeskustelut toimivat osaltaan työhyvinvoinnin ja sitä kautta myös organisaation sitoutumisen välineenä. Lisäksi kehityskeskustelujen avulla pyritään edistämään yhteistoiminnan sujuvuutta ja vuorovaikutusta, ja niiden perimmäisenä tarkoituksena on koko organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksellisuuden parantaminen. (Cawley ym., 1998)

Jokaisen on kehittyäkseen tiedettävä miten työssään suoriutuu, mitä on tehnyt oikein ja missä olisi voinut toimia vielä paremmin ja tehokkaammin. Kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle kanavan, jonka avulla hänellä on mahdollisuus saada palautetta työstään, jotta hän pystyisi

kehittymään omassa työssään näiden tavoitteiden mukaisesti ja parantamaan suoriutumistaan. Esimiehelle kehityskeskustelut tarjoavat hyvän toiminnanohjauksen ja henkilöstöjohtamisen välineen, jonka avulla hänellä on mahdollisuus tuoda henkilöstölleen esille, mitä heiltä odotetaan organisaation toimimisen suhteen. Koko organisaation toiminnan ja tuloksen kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä, tavoitteensa ja vastuunsa. (Cawley ym., 1998)

Kehityskeskustelut ovat yleistyneet työorganisaatioissa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla hyvin nopeasti viime vuosikymmenien aikana. Erilaisissa organisaatioissa kehityskeskustelut ovat mukana henkilöstöjohtamisen käytännöistä yhä useammin. Tutkimusten mukaan on todennäköistä, että niitä käydään enemmän suuremmissa organisaatioissa ja niissä, joiden johto on saanut henkilöstöjohtamisen koulutusta ja on mukana kehityskeskusteluprosessissa ja on sitoutunut siihen. (Brown ym., 2005)

Moni organisaatio on kehittänyt kehityskeskusteluista yhden henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä välineistä ja niiden hyödyntäminen kuuluu lähes jokaisen esimiehen johtamiskäytäntöihin. Toisin sanoen toimiva kehityskeskustelukäytäntö on olennainen osa organisaation ja sen henkilöstön johtamista. Brownin ym. (2005) mukaan kehityskeskustelut parantavat organisaation tuottavuutta. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että työntekijät huomioidaan ja heille annetaan palautetta heidän suoriutumisestaan.

Mutta kritiikkiäkin kuuluu kehityskeskusteluiden hyödyistä; niitä käydään vain sen takia, kun on pakko tai pelkän tavan tai yleisen mielipiteen ja painostuksen vuoksi: ”et ole hyvä esimies alaisillesi, jos et käy heidän kanssaan vuotuista pakkopullakeskustelua”. Tämä on ongelma monissa organisaatioissa, joissa vuotuiset kehityskeskustelut tulee käydä välittämättä niistä saaduista ja koetuista hyödyistä. Niihin kuitenkin käytetään paljon aikaa ja resursseja, ja jos ei kumpikaan osapuoli tunnu saavan niistä mitään irti, niin voidaan aivan hyvin kyseenalaistaa tällaisen käytännön olemassaolo. (Roberts ym., 1998)

Myös julkisissa organisaatioissa kehityskeskustelut ovat keskeinen aihe. Tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen henkilöstöä kehittämällä on tullut entistä enemmän esille julkisen talouden tervehdyttämistoimenpiteenä. Myös julkisen sektorin tulospalkkauksen yleistyminen on osaltaan lisäämässä kehityskeskusteluiden käyttöä johtamisen välineenä. Julkinen keskustelu lienee entisestään lisännyt kehityskeskustelujen merkityksen ja tarkoituksen pohtimista ja

herättänyt osin kiistanalaisiakin ajatuksia keskusteluista. Onkin oletettavaa, että julkisen keskustelun lisäksi myös työorganisaatioiden sisällä on ristiriitaisia näkemyksiä kehityskeskusteluista ja erilaisia tulkintoja keskustelujen tärkeydestä ja hyödyllisyydestä. (Roberts ym., 1998)

1.2. Tutkimuksen tarkoitus

Kuten johdannon alussa totesin, monissa organisaatioissa on havahduttu siihen, että kehityskeskustelut, joita käydään esimiesten ja alaisten välillä, eivät välttämättä täytä niille asetettuja tavoitteita. Näin ollen olisi tärkeää tutkimuksen kautta yrittää etsiä syitä siihen, miksi kehityskeskustelut eivät toimi toivotulla tavalla.

Tämän tutkimukseni tarkoituksena on pyrkiä lisäämään ymmärrystä siihen, kuinka esimiehet ja alaiset suhtautuvat kehityskeskusteluihin ja niiden toimivuuteen sekä mistä heidän suhtautumisensa johtuu. Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälaisen hyödyn he kokevat saavansa kyseisistä keskusteluista ja minkälaisia odotuksia heillä niitä kohtaan on. Tarkastelukohteena on keskustelujen sisältö ja muut keskusteluihin vaikuttavat seikat, kuten esimiesalaisuus suhteet sekä organisaation luomat yleiset puitteet kehityskeskusteluille, esimerkiksi talon johdon suhtautuminen keskusteluihin ja talokohtaiset ohjeistukset keskusteluja varten. Lisäksi tarkastelun kohteena on, miten palkitseminen on yhteydessä kehityskeskusteluihin, ja mikä palkka-keskusteluiden vaikutus on kehityskeskusteluihin. Tavoitteena on tutkia, miten keskustelutapa ja -käytännöt vaikuttavat yksilöiden kokemaan hyötyyn. Opinnäytetyöni tutkimusongelmat muotoutuvat seuraavanlaisiksi kysymyksiksi:

1. Millaisena työntekijät ja esimiehet kokevat käydyt kehityskeskustelut?
2. Mitkä seikat vaikuttavat hyödyllisyyden kokemiseen kehityskeskusteluissa?
3. Miten koettu hyöty / koetut ongelmat näkyvät käytännössä?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on teemahaastattelujen avulla tuoda esiin henkilöstön tuntemuksia tämänhetkisestä kehityskeskustelujen tilasta yhdessä julkisen sektorin organisaatiossa. Lisäksi pyrin selvittämään kehityskeskustelukäytännön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimalla hyötyjä ja ongelmia kohdeorganisaatiossa, voin tehdä johtopäätöksiä siitä, onko

kehityskeskustelu strateginen henkilöstöjohtamisen hyödyllinen työkalu vai onko se jotain muuta, esimerkiksi vain yleinen pakko.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää eikä niistä voida tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä esimiesten ja alaisten suhtautumisesta kehityskeskusteluihin. Pyrkimyksenäni on antaa tietynasteinen kuva kehityskeskusteluista johtamisen välineenä sekä henkilöstön asennoitumisesta keskusteluja kohtaan kohdeorganisaation osalta.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kehityskeskustelu käsitteenä

Kehityskeskusteluista käytetään erilaisia nimityksiä eri organisaatioissa, puhutaan esimiesalaiskeskusteluista, arviointikeskusteluista, tulos- ja tavoitekeskusteluista, henkilösuhdekeskusteluista, työsuuhdekeskusteluista, budjetoitikeskusteluista, arviointi- tai tilannearviointikeskusteluista, palautekeskusteluista ja suunnittelukeskusteluista. Niillä tarkoitetaan suurin piirtein samaa, eli kuten Autio ym. (1990) ja Sydänmaanlakka (2001) käsitteen määrittävät:

Kehityskeskustelu määritellään ennalta sovituksi ja suunnitelluksi keskusteluksi esimiehen ja alaisen välillä, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinlainen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa. Kehityskeskustelu on kaikessa yksinkertaisuudessaan esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuva tilaisuus keskustella häiriintymättä nykyisestä ja tulevasta tilanteesta. Ukkonen (1990) käyttää kyseisestä keskustelusta nimitystä esimiesalaiskeskustelu, määritelmä on kuitenkin sama kuin edellinen.

Kansainvälisessä johtamiskirjallisuudessa käytetään monia eri nimityksiä, joilla viitataan suomenkieliseen kehityskeskustelukäsitteeseen. Useimmin käytetty ilmaus, jolla viitataan sisällöllisesti kutakuinkin samanlaiseen keskustelutilanteeseen, on *Performance Appraisal* (Kavanagh ym., 2007) (suom. *suoriutumisen arviointi*). Vastaavanlaisia keskusteluja nimitetään myös: *Performance Appraisal Interview*, *Individual Development Discussion*, *Performance Appraisal and Review*, *Personal Development Plans*, *Individual Performance Review*, *Personnel Assessment* ja *Personnel Interview*. (koonnut Juuti, 1998) Kansainvälisessä käsitteistössä nousee vahvemmin esiin suoriutumista korostava ulottuvuus, kun taas suomalaisessa tu-

los- ja kehityskeskustelukirjallisuudessa painotus on enemmän yksilön kehittymisen näkökulmassa.

Kansainvälisen henkilöstötutkimuksen edustajana Coates (1994) puolestaan määrittelee kehityskeskustelun seuraavasti: Kehityskeskustelu on työntekijän suoritusta varten määriteltyjen odotusten prosessi, johon sisältyy mittaaminen, arvioiminen ja työntekijän suorituksen vertaaminen näihin tavoitteisiin sekä palautteen antaminen työntekijälle. Kun kehityskeskustelun päätarkoitus on vaikuttaa positiivisella tavalla työntekijän suoritukseen ja kehittymiseen, käytetään tätä prosessia myös muihin organisaation tarkoituksiin, kuten palkkion määrittelyyn tulevaisuuden tavoitteiden toteutumisen kautta. Sitä käytetään yksilön koulutuksen ja kehittämisen tarpeisiin ja työntekijän etenemismahdollisuuksien arvioimiseen.

Keskusteluja on siis määritelty eri aikoina ja eri teoriaperinteissä eri tavoin. Esimerkiksi tuloskeskustelun käsite, puhuttaessa usein yhtä aikaa tulos- ja kehityskeskusteluista, liittyy enemmän työn suoriutumista korostavaan näkökulmaan. Kehityskeskustelun käsite liittyy puolestaan osaamisen ja vuorovaikutuksen kehittämistä painottavaan näkökulmaan. Keskustelun moninaisista nimityksistä käy ilmi miten keskusteluun suhtaudutaan työpaikalla ja yleensäkin ilmiönä. Jos tarkoituksena on esimerkiksi suunnitteleminen, puhutaan suunnittelukeskustelusta, jos taas aiotaan asettaa tavoitteita, puhutaan tavoitekeskustelusta. Jos kehityskeskusteluiden yhteydessä korostetaan tulosta, puhutaan usein tuloskeskusteluista. (Ronthy-Östberg ym., 1998)

Nykyisin kotimaisessa kirjallisuudessa suositaan usein kehityskeskustelun nimitystä, sillä se viittaa sekä organisaatiota että yksilöä kehittävään pyrkimykseen ja vastaa paremmin nykyajan johtamistutkimuksen suuntaa. Sisällöllisesti pääosin samanlaiseen keskusteluun kuin kehityskeskustelu voidaan viitata myös aiemmin esiin tulleilla nimityksillä eli tavoite-, arviointi tai esimies-alaiskeskustelu. (Ronthy-Östberg ym., 1998)

Tässä tutkimustyössäni kehityskeskustelulla tarkoitan edellä mainittuja määritelmiä mukaillen esimiehen ja hänen alaisensa välistä luottamuksellista ja systemaattista keskustelua, joka käydään säännöllisesti vähintään kerran vuodessa etukäteen sovittuna ajankohtana. Tässä keskustelussa käsitellään menneen kauden arviointi, tulevan kauden tavoitteet sekä työntekijän kehittymistarpeet, ja sen tarkoituksena on työntekijän henkilökohtainen kehittyminen, työsuorituk-

sen parantaminen ja avoin kommunikaatio. Kehityskeskustelut on ennen kaikkea ammattitaidon kehittämisen työkalu.

Kehityskeskustelukäytäntö

Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelukäytännöllä tarkoitan esimiehen ja alaisen tapaa käydä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelukäytäntöön liittyvät muun muassa seuraavat asiat: keskustelutiheys, valmistautuminen keskusteluun, itse keskustelutilanne ja sen ilmapiiri, keskustelussa käytetyt apuvälineet (arviointilomakkeet, keskustelulomakkeet), keskustelupaikka, keskustelun kesto ja keskustelun jälkikäsitteily.

1.4. Kehityskeskustelujen historiaa lyhyesti

Jo viime vuosisadan vaihteessa ruvettiin kiinnostumaan ihmisen työsuorituksesta. Frederic Tayloria pidettiin ensimmäisenä työn rationalisoijana kehittäessään Fordin autotehtaalle liukuhinnan. Siihen aikaan ei vielä ymmärretty kuitenkaan ihmisten tarpeita eikä sitä, kuinka ne vaikuttivat työsuoritukseen. Mutta jo 1950-luvun lopulla alettiin kiinnostua myös työntekijöistä eikä vain heidän työsuorituksistaan. Yhä enemmän alettiin kiinnostua myös toimenkuvista ja niiden parantamisesta ja kehittamisestä, sekä niiden vaikutuksista henkilöstön työsuoritukseen, jolloin työtehtävien vaikeus ja työntekijöiden pätevyys pyrittiin saada vastaamaan toisiinsa. Myöhemmin 1960- ja 1970-luvuilla alkoi kiinnostuksen kohteeksi nousta enemmän työn laatu, työrauha ja henkilöstön työmotivaatio. 1980-luvun lopulla tapahtui asenteen muutos, jolloin yhä useampi organisaatio alkoi tiedostaa, mitä esimiehen ja alaisen välinen hyvä vuorovaikutus merkitsee työtuloksille ja työilmapiirille. (Ronthy-Östberg ym., 1998)

Kehityskeskustelut otettiin käyttöön 1960-luvulla, eikä niihin asennoituminen ole käyttöönoton jälkeen merkittävästi muuttunut. Useimmat kehityskeskustelut käsittelevät edelleen tulojen mittaamista, suunnittelua, tiedottamista, mutta onneksi yhä enemmän on alettu ymmärtää esimiehen ja alaisen välisen hyvän kommunikaation merkityksen työilmapiirille ja työsuorituksen parantamiseksi. Viime vuosina on toistuvasti nostettu esiin kehityskeskustelujen merkitys organisaation osaamistarpeiden määrittelyssä ja henkilöstön kehittämisessä (Coates, 1994)

Suomeen kehityskeskustelut tulivat kansainvälisten yritysten kautta tulosjohtamisen yhteydessä jo 1970-luvulla tavoitekeskusteluina. Suomalaisissa yrityksissä levisi tällöin innostus erilaisia kehityskeskusteluita (ns. tulos-, tavoite-, suunnittelu-, esimies-alaiskeskustelut tai henkilösuhdekeskustelut) kohtaan. 1990-luvun alussa käytettiin käsitteenä esimies-alaiskeskustelut, nykyään puhutaan Suomessa yleisimmin kehityskeskusteluista. (Pirnes, 1999)

1.5. Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraporttini koostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa esittelen kehityskeskustelujen taustaa ja niiden hyödyntämistä yhtenä henkilöstöjohtamisen välineenä. Lisäksi esittelen opinnäytetyöni keskeisimmät tutkimusongelmat ja tutkimuksen tarkoituksen sekä selvennän tutkimukseni tärkeimmät käsitteet. Toisessa luvussa kerron, mistä kehityskeskusteluissa oikeastaan on kyse: lyhyesti niiden historiasta, kehityskeskusteluista osana henkilöstöjohtamista ja niille asetetuista tavoitteista. Tässä luvussa keskityn myös siihen, mitkä seikat vaikuttavat kehityskeskusteluista koettuun hyötyyn. Tuon esiin tutkijoiden näkemyksiä mm. siitä, miten oikeudenmukaisuus, osallistuminen, palautteen saaminen ja antaminen sekä esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä työsuorituksen arviointi vaikuttavat työntekijöiden kehityskeskusteluista kokemaan hyötyyn.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimukseni kohteena olevan organisaation ja tämän organisaation nykyiset kehityskeskustelukäytännöt ja niiden tavoitteet. Lisäksi tässä luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmän ja perustelut sen valinnalle. Neljänteen lukuun olen kirjoittanut haastattelujen perusteella esiin saamani tutkimustulokset, ja viimeisen eli viidennen luvun olen varannut yhteenvedolle ja tulosten pohdinnalle.

2. MISTÄ KEHITYSKESKUSTELUISSA ON KYSE?

Tässä luvussa esittelen kehityskeskusteluja kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen valossa. Tavoitteena on selvittää kehityskeskustelun käsitettä ja taustaa. Tuon myös esiin, kuinka kehityskeskustelut liitetään osaksi organisaation henkilöstöjohtamista ja niitä tavoitteita, joita normatiivisesti kehityskeskusteluille asetetaan.

2.1. Kehityskeskustelut osana henkilöstöjohtamisen käytäntöjä

Henkilöstön tärkeys organisaation suorituskyvyllä on tunnustettu jo kauan sitten ja sitä pidetään usein myös yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Tästä johtuen myös kehityskeskusteluja pidetään yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen välineistä, ja niitä pyritään hyödyntämään entistä enemmän henkilöstön kehittämisen työkaluna organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkijat Cook ja Crossman (2004) ovat esittäneet, että kehityskeskustelut osana tehokasta henkilöstöjohtamista parantavat organisaation tuloksellisuutta sisältäen myös taloudellisen tuloksellisuuden paranemisen.

Brown ja Heywood (2005) tuovat esiin näkemyksen, että kehityskeskustelukäytäntö nähdään usein yrityksen sisäisinä työmarkkinoina, jolloin yritykset investoivat työntekijöihinsä ja siten odottavat siitä myös investoinnin tuomaa hyötyä. Hyvä ja oikeudenmukainen kehityskeskustelukäytäntö vaikuttaa usein myös positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja näin ollen vaihtuvuuskin pienenee.

Eri työyhteisöissä on erilaisia kehityskeskustelukäytäntöjä, joten vain yhtä oikeaa mallia keskusteluille ei ole olemassa. Seuraavat elementit useimmiten sisältyvät kaikkiin kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen yhteydessä päivitetään työntekijän tehtäväkuva ja käydään läpi esimiehen antaman palautteen avulla miten työntekijä on suoriutunut edellisen kauden tavoitteista, mihin kehittämistä vaativiin seikkoihin, kuten osaamiseen, valmiuksiin, voimavaroihin, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin tai muihin työolosuhteisiin tulisi panostaa. Tarkoituksena on selvittää mitkä ovat työntekijän kehittämistarpeet ja omat toiveet, jotta hän pystyisi saavuttamaan yhdessä asetetut seuraavan kauden tavoitteet. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus selvittää myös henkilön työhyvinvointiin liittyviä asioita ja lisäksi se toimii palautekanavana myös esimiehen suuntaan. (Åberg, 2006)

Työntekijän työsuorituksen arviointi on yksi keskeisin osa kehityskeskusteluja. Usein työsuorituksen arviointi on liitetty myös tavalla tai toisella henkilöstön palkkaukseen. Henkilökohtaiseen pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuvalla palkanosalla palkitaan henkilöä sen mukaan, miten hyvin hän suoriutuu toimensa tehtävistä. Sen perusteena on henkilön ammatinhalinta ja työsuoritus suhteessa hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Henkilökohtaiset tulostavoitteet

on johdettu koko organisaation tulostavoitteista, jotta henkilö työssään toteuttaisi organisaation strategiaa ja toiminta-ajatusta. Tällaisella suoritukseen perustuvalla palkanosalla halutaan kannustaa henkilöä määrältään ja laadultaan hyviin tuloksiin sekä ammatinhallintaan ja kehittymiseen. (Lähdesmäki, 2006)

Kehityskeskusteluita voidaan käydä myös ryhmässä. Ryhmäkeskustelulla voidaan täydentää yksilökohtaista kehityskeskustelua, mutta ei korvata sitä. Ryhmäkeskustelun idea on siinä, että ryhmän yhteiset ongelmat voitaisiin määrittää ja yrittää ratkaista nopeasti, kun käytetään hyväksi kunkin työntekijän tietoa ja kokemusta. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena on kehittää työryhmää vahvistamalla ryhmätunnetta ja tietoa siitä, että kaikki työskentelevät yhteisen asian hyväksi. Ryhmäkeskustelussa painopiste siirtyy yksittäisestä ihmisestä ryhmään ja siihen, mikä on yhteistä koko ryhmälle. (Ronthy-Östberg ym., 1998)

Ryhmäkehityskeskustelujen hyötynä on esimerkiksi ajansäästö. Osaston tai yksikön yhteiset asiat voidaan käydä yhdessä läpi samalla kertaa koko henkilöstön kanssa. Yhteinen keskustelu tuo enemmän näkemyksiä käsiteltäviin asioihin. Yhteiset tavoitteet voidaan käydä läpi, ja yhdessä myös mietitään, millä keinoilla nämä tavoitteet olisi saavutettavissa. Myös ryhmäkohtainen palkitseminen lisääntyy tiimityöskentelyn ja tulospalkkausjärjestelmien myötä. Yksilökeskeisen suorituksen arviointi saattaa johtaa jopa siihen, että työntekijät keskittyvät vain itseensä, ja siten koko ryhmän ja samalla organisaation etu saattaa jäädä taka-alalle. Hämmennystä saattaa herättää henkilöstön keskuudessa myös se, että heitä vaaditaan olemaan loistavia tiimityöntekijöitä ja tiimeiltä odotetaan hyviä työsuorituksia, mutta työsuorituksen arviointi suoritetaan silti henkilöittäin ja tulospalkkaus tai muu työsuoritukseen liitettävä palkkio maksetaan yksilökeskeisesti. (Deming, 1986)

Tämän tutkimukseni painopisteeksi olen valinnut yksilökeskeisen kehityskeskustelun. Käyn läpi myös ryhmäkehityskeskustelun ajatusta, mutta en paneudu siihen niin syvällisesti kuin yksilökeskusteluihin.

2.2. Kehityskeskustelujen tavoitteet

Tutkijat Elicker ym. (2006) uskovat, että kehityskeskustelujärjestelmän avulla organisaation on mahdollista lisätä toimivuuttaan. Lisäksi sen avulla organisaatio saa hankittua tietoa yksi-

löiden koulutus- ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelut toimivat usein myös henkilöstöjohtamisen keinona vaikuttaa henkilöstön uralla etenemiseen ja palkkaukseen, varsinkin, jos työnsuorituksen arviointi on liitetty palkkausjärjestelmään.

Myös Pettijohnin ym. (2001) mukaan on olemassa kohtuullinen yksimielisyys siitä, että kehityskeskusteluilla on myönteinen vaikutus organisaation toimintaan. Organisaatio pystyy kehityskeskustelujen avulla parantamaan tehokkuuttaan, etenkin silloin, kun kehityskeskustelujärjestelmä on kytketty suoraan sen tavoitteisiin. Kehityskeskustelujen ja niihin liittyvän työsuorituksenarvioinnin tarkoitus on laajentaa henkilöstön yleistä tuloksellisuutta ja suoriutumista organisaatiossa.

Coates (1994) ja Fletcher (2001) tuovat esiin, että moni organisaatio, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, on pyrkinyt luomaan ”suorittamisen kulttuuria” tarkoituksenaan hakea strategioita, joiden avulla yksilöiden suoritusten parantamisen kautta koko organisaatio pääsee parempaan tulokseen. Tähän pyritään jaettujen visioiden ja organisaation tarkoituksen ymmärtämisen kautta auttamalla yksilöitä ymmärtämään ja tunnistamaan oman osuuden ja suorituksen merkitys sekä yksilön oman että koko organisaation suorituksen parantamiseksi. Tähän organisaatiot pyrkivät kehittämällä yrityksen mission ja liiketoimintasuunnitelman, sekä lisäämällä vuorovaikutusta kehityskeskustelujen kautta organisaation sisällä niin, että työntekijät myös osallistuvat näiden suunnitelmien tekoon sen lisäksi, että ovat tietoisia organisaation tavoitteista ja suunnitelmista. Näin ollen kehityskeskustelujen avulla organisaation tavoitteena on laajentaa työntekijän motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja samaistumista organisaatioon ja siten sitoutumista siihen, joka puolestaan auttaa pienentämään henkilöstön vaihtuvuutta.

Kehityskeskustelun avulla työntekijä pystyy itse parantamaan omaa tuottavuuttaan ja saavuttamaan yksilöllisesti asetetut tavoitteensa, joiden tulee olla yhtenevät organisaation tavoitteiden kanssa. Esimiehellä on kehityskeskusteluiden avulla hyvä mahdollisuus sopia työntekijöiden kanssa toiminnan linjauksista ja suuntaviivoista organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Brown ym., 2005)

2.3. Henkilöstön kokema kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja siihen vaikuttavat seikat

Kehityskeskusteluita pidetään tärkeänä osana organisaation jokapäiväistä elämää, sillä niiden avulla organisaatio pyrkii arvioimaan henkilöstön työsuoritusta, kehittämään henkilöstöä ja parantamaan sen suoriutumista. Lisäksi kehityskeskusteluja käytetään myös henkilöstön palauttamisen perustana. Henkilöstön näkökulmasta kehityskeskustelut ovat puolestaan hyvä vuosittainen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen puitteisiin. Työntekijät saavat esimiehiltään palautetta työstään ja onnistumisistaan. Työntekijöiden tavoitteet ja työnkuvat tulee päivitettyä. Heillä on mahdollisuus tarkistaa, mitä työyhteisöön ja yhteistyöhön liittyvät yleiset pelisäännöt tarkoittavat juuri heidän työnsä kannalta. Näin ollen mahdollisuudet osamiseen ja työn kehittämiseen varmistuvat, kun kehittymistarpeet käydään läpi ja niiden pohjalta ryhdytään toimenpiteisiin. (Kikoski, 1999)

Jotta kehityskeskustelut ovat aito johtamisen osa, edellytetään eräitä asioita. Tarvitaan tietty systematiikka, jonka puitteissa keskustelut toteutuvat läpi organisaation. Työyhteisön jäsenten tulee olla valmiita käymään keskustelua kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. Kehityskeskustelukäytäntö ei siis saa olla itseisarvo sinänsä. Ei hyödytä ketään, että kehityskeskustelut viedään läpi jokavuotisena rutiinitoimenpiteenä tai pakkopullana miettimättä sen enempää, ketä ja millä tavalla kyseinen käytäntö hyödyttää. Tehokas henkilöstöjohtaminen strategisten hr-käytäntöjen avulla, joihin myös säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut ovat luettavissa, ovat yhteydessä yrityksen parempaan suoriutumiseen. Näin ollen kehityskeskusteluprosessin hyödyllisyyteen koko organisaation kannalta tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Prahald ym., 1990)

Kehityskeskustelujen saamasta ylistyksestä huolimatta kehityskeskustelukäytännön yleistyessä myös kritiikki niiden hyödyllisyydestä lisääntyy. Muun muassa Fletcherin (2001) tekemän tutkimuksen mukaan jopa yli 80 % tutkimukseen osallistuneista olivat tyytymättömiä omiin kehityskeskusteluihinsa ja kehityskeskustelujärjestelmiin. Kehityskeskusteluprosessin tehtävänä on kehittää ja motivoida henkilöä työtehtäviensä suorittamisessa. Yksilön kokema tyytymättömyys koko organisaatiota kohtaan heijastuu usein myös kehityskeskusteluprosessiin.

Tyytyväisyyden taso kehityskeskustelua kohtaan ja sen hyödyllisyyteen ovat hyvin subjektiivisia tunteita ja vaihtelevat hyvin paljon myös sen mukaan, minkälainen rooli yksilöllä

on organisaatiossa. Yksilöiden tyytyväisyyden taso kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan olisi tutkijoiden mukaan riippuvainen siitä, onko yksilö kehityskeskustelujärjestelmässä sekä arvioijana että arvioitavana vai pelkästään arvioinnin kohteena. Tämän mukaan esimiehet olisivat huomattavasti tyytyväisempiä kehityskeskustelujärjestelmään kuin ilman esimiesasemaa olevat työntekijät. (Cook ym., 2004)

Kehityskeskusteluprosessin onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Cardyn ym. (1994) mielestä kehityskeskustelun ja siihen liittyvän arvioinnin tehokkuus riippuu suuresti koko kehityskeskustelujärjestelmän tarkkuudesta ja niistä virheistä, joita tapahtuu arviointijärjestelmässä sekä osapuolten reaktioista järjestelmää kohtaan. Nimenomaan nämä osapuolten reaktiot ilmaisevat erittäin hyvin kehityskeskustelujärjestelmän tehokkuutta. Tällaisia osapuolten reaktioita ovat esimerkiksi tyytyväisyys kehityskeskustelutilanteeseen ja –järjestelmään, motivaatio parantaa omaa suoriutumistaan sekä kehityskeskustelujärjestelmän hyödyllisyyden kokeminen. Etenkin kehityskeskustelutilanteen jälkeisen oikeudenmukaisuuden kokemisen arvioinnin on katsottu vaikuttavan näihin reaktioihin suoraan ja äänen kuuluviin saaminen epäsuorasti oikeudenmukaisuuden kokemisen kautta.

Myös Elickerin ym. (2006) mukaan oikeudenmukaisuuden arvioiminen liittyy vahvasti työntekijän palautereaktioihin, jotka sisältävät henkilön tyytyväisyyden käytyyn kehityskeskusteluun, motivaation omien tulosten parantamiseen ja arvioinnin tarkkuuden sekä hyödyn, joita työntekijä kokee saavansa kehityskeskustelusta. Palautereaktioihin vaikuttavat puolestaan esimiehen ja alaisen väliset suhteet, jotka ovat riippuvaisia siitä, miten työntekijä kokee saavansa äänen kuuluviin sekä oikeudenmukaisuuden arvioinnista.

2.4. Oikeudenmukaisuuden kokeminen

Työntekijän reaktioilla kehityskeskustelua kohtaan on katsottu olevan erittäin tärkeä merkitys sille, miten työntekijä hyväksyy koko kehityskeskustelu- ja arviointiprosessin. Yksi merkittävistä näistä reaktioista on henkilön kokema oikeudenmukaisuuden tunne koko kehityskeskusteluprosessista. Oikeudenmukaisuuden havaitseminen riippuu monista eri tekijöistä organisaatiossa. Tutkijoiden mukaan *osallistuminen* kehityskeskustelussa, *esimiehen ja alaisen väliset suhteet ja tietoisuusaste kehityskeskusteluprosessista, sen sisällöstä ja kulusta*, ovat merkittävimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat havaittuun oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Koettu oi-

keudenmukaisuuden tunne vaikuttaa merkittävästi siihen, miten onnistuneeksi ja hyödylliseksi henkilö loppujen lopuksi kokee koko kehityskeskustelujärjestelmän, sillä koettu oikeudenmukaisuus liittyy vankasti kehityskeskustelujärjestelmän hyväksyttävyyteen ja luotettavuuteen kokonaisuudessaan. (Kavanagh ym., 2007)

Folger ym. (1993) on puolestaan kehittänyt teoreettisen mallin oikeudenmukaisuudesta kehityskeskusteluissa. Tämä malli koostuu kolmesta periaatteellisesta elementistä. Ensimmäinen osa keskittyy antamaan työntekijälle riittävästi tietoa kehityskeskusteluprosessista. Tässä pyritään varmistamaan, että työntekijä tuntee jo etukäteen arvioinnissa käytettävät välineet ja menetelmät. Toinen elementti sisältää menetelmän, jolla pyritään luomaan keskustelu- ja arviointitilanteesta sellainen, jossa työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan aidosti ja että hän tulee kuulluksi. Viimeinen elementti keskittyy tekemään arviointiperusteet sellaisiksi, että ne perustuvat todennettaviin seikkoihin. Tämä sisältää jatkuvaa puolueettomien menetelmien arviointia ja päivittämistä.

Tutkijat ovat todenneet, että tämänkaltaisen mallin mukaan toimiminen lisää työntekijöiden positiivisten reaktioiden määrää, eli lisääntynyt oikeudenmukaisuuden kokeminen, suurempi tyytyväisyys kehityskeskusteluihin ja kohonnut motivaatio parantaa omaa suoriutumistaan. Tämän mallin mukaan toimineissa organisaatioissa todettiin myös, että esimiesten taipumus vääristellä kehityskeskusteluiden arvioinnin tuloksia väheni. Lisäksi havaittiin vähemmän keskustelun jälkeisten ongelmien esiintymistä. (Folger ym. 1993)

Lisäksi Waite ym. (2000) ja Folger ym. (1993) esittelevät kolme erilaista oikeudenmukaisuuden lajia, eli

- distributive justice => distributiivinen, jakava oikeudenmukaisuus
- procedural justice => menetelmällinen oikeudenmukaisuus
- interactional justice => vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus

Distributiivinen oikeudenmukaisuus painottaa sosiaalisen vaihdon tuloksia. Distributiivinen oikeudenmukaisuus keskittyy palkitsemisen ja rankaisemisen oikeudenmukaisuuteen ja perustuu yleisesti tulosten suotuisuuden arviointiin.

Menetelmällinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa eri menetelmien arviointia oikeudenmukaisuuden suhteen. Yleisimmät mekanismit, jotka liittyvät menetelmälliseen oikeudenmukaisuuden käsitteeseen, liittyvät eri osapuolten mahdollisuuksiin saada oleellista tietoa, joka vaikuttaa päätöksentekoon. Oman äänen kuuluviin saaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä vaikuttaa päätöksentekoon. Se tarjoaa osapuolille tietyn laajuisen kontrollointimahdollisuuden lopputulokseen nähden, ja antaa myös tietynlaisen ”täysjäsenyyden” osallistua kyseiseen tilanteeseen. Kehityskeskustelutilanteessa esimies voi tietoisesti antaa työntekijälle mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin esimerkiksi pyytämällä kommentteja käsiteltävien asioiden suhteen. (Holbrook, 2002)

Waiten ym. (2000) mukaan menetelmällinen oikeudenmukaisuus on edellytys distributiiviselle oikeudenmukaisuudelle eli voidaan olettaa, että menetelmällisen oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa positiivisesti distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Menetelmälliseen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa työntekijän kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista ja arvioinneista sekä nykyisestä palautejärjestelmästä.

Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa, että henkilöiden välisellä luottamuksen laadulla on tärkeä merkitys arvioitaessa oikeudenmukaisuutta henkilöiden välisessä kanssakäymisessä. Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa reiluuden arviointiin sosiaalisen selvityksen välityksellä, mikä puolestaan auttaa osapuolia ymmärtämään toistensa tilannetta. Perustelut ja selvitykset lisäävät todennäköisyyttä, että päätöksentekoon liittyvät menetelmät koetaan reiluina. Tällaiset selvitykset ovat tarpeellisia, vaikka lopputulos olisikin työntekijän kannalta positiivinen. (Waite ym., 2000)

Myönteisen kehityskeskustelun arvioinnin tulokset tarjoavat työntekijälle usein materiaalista hyötyä, sillä ne ovat usein yhteydessä esimerkiksi palkkaukseen ja uralla etenemiseen. Waiten ym. (2000) mukaan distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa tyytyväisyyteen arvioinnin lopputuloksesta. Distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokeminen ja esimerkiksi tyytyväisyys palkkaan ja sen myötä tyytyväisyyteen työhön, liittyvät vahvasti toisiinsa.

Tutkijat painottavat oikeudenmukaisen arvioinnin tuloksia, paremmat tulokset tämän suhteen johtavat positiivisempiin reaktioihin kuin epäsuotuisat tulokset. Tyler (1990) on tullut tutkimuksissaan siihen tulokseen, että tulosten suotuisuus vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen, tunnereaktioihin (engl. *affective reactions*) ja esimiehen tekemien päätösten hyväksymiseen.

2.4.1. Osallistuminen ja oikeudenmukaisuus

Organisaation oikeudenmukaisuus liittyy reiluuden kokemiseen työpaikalla ja sen on katsottu olevan sosiaalisesti rakentunut. Tähän sosiaaliseen rakentumiseen vaikuttavat hyvin paljon jo olemassa olevat esimiehen ja alaisen väliset suhteet. Oikeudenmukaisuuden arviointi ei riipu siitä, mikä on päätöksen lopputulos, vaan siitä, miten henkilö kokee tulleen otetuksi huomioon ryhmässä ja miten hän on saanut ilmaista omia ajatuksiaan ja mielipiteitään liittyen asioiden käsittelyyn ja / tai tiettyyn päätöksentekoprosessiin. Näin ollen, mitä enemmän yksilö tuntee saavan äänensä kuuluviin kehityskeskustelussa ja etenkin sitä seuraavassa palautekeskustelussa, sitä oikeudenmukaisemmaksi työntekijä kokee kyseisen keskustelun. Viitataan tässä myös jo aikaisemmin luvussa 2.4 esiin tuomaani menetelmällisen oikeudenmukaisuuden käsitteeseen. (Elicker ym., 2006)

Lisäksi oman äänen kuuluviin saaminen korostuu etenkin silloin, jos työntekijän työn suorituksen arviointi ei ole ollut kovin suotuisa hänen kannaltaan. Oman äänen kuuluviin saaminen lisää huomattavasti siinä tilanteessa työntekijän koetun oikeudenmukaisuuden tunnetta. Työntekijä kokee kuitenkin pääsevänsä vaikuttamaan lopputulokseen, kun hänelle on annettu mahdollisuus ilmaista oma näkemyksensä asiaan ennen päätöksen tekoa. Tästä syntyvä oikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa myös henkilön työtyytyväisyyteen ja hänen käyttäytymiseensä organisaation jäsenenä, ja siten myös henkilön sitoutumiseen. (Folger ym., 1993)

Kun työntekijä kokee, että arviointikeskustelu on ollut esimiehen taholta reilu, on se jo itsessään hyvin tärkeä lopputulos. Vielä tärkeämmäksi asian tekee se, että tällä oikeudenmukaisuuden kokemisella on voimakas vaikutus työntekijän reaktioihin kehityskeskustelusta, ja sen kautta myös laajempiin tuloksiin, kuten esimerkiksi motivaatioon parantaa suorituksia, sitoutumiseen ja yleiseen työtyytyväisyyteen. (Elicker ym., 2006)

2.4.2. Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja oikeudenmukaisuus

Koko kehityskeskusteluprosessin ydin on esimiehen ja alaisen välillä käytävä vuotuinen kahdenkeskinen keskustelu. Tämän keskustelun oikeudenmukaisuuden kokeminen on tärkein kri-

teeri sille, miten työntekijät arvioivat käydyn keskustelun hyödyllisyyden ja tyytyväisyyden siihen. Ihmiset ovat tyytyväisiä kehityskeskusteluprosessiin ja kokevat sen hyödylliseksi vain, jos se täyttää heidän oikeudenmukaisuuden tunteen kriteerit. Kolme merkittävää oikeudenmukaisuuden käsitettä nousee usein esiin kehityskeskustelujen yhteydessä: menetelmällinen oikeudenmukaisuus ja kehityskeskustelun lopputuloksen oikeudenmukaisuus sekä vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus. (Cook ym., 2004)

Cook ym. (2004) ovat tulleet siihen tulokseen, että tavalla, jolla menettelytavat toteutetaan, on yhtä suuri merkitys kuin itse menettelytavoilla, kun arvioidaan henkilöstön kokemia oikeudenmukaisuuden tunnetta koko kehityskeskusteluprosessia kohtaan. Tämän seurauksena on, että pyrittäessä lisäämään koettua oikeudenmukaisuutta organisaation kehityskeskusteluja ja työn suorituksen arviointeja kohtaan, täytyy organisaation käytäntöihin sisällyttää myös ihmisten kohtelu. Tähän vaikuttavat esimerkiksi esimiehen täsmällisyys, äänensävy ja huomaavaisuus. Tässä kohden on huomioitava, että kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat hyvin paljon työntekijän keskustelutilanteen ja sen lopputuloksen oikeudenmukaisuuden kokemiseen.

Myös Erdogan (2002) tuo esiin kontekstin vaikutuksen kehityskeskusteluihin. Hänen mukaansa kehityskeskustelu tapahtuu kontekstissa, joka muodostuu olemassa olevista esimiehen ja alaisen välisistä suhteista. Tämän suhteen laatu saattaa vaikuttaa koettuun oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Sillä on myös vaikutusta sekä arvioijan että arvioitavan käyttäytymiseen kehityskeskustelutilanteessa.

Keskustelutilaisuuden kahdensuuntaisen kommunikoinnin taso vaikuttaa positiivisesti henkilön kokemaan oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Keskustelun tulee olla tasapuolista siten, että molemmat osapuolet kokevat sen tasavertaisena ja luotettavana vuorovaikutustilanteena. Kahdensuuntaisen avoimen kommunikoinnin avulla työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan arviointiprosessiin ja näin ollen myös keskustelun lopputulokseen. (Kavanagh ym. 2007)

Kavanaghin ym. (2007) mukaan esimies on keskeisin ja vaikuttavin taho, joka asettaa tavoitteet työntekijälle, arvioi hänen työsuoritustaan sekä antaa muodollista ja vapaamuotoista palautetta työntekijän suoriutumisesta. Esimies vaikuttaa myös suuresti kehityskeskustelun lopputulokseen, jonka perusteella määräytyy mahdollisesti osa työntekijän palkkauksesta. Tämän

johdosta esimiehen puolueettomuus ja neutraliteetti ovat asioita, jotka vaikuttavat myös työntekijän kokemaan oikeudenmukaisuuden tunteeseen merkittävästi.

2.4.3. Tietoisuusaste kehityskeskusteluprosessista

Kehitys- ja tuloskeskusteluprosessin tunteminen ja ymmärtäminen lisäävät myös henkilöstön oikeudenmukaisuuden tunnetta. Kun työntekijät uskovat ymmärtävänsä kehityskeskustelu- ja arviointijärjestelmää, he todennäköisesti kokevat tämän järjestelmän reiluna henkilöstöä kohtaan. Kehityskeskustelujärjestelmän tuntemisen voidaan katsoa rakentuvan muun muassa seuraavista osista: keskusteluprosessin roolien läpinäkyvyydestä ja keskustelun tavoitteiden ymmärtämisestä sekä näiden tavoitteiden hyväksymisestä. Kaikki edellä mainitut tekijät lisäävät työntekijöiden tunnetta prosessin hallinnasta; he ovat tietoisia siitä, miksi arviointia tehdään ja mitä heiltä vaaditaan onnistuakseen arvioinnissa sekä lisäksi, mitkä ovat arvioinnin seuraukset. (Kavanagh ym., 2007)

Kavanaghin ym. (2007) mielestä tulos- ja kehityskeskusteluprosessin tukena voidaan katsoa tutkijoiden mielestä olevan kaksi teoriaa: prosessin kontrolliteoria ja sosiaalisen vaihdannan teoria. Prosessin kontrolliteorian mukaan oikeudenmukaisuuden havaitseminen on riippuvainen siitä, miten yksilöt pystyvät hallitsemaan ja vaikuttamaan itse prosessiin ja määrittämään sen lopputulosta. Nimenomaan kontrollin hallittavuudella on tärkeä merkitys, kun ihminen muodostaa itselleen käsitystä prosessin oikeudenmukaisuudesta. Toisin sanoen, mitä paremmin henkilö pystyy kontrolloimaan kehityskeskusteluprosessia, sitä oikeudenmukaisemmaksi hän sen kokee. Prosessin hyvä kontrolli vaikuttaa myös siihen, miten suotuisana henkilö kokee prosessin lopputuloksen itsensä kannalta. Prosessin kontrollin hallittavuuden tunteeseen vaikuttavat kaksi tekijää: osallistuminen kehityskeskusteluprosessiin ja kehityskeskustelujärjestelmän tunteminen. Osallistuminen antaa mahdollisuuden vaikuttaa, joka on tärkeää etenkin keskustelun lopputuloksen kokemisen kannalta, kun taas järjestelmän tunteminen auttaa kontrollin hallitsemisessa koko prosessin ajan.

Sosiaalisen vaihdon (engl. *social exchange*) teoria viittaa suhteisiin, jotka sisältävät tarkemmin määrittelemättömiä tulevaisuuden velvoitteita tai sitoumuksia. Sosiaalinen vaihto luo odotuksen jostain tulevasta vastavuoroisuudesta. Esimerkiksi johdon taholta tuleva reilu ja oikeudenmukainen kohtelu ilmaisee kunnioitusta työntekijää kohtaan, ja tämä puolestaan pois-

taa työntekijän hyväksikäytön pelon tunnetta, jota hän saattaisi kokea tapahtuvan työnantajan taholta. Näin ollen hän voi luottavaisemmin mielin suorittaa työtehtävänsä ja pystyy myös luottamaan oikeudenmukaiseen kohteluun työn suorituksen arviointiprosessissa. Luottamus tässä suhteessa on tärkeää etenkin silloin, kun työn suorituksen arviointiin ja kehityskeskusteluun on liitetty tuloskeskustelu, jonka avulla määräytyy ainakin osa henkilön palkasta. (Kavanagh ym., 2007)

Kehityskeskusteluprosessia tukevan koulutuksen puute voi aiheuttaa kuilun odotusten ja varsinaisten tulosten välille, joka puolestaan saa aikaan tyytymättömyyttä koko prosessia ja järjestelmää kohtaan. Useimmiten johtajat ja esimiehet ovat saaneet koulutusta kehityskeskusteluja ja suoritusten arviointia varten, kun taas arvioitavat ovat harvemmin koulutettuja omaa kehityskeskustelua ja arviointia varten. Tämän seikan on katsottu vaikuttavan eroavuuksiin odotusten ja tulosten välillä, ja se korostuu nimenomaan ei-esimiesasemassa olevien työntekijöiden kohdalla. Kuten jo aiemmin tuli esille, erot odotusten ja tulosten välillä aiheuttavat jonkin verran tyytymättömyyttä ja hyödyttömyyden tunnetta kehityskeskusteluja kohtaan. Tämä myös selittää osittain niitä eroja, joita tutkijat ovat havainneet esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien välillä liittyen koettuun hyötyyn ja tyytyväisyyteen kehityskeskustelujen suhteen. (Cook ym., 2004)

2.5. Osallistumisasteen vaikutus hyödyllisyyden kokemisessa

Cawley ym. (1998) ovat löytäneet joitakin merkittäviä keinoja, joiden avulla työntekijöitä voidaan saada paremmin sitoutumaan kehityskeskusteluprosessiin. Näitä ovat mm. seuraavat:

1. Työntekijälle tarjotaan mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, (engl. *value expressive participation*).
2. Työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa arviointiin mielipiteidensä avulla (engl. *instrumental participation*).
3. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus itsearviointiin.
4. Työntekijät otetaan mukaan kehittämään arviointiprosessia.
5. Kehityskeskusteluprosessin tavoitteet määritellään yhdessä työntekijöiden kanssa.

Edellä mainituista kolme ensimmäistä vaikuttavat suoraan työntekijän osallistumisasteeseen kehityskeskusteluprosessissa. Työntekijän osallistumisaste vaikuttaa suoraan henkilön oikeudenmukaisuuden ja sitä kautta myös kehityskeskustelujen hyödyllisyyden tunteeseen.

Tutkijat tuovat esiin käsitteen ”työntekijän ääni”, joka kuvaa sitä, miten työntekijä pääsee osallistumaan kehityskeskustelu- ja arviointitilanteessa käsiteltävien asioiden läpikäymiseen ja miten hän saa mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan mukaan keskusteluun. Ääni on käsite, jota käytetään oikeudenmukaisuuskirjallisuudessa viittaamaan yksilön mahdollisuuteen esittää omia mielipiteitään. (Elicker ym., 2006)

Korsgaard ym. (1995) tuovat esiin kaksi eri osallistumismuotoa, jotka viittaavat osallistumisprosessin ”ääni”-käsitteeseen, eli arvoa ilmaiseva ääni (engl. *value-expressive voice*) ja instrumentaalinen ääni (engl. *instrumental voice*). Arvoa ilmaiseva ääni on kyseessä silloin, kun henkilöllä on mahdollisuus ilmaista oma näkemyksensä koskien päätöstä, huolimatta siitä huomioidaanko sitä päätöksen lopputuloksessa vai ei. Instrumentaalinen ääni on kyseessä silloin, kun henkilön omalla panoksella on mahdollisuus vaikuttaa lopulliseen päätökseen. Toisin sanoen osallistumisen, joka sallii työntekijän vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen ja osallistumisen, joka sallii työntekijän saada äänensä kuuluviin ja sanoa mielipiteensä kuitenkin vaikuttamatta suoranaisesti lopputulokseen. Näin ollen työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa lopputulokseen epäsuorasti. Äänen kuuluviin saaminen vaikuttaa oleellisesti oikeudenmukaisuuden tunteen lisääntymiseen sekä positiivisten reaktioiden kuten tyytyväisyyden ja reilouden tunteen lisääntymiseen.

Edellä mainittu ”työntekijän ääni” kehityskeskustelussa ja oikeudenmukaisuuden arviointi ovat työntekijän ja esimiehen välisten suhteiden vaihdon lopputulosta. Kehityskeskustelussa painottuvat tilannesidonnaisuuden vaikutuksen tärkeys sekä sosiaalinen ja vuorovaikutusnäkökulma.

Farh ym. (1988) mukaan aikaisempi tutkimus erotti kehityskeskustelukontekstissa neljä erilaista osallistumismuotoa:

1. Kumpi puhuu enemmän kehityskeskustelutilanteessa, esimies vai alainen.
2. Kumpi asettaa tulevat tavoitteet, esimies vai alainen.
3. Onko alaisella ollut mahdollisuus sanoa kantansa asiaan.

4. Onko alaisella tunne, että hän on voinut vaikuttaa jollain tavalla arviointiin.

Näillä tutkijat viittaavat myös työntekijän äänen kuuluviin saamiseen ja siten työntekijän vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiseen kehityskeskustelutilanteessa. Holbrookin (2002) mukaan työntekijän kokemaa kehityskeskustelutilaisuuden onnistumista auttaa oleellisesti se, että esimies antaa työntekijälle mahdollisuuden tuoda mielipiteitään esiin. Vielä tärkeämpää on kuitenkin se, että esimies todella kuuntelee, mitä sanottavaa hänen alaisellaan on.

Myös työntekijän mahdollisuutta osallistua itsearviointiin pidetään yhtenä osallistumista mittaavista kriteereistä. Itsearvioinnin on katsottu kasvattavan arvioitavan osallistumista kehityskeskustelutilanteessa ja lisäävän työntekijän osallistumista työn suorituksen arviointiin. Tämä puolestaan lisää työntekijän sitoutumista suoriutumistavoitteisiinsa ja parantaa negatiivisen palautteen vastaanottokykyä. (Farh ym., 1988, Folger ym., 1993)

2.6. Mitä palaute merkitsee saajalleen

Kehityskeskustelujärjestelmällä katsotaan olevan hyvät mahdollisuudet parantaa organisaation toimivuutta. Sen avulla saadaan lisää tietoa, jonka avulla pyritään parantamaan päätöksentekoa koskien henkilöstön palkkoja, nimityksiä ja koulutusta sekä kehittämistarpeita ja henkilöstön suorittamistason dokumentointia.

Kehityskeskustelujen yhteydessä käyty palautekeskustelu on yksi tärkeimmistä kehityskeskustelujen osioista. Työntekijälle yksilötasolla suunnattu palaute, liittyen hänen työssä suoriutumiseen, voi sisältää monia hyötynäkökohtia. Kehityskeskusteluissa työntekijälle oikealla tavalla annettu, tarpeeksi yksilöity palaute on olennainen tekijä rohkaistaessa henkilöstöä jatkamaan tuloksellista suoriutumistaan tai pyrittäessä muuttamaan henkilöstön toimintatapoja organisaation tavoitteiden suuntaan. Palautteen puuttuminen voi saada työntekijässä aikaan negatiivisia vaikutuksia. Palautteen puuttuessa työntekijä tavallaan pelaa arvauspeliä oman työn tekemisen suhteen, eli tuleeko jatkaa tähän samaan suuntaan vai pitäisikö valita joku toinen tapa toimia. (Spinks ym., 1999)

Hyvin vakava ja yleinen ongelma kehityskeskustelujen palautejärjestelmässä on kyvyttömyys tai haluttomuus negatiivisen tai pikemminkin rakentavan palautteen antamiseen. Monet esi-

miehet välttävät negatiivisen palautteen antoa. Esimiehet voivat tuntea kielteisen palautteen antamisen alaisilleen todella epämiellyttäväksi. Tähän saattaa olla monia syitä, yleisimpiä ovat esimerkiksi esimiesten pelko siitä, että negatiivinen palaute saattaa aiheuttaa ristiriitoja, heikentää esimies-alaisuhteita ja tuottaa epäluottamusta suorituksen arvioinnin tarkkuutta kohtaan. Ongelmaksi tällaisessa tilanteessa saattaa organisaatioon muodostua myös ”kaikki ovat hyviä työntekijöitä” –syndrooma, jolloin kaikki saavat tavallaan liian hyvää palautetta. Kyvyttömyys negatiivisen palautteen antoon ei palvele organisaation kehittymistä, sillä työntekijät eivät välttämättä itse edes tiedosta tekevänsä turhia tai vääriä asioita organisaation kehittymisen ja tuloksellisuuden kannalta, tai ne voivat vaikuttaa jopa päinvastaiseen suuntaan. Jos henkilöstö ei saa minkäänlaista palautetta esimiehiltään, niin työntekijät helposti kuvittelevat, että he tekevät oikeita asioita oikealla tavalla. (Roberts, 1998)

Wellsin ym. (1999) mukaan palaute tulisi organisaatioissa nähdä jatkuvana toimintona parantaa henkilöstön työn laatua ja tuloksellisuutta, ei kerran vuodessa tapahtuvana rituaalina, joka koetaan sekä esimiehen että alaisen taholta epämiellyttävänä. Robertsin (1998) mukaan työntekijät haluavat yksilöityä palautetta ja sitä haluttaisiin saada jatkuvasti, ei vain kerran vuodessa. Useimmiten esimiehet antavat omasta mielestään riittävästi palautetta, mutta työntekijöiden mielestä palautetta tulee aivan liian vähän ja saatu palaute annetaan usein liian yleisellä tasolla.

Esimies antaa palautteen useimmiten henkilökohtaisesti kahdenkeskisessä keskustelussa. Sosiaalinen konteksti vaikuttaa suuresti siihen, minkälaisena työntekijä kokee saamansa palautteen, joka puolestaan vaikuttaa laajasti hänen reaktioihinsa kehityskeskusteluja ja niiden hyödyllisyyttä kohtaan. Näin ollen palautteen vaikutus työntekijään on suuresti riippuvaista esimiehen ja alaisen välisistä keskinäisistä suhteista. Tutkijoiden mukaan juuri palautejärjestelmä vaikuttaa suuresti siihen, että työntekijät saattavat olla hyvin tyytymättömiä kehityskeskusteluja kohtaan ja kokea ne siten hyödyttömiksi ajatellen omaa suoriutumistaan ja kehittymistään työssään. (Elicker ym., 2006)

Esimiehen epäoikeudenmukainen käyttäytyminen ja suorituksen arviointi saattaa helposti johtaa työntekijän suoriutumisen laskuun. Työntekijän kannalta epäsuotuisa arviointi ei kuitenkaan välttämättä aina ole syynä tuottavuuden laskuun, vaan nimenomaan se, että työntekijä kokee arvioinnissa epäoikeudenmukaisuutta. Tietenkin erilaiset odotukset arvioinnin lopputuloksesta voi aiheuttaa ristiriitaisuuksia arvioinnin tulosten suhteen. Tästä johtuen on erittäin

tärkeää, että palautteen antaja perustelee aina antamansa palautteen. Tämä koskee etenkin esimiestä, mutta toki esimieskin kaipaa perusteluja sille, jos alainen antaa hänelle negatiivista palautetta. (Holbrook, 2002)

Perinteisesti on ajateltu, että arvioinnin tulokset vaikuttavat työntekijän palautereaktioon. Tutkijat ovat kuitenkin tulleet siihen tulokseen, että työntekijän palautteesta saamansa tulokset eivät vaikuta palautereaktioon niin paljon kuin se ero, mikä on henkilön oman suoriutumisen arvioinnin ja esimiehen antaman arvioinnin välillä. Toisin sanoen henkilön palautereaktioihin eivät vaikuta niinkään saadut arviot suoriutumisesta, vaan paljon suurempi merkitys on sillä, mitkä ovat työntekijän omat odotukset ja oma arviot suoriutumisestaan. Työntekijän suorittamalla itsearviolla voidaan pienentää eroa omien odotusten ja esimiehen antaman arvioinnin välillä. (Elicker ym., 2006)

Jos kehityskeskustelun palautejärjestelmä koetaan epäreiluksi, työntekijän vastustus lisääntyy järjestelmää ja jopa koko organisaatiota kohtaan. Lisäksi työntekijän sitoutuneisuus saattaa vähentyä organisaatiota kohtaan ja kyseeseen saattaa tulla jopa työnantajan vaihtaminen. Nämä mahdolliset negatiiviset reaktiot selittävät sen, miksi esimiehet saattavat olla jopa haluttomia keskustelemaan työntekijän kanssa työn suorituksen arvioinneista ja jopa olla haluttomia pitämään koko kehityskeskusteluja. (Holbrook, 2002)

2.7. Tavoitteiden asettamisen merkitys

Organisaation pyrkimyksenä on sovittaa yksilön tavoitteet ja tulokset organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelu tarjoaa sen yhteistyöfoorumia, jossa organisaation tavoitteista voidaan tehdä työntekijän tavoitteita. Jos työntekijä voi itse vaikuttaa tai olla mukana omien tavoitteiden asettamisessa, niin tavoitteiden hyväksyminen ja saavutettavuus ovat huomattavasti helpompaa työntekijän taholta, kuin jos henkilöstön tavoitteet ovat pelkästään ylhäältä päin annettuja. (Kikoski, 1999)

Osallistumisen kautta työntekijä pystyy vaikuttamaan ja varmistamaan hänelle asetettavien tavoitteiden oikeasta määrästä ja laadusta. Eli työntekijä on mukana arvioimassa sitä, että asetettavat tavoitteet ovat hänen saavutettavissaan ja toisaalta myös sitä, että ne ovat riittävän haasteellisia työntekijän osaamiseen nähden. Kavanagh ym. (2007) ovat myös todenneet, että

mitä enemmän työntekijä on mukana tavoitteiden asettamisessa, sitä korkeampi on hänen kokemansa oikeudenmukaisuuden ja hyödyllisyyden tunne koko kehityskeskustelu- ja myös arviointiprosessista.

2.8. Esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä vuorovaikutus

Elickerin ym. (2006) esittämän palautteenannon teoreettisessa mallissa löytyy selkeä yhteys esimiehen ja alaisen välisten suhteiden laatutason ja työntekijän palautereaktioiden kesken. Tutkijat pitävät kehityskeskusteluja erittäin tärkeinä arviointitapahtumina ja keskustelutilanteina, joihin vaikuttavat paljon olemassa olevat suhteet. Tällä on suuri vaikutus työntekijän myöhempiin reaktioihin kehityskeskusteluja kohtaan.

Kehityskeskustelujen yhtenä tavoitteena on lisätä organisaation vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä on tärkeä tekijä henkilöstön motiivoinnissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelujen yhteydessä vuorovaikutuksella voidaan auttaa vähentämään työntekijöiden epävarmuutta ja epäluuloa kehityskeskusteluja kohtaan. (Kikoski, 1999)

Esimiehen ja alaisen välinen suhde on molemminpuolisen sosiaalisen vaihdon prosessi. Tutkijat tuovat esiin käsitteen (engl.) *Leader – member exchange*, (LMX), joka kuvaa esimiehen ja alaisen välisten suhteiden tasoa. Työntekijät, jotka omaavat korkean LMX-tason, saavat enemmän huomiota ja resursseja esimieheltään. Vastapalvelukseksi he näyttävät myös vastaavan tähän kohteluun paremmalla suoritusasolla, luottamuksella, uskollisuudella ja yleisellä positiivisella suhtautumisella. Korkean LMX-tason esimiehillä ja alaisilla on korkeampi molemminpuolisen yhteisymmärryksen taso kuin alhaisen LMX-tason omaavilla. Näin ollen myös vuorovaikutustilanteet ovat tällaisten henkilöiden välillä avoimempia ja miellyttävämpiä. Vastaavasti ne henkilöt, joilla on alhainen LMX-taso, joutuvat useimmin ristiriitatilanteisiin ja negatiivisiin vuorovaikutustilanteisiin kuin korkeamman LMX-tason omaavat henkilöt. (Elicker ym., 2006)

Aikaisempi tutkimus painottui enemmän työntekijän arvioidun tehokkuuden mittaamiseen, kun taas edellä mainittu LMX-malli painottaa puolestaan sosiaalista vaihtoa. Näin myös tutkijat Cropanzano ym., (1995) ovat tulleet tutkimuksissaan siihen tulokseen, että kehityskeskusteluissa ei pitäisi keskittyä niin paljon suorituksen arvioinnin tehokkuuden mittaamiseen vaan

pitäisi panostaa paljon enemmän varsinaiseen esimiehen ja alaisen väliseen kahdenkeskiseen keskusteluun. Esimiehen tulisi pyrkiä antamaan alaiselleen rakentavaa palautetta sekä hänen pitäisi myös oppia ottamaan vastaan palautetta, niin positiivista kuin negatiivistakin. Kehityskeskustelun koettu molemminpuolinen hyöty riippuu paljon myös siitä sosiaalisesta kontekstista, joka rakentuu keskustelun aikana esimiehen ja alaisen aiempien suhteiden ja käyttäytymisen kautta.

Työntekijän kokemaan organisaation oikeudenmukaisuuteen, työntekijän osallistumiseen ja työntekijän ääneen sekä arviointireaktioihin vaikuttavat hyvin vahvasti esimiehen ja alaisen väliset suhteet ja näiden avulla vaikutetaan suuresti siihen, miten työntekijä kokee koko kehityskeskusteluprosessin.

2.9. Työnsuorituksen arviointi osana kehityskeskusteluja

Kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä elementeistä on nimenomaan henkilön työssä suoriutumisen arviointi. Kehityskeskustelu on tärkeä väline kertoa henkilöstölle siitä, kuinka heidän työsuorituksensa kohtaa organisaation odotukset. Henkilöstön suorituksen arviointi on kuitenkin yksi kiistellyimmistä johtamisen työkaluista. Vaikka monet organisaatiot ovat ottaneet käyttöön virallisia menettelytapoja työntekijöidensä suorituksen arviointia varten, tyytymättömyyden taso niin henkilöstön kuin esimiestenkin taholla on ollut melko korkea. (Holbrook, 2002)

Holbrookin (2002) mukaan tyytymättömyyttä työn suorituksen arviointiin ja arvioinnin tuloksiin aiheuttavat epäoikeudenmukaisuuden havaitseminen ja kokeminen arviointimenetelmissä ja itse arviointitilanteessa sekä arvioinnin epätarkkuus. Lisäksi tyytymättömyyttä aiheuttavat yksilöiden erilaiset odotukset liittyen arvioinnin tuloksiin. Työntekijällä saattaa olla aivan eri käsitys omasta suoriutumisestaan kuin mitä se todellisuudessa on. Tyytymättömyyttä aiheuttaa myös se, jos työntekijä ei koe arvioinnin lopputuloksella olevan mitään hyötyä itselleen. Tämä konkretisoituu varsinkin silloin, kun työn suorituksenarviointi liittyy henkilöstön palkkaukseen, eikä henkilöstö koe pystyvänsä kovinkaan merkittävästi omalla suoriutumistason nostamisellaan kuitenkaan vaikuttamaan oman ansiotasonsa nousuun tämän kautta. Tähän saattaa liittyä esimerkiksi organisaation omat ohjesäännöt suorituksen arvioinnista sekä palkkaukseen liittyvä resurssipula. (Selden ym., 2001)

Tyytymättömyys työnsuorituksen arviointiin kehityskeskustelujen yhteydessä saattaa vaikuttaa työntekijän tulevaan suoritukseen ja lisäksi henkilön pysymiseen nykyisen yrityksen palveluksessa. Organisaatiot, joissa työntekijät ovat Lilley ja Hindujan (2007) mukaan tyytyväisempiä kehityskeskustelu- ja arviointiprosessiin, ovat panostaneet enemmän arvioijien koulutukseen ja painottavat kehityskeskustelujen käyttöä henkilöstön kehittämiseen sekä käyttävät monipuolista kriteeristöä suorituksen arviointiin. Kehityskeskustelujen organisatorisella kontekstilla, (esim. organisaation koko ja sijainti), kehityskeskustelujen tarkoituksella ja esimiehen motivaatiolla kehityskeskusteluja kohtaan on suurempi merkitys henkilöstön tyytyväisyyteen kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan kuin kehityskeskustelujärjestelmän välineellisillä menettelytavoilla. (Kozlowski ym., 1998)

Tutkimukset myös osoittavat, että esimiehen kouluttaminen kehityskeskusteluja ja työn suorituksen arviointeja varten lisäävät arvioinnin tarkkuutta, vähentävät virheitä ja auttavat tekemään arvioinneista tasapuolisempia sekä oikeudenmukaisempia, ja sitä kautta henkilöstön tyytyväisyys ja oikeudenmukaisuuden tunne lisääntyvät kehityskeskusteluja ja arviointeja kohtaan. Nämä puolestaan parantavat työntekijöiden tyytyväisyyttä kehityskeskusteluja kohtaan ja oman itsensä kehittämishalukkuutta. (Lilley ym., 2007, Kozlowski ym., 1998)

Kavanagh ym. (2007) korostavat työntekijöiden antaman hyväksynnän ja tuen tärkeyttä arvioitaessa kehityskeskusteluprosessin tehokkuutta. Toisin sanoen, kehityskeskustelukäytäntö, oli se miten hyvin ja tehokkaasti järjestetty työnantajan taholta tahansa, ei palvele tarkoitustaan, jos työntekijät eivät hyväksy sitä tai he eivät luota siihen tai muuten näkevät koko käytännön hyödyttömänä. Molempien osapuolten sitoutuminen tähän prosessiin on erittäin tärkeää hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Työntekijän tyytyväisyys kehityskeskustelu- ja arviointiprosessiin vaikuttaa myös henkilön yleiseen työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatiossa.

2.10. Palkkakeskustelun ja kehityskeskustelun samanaikaisuus

Työsuorituksen arviointiin liittyvän palkkauksen ongelmat ja epäkohdat liitetään hyvin usein itse kehityskeskustelujärjestelmään. Jos työnsuorituksen arviointi koetaan epäoikeudenmukaiseksi, niin hyvin usein se heijastuu negatiivisesti henkilöstön palautereaktioihin koko kehitys-

keskustelujärjestelmää kohtaan. Näin tapahtuu varsinkin silloin, kun kehityskeskustelut ja palkkaukseen liittyvä työnsuorituksen arviointi tehdään samassa keskustelussa. Työnsuorituksen arvioinnissa käytettävät kriteeristöt ja mittarit on oltava riittävän tarkkoja, jotta arviointi voidaan suorittaa tarpeeksi laajasti ja oikeudenmukaisesti ja näin vähentää arviointiin kohdistuvaa kritiikkiä. (Selden ym., 2001)

Harvoin jokainen organisaation jäsen on tyytyväinen kehityskeskusteluarviointiin, etenkin jos se on liitetty jollain tavalla palkkausjärjestelmään. Kehityskeskusteluun saatetaan liittää henkilöstölle tärkeitä osa-alueita kuten edellä mainitun palkkauksen lisäksi myös ylenemismahdollisuudet. Nämä kaksi asiaa saattavat olla henkilöstölle niitä tärkeimpiä ulkoisia palkitsemiskeinoja, joten niihin saattaa liittyä voimakkaita reaktioita yksilöiden taholta. Tämä nousee esille etenkin silloin, kun esimies ja alainen ovat eri mieltä työntekijän saamista arvioinnin tuloksista. Tällainen tilanne saattaa johtaa erilaisiin konflikteihin esimiehen ja alaisen välillä. (Boswell ym., 2000)

Kehityskeskusteluja koskevassa kirjallisuudessa ja ohjeissa todetaan usein, että palkkakeskustelut ja kehityskeskustelut tulisi pitää toisistaan erillään. Heino (2004) painottaa, että kehityskeskustelun epäonnistumisen riski on olemassa, jos palkka- ja kehityskeskustelut pidetään samaan aikaan. Kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut ovat Heinin mielestä henkisesti ihan erilaisia tilanteita. Myös Valpola (2002) kritisoi kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun yhdistämistä. Alaisen voi olla vaikeaa onnistua kehityskeskustelussa, jos hän samalla keskustelee sekä palkastaan että tekee yhteenvedon työsuorituksestaan ja henkilökohtaisista kehitystarpeistaan. Näiden yhdistäminen on omiaan luomaan jännitteitä ja edellytyksiä konfliktien syntymiselle.

Robertsin ym. (1996) mukaan henkilöstö on osallistuvampaa ja yhteistyökykyisempää niissä kehityskeskusteluissa, jotka painottavat enemmän kehittämisenäkökulmaa kuin yhdistetyissä palkka- ja kehityskeskusteluissa. Esimiehet pitävät kehittämisenäkökulmaa tarkoituksenmukaisempana kehityskeskustelujen lähestymistapana. Boswell ym. (2000) esittävät, että kehityskeskustelujen suuntautuminen enemmän kohti henkilöstön ammatillista kasvua ja kehittymistä lisää myös esimiesten tyytyväisyyttä kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan ja lisäksi kehityskeskustelujen käytettävyys henkilöstön johtamisen välineenä paranee. Kehityskeskustelujen kehittämisenäkökulma parantaa tutkijoiden mukaan myös henkilöstön tuloksellisuutta.

Palkkauksen käsittelyyn kehityskeskustelun yhteydessä ei ole yhtä oikeaa ratkaisua. Toisissa organisaatioissa se voi toimia erinomaisesti, mutta pahimmillaan kehityskeskusteluista on tullut pelkkiä palkkakeskusteluja tai palkkauksen perustelukeskusteluja ja muut kehityskeskustelun tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta tärkeät asiat ovat jääneet kunnolla käsittelemättä. (Lahti, 2008)

2.11. Kehityskeskustelujen tehokkuuden arviointia

Kehityskeskusteluiden yleistyessä tärkeänä henkilöstöjohtamisen välineenä, niiden tehokkuuden ja tehokkuuden mittaamiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Kehityskeskusteluiden tehokkuudella tarkoitetaan lähinnä sitä, kuinka kehityskeskustelujärjestelmä ylipäänsä toimii henkilöstön työssä suoriutumisen arvioinnin välineenä. Cardy ym., (1994) esittävät, että kehityskeskustelun tehokkuus koostuu muun muassa arvioinnin tarkkuudesta, arvioitsijan tekemistä virhearvioinneista ja arvioinnin laadullisista tekijöistä, joita ovat esimerkiksi alaisen reaktiot arviointeja kohtaan sekä ne tekijät, jotka vaikuttavat näihin reaktioihin. Alaisen reaktioilla on edellä mainittujen tutkijoiden mielestä vähintään yhtä suuri vaikutus arvioitaessa kehityskeskustelujen onnistumista ja tehokkuutta kuin kehityskeskustelujärjestelmän teknisillä asioilla.

Alaisten reaktioita kehityskeskusteluja ja koko järjestelmää kohtaan voidaan pitää merkittävänä indikaattorina arvioitaessa kehityskeskustelujen tehokkuutta. Työntekijän tyytyväisyydellä kehityskeskusteluprosessiin on vaikutusta monitahoisesti muihinkin asioihin, kuten esimerkiksi motivaatioon, sitoutumiseen, ja sitä kautta tuottavuuteen. Tästä johtuen on erittäin tärkeää, että organisaatio pyrkii koko ajan lisäämään työntekijän tyytyväisyyttä niin kehityskeskustelujärjestelmää kuin itse keskusteluakin kohtaan. Jo 30 vuotta sitten Greller (1978) havainnollisti työntekijän reaktioita hyödyllisyyden kokemisesta kehityskeskusteluja kohtaan seuraavin seikoin: ” Kehityskeskustelu auttoi minua oppimaan, kuinka voin tehdä työni paremmin”, ” Opin valtavan paljon kehityskeskustelun arviointiprosessista”, ” Kehityskeskustelu auttoi minua ymmärtämään virheeni” ja ” Kehityskeskustelujen ansiosta minulla on nyt paljon selkeämpi kuva siitä, mitä esimieheni minulta työssäni odottaa” sekä ”Järjestelmä on auttanut esimiestäni ymmärtämään minun ongelmiani.”

Koetulla oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys sille, miten työntekijä kokee kehityskeskusteluprosessin. Koetun oikeudenmukaisuuden merkitys lisääntyy sitä mukaa, kun kehityskeskusteluiden yhteydessä käydään palkkaukseen liittyvä tulos- ja/tai palkkakeskustelu. Myös työntekijän motivaatio parantaa työssä suoriutumistaan arvioinnista saatujen tulosten mukaisesti, on tärkeä indikaattori mitattaessa kehityskeskustelujen tehokkuutta. Työntekijän motivaatiotasoon vaikuttaa myös se, kuinka tarkaksi ja päteväksi työntekijä kokee arvioinnin. (Elicker ym., 2006)

Alaisten reaktiot ovat siis tärkeimpiä mittareita, jotka mittaavat kehityskeskustelujärjestelmän yleistä luotettavuutta ja käytettävyyttä. Näin ollen, kehitetäänpä teknisesti kuinka kehittynyt ja tarkka arviointijärjestelmä tahansa, mutta jos työntekijät eivät syystä tai toisesta hyväksy ja tue sitä, on sen tehokkuus hyvin rajallinen ja jopa näennäinen. Tästä johtuen tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että työntekijöiden mielipiteellä kehityskeskusteluja kohtaan on erittäin suuri ja edelleen kasvava merkitys kehitettäessä koko kehityskeskustelujärjestelmän prosesseja ja menettelytapoja. Työntekijöiden mukanaolo ja osallistuminen prosessin kehittämiseen edesauttavat heidän myönteistä suhtautumistaan järjestelmää kohtaan. (Cardy ym., 1994) Sen sijaan esimerkiksi organisaation alueellinen sijainti, koko, toimiala ym. vastaavat tekijät eivät selitä merkittäviä henkilöstön tyytyväisyyseroja kehityskeskusteluja ja suoritusarviointeja kohtaan. (Cawley ym., 1998)

2.12. Esimiehen kokema hyöty

Esimiestyön hyödyllisyyden ja toimivuuden kannalta kehityskeskusteluiden on osoitettu kehittävän esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja heidän välistä luottamusta sekä lisäävän esimiestyötyytyväisyyttä. Esimiehelle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden keskustella työntekijän kanssa työhön ja yksilöön liittyvistä asioista sekä sitä kautta sitouttaa ja valtuuttaa henkilöstöä. Kehityskeskustelut toimivat esimiehelle suunnittelun ja johtamisen työkaluna. Ne ovat esimiehelle keskeinen keino välittää ja saada tietoa työn suunnittelun ja vastuiden jaon helpottamiseksi. (Joutsenlahti ym., 1998)

Työyhteisön tai johdon näkökulmasta kehityskeskustelut ovat suora linkki strategisen päätöksenteon ja arkisen johtamisen välillä. Näiden keskustelujen kautta viestitään yleisistä pelisäännöistä. Ymmärrys työyhteisön toiminnasta ja niihin vaikuttavista tekijöistä lisääntyy.

Ylin johto saa myös palautetta siitä, miten organisaation muilla tasoilla työyhteisön toimintaa ja tavoitteita hahmotetaan. Esimiehen näkökulmasta katsottuna kehityskeskustelut ovat luonteva delegoinnin osa. Niissä pohditaan, mitä esimiehen yksikössä tulisi tehdä, jotta yksikkö osaltaan tukee koko organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista. (Åberg, 2006)

Kehityskeskustelut toimivat esimiehelle tärkeänä palautekanavana molempiin suuntiin. Esimies voi saada keskustelun yhteydessä alaisiltaan palautetta työyhteisön toimivuudesta ja omasta esimiestoiminnastaan ja sitä kautta hän pystyy kehittämään omia johtamiskäytäntöjään. Myös tiedon keräämisen välineenä työntekijöiltä saatu palaute toimii esimiestyön välineenä. Työntekijöille antamansa palautteen kautta esimies viestii henkilöstölleen heidän kehittämistarpeensa ja sen, mihin suuntaan henkilöstön tulisi omaa suoritustaan suunnata. Kehityskeskustelut toimivat myös kanavana, jonka kautta esimies viestii henkilöstölleen organisaation tulostavoitteet, ja joiden mukaan puolestaan asetetaan työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet. (Joutsenlahti ym., 1998)

Kavanaghin ym. (2007) mukaan organisaation ottaessa käyttöönsä hyviksi todettuja kehityskeskustelukäytäntöjä, siellä todennäköisemmin työskentelee henkilöitä, jotka näkevät järjestelmän oikeudenmukaisena. Tällöin kehityskeskusteluprosessin yhteydessä esimiesten tekemät päätöksetkin koetaan todennäköisemmin oikeudenmukaisiksi ja koko prosessi tehokkaammaksi. Näitä esimiesten päätöksiä voivat olla esimerkiksi tulospalkkioarviointi, nimitykset, irtisanomiset ja koulutus päätökset. Suurempi oikeudenmukaisuuden tunne saa aikaan myös positiivisempaa suhtautumista organisaatiota kohtaan, joka puolestaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja korkeampaan sitoutumistasoon organisaatiossa.

2.13. Yhteenveto

Organisaatioilla on tiettyjä tavoitteita kehityskeskusteluille. Kehityskeskusteluiden avulla pyritään Pettijohnin ym. (2001) mukaan parantamaan organisaatioiden tehokkuutta. Kehityskeskusteluiden avulla pyritään myös arvioimaan henkilöstön työsuoritusta, kehittämään henkilöstöä ja parantamaan sen suoriutumista ja lisäksi keskusteluja käytetään henkilöstön palkitsemisen perustana työsuorituksen arvioinnin kautta. Henkilöstölle kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön ja sen puitteisiin. Lisäksi työntekijät saavat esimiehiltään palautetta työstään ja onnistumisistaan. Samalla tulevat päivitettyä myös henkilöstön

työnkuvat ja tavoitteet. Kehityskeskusteluprosessin tehtävänä on kehittää ja motivoida henkilöstöä työtehtäviensä suorittamisessa. (Kikoski, 1999)

Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Osapuolten tyytyväisyys kehityskeskustelutilanteeseen ja –järjestelmään, motivaatio parantaa omaa suoriutumistaan sekä kehityskeskustelujen hyödyllisyyden kokeminen ovat niitä henkilöstön reaktioita, jotka ilmaisevat kehityskeskustelujärjestelmän tehokkuutta. Oikeudenmukaisuuden kokeminen on yksi laajimmin vaikuttavista tekijöistä, jonka katsotaan vaikuttavan kehityskeskustelujen onnistumiseen ja hyödyllisyyden kokemiseen. Oikeudenmukaisuuden havaitseminen riippuu monista tekijöistä. Kavanaghin ym. (2007) mukaan osallistuminen, esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä tietoisuusaste kehityskeskusteluprosessista, sen sisällöstä ja kulusta ovat merkittävimpiä näistä tekijöistä. Koettu oikeudenmukaisuus sekä osallistumisaste vaikuttavat merkittävästi siihen, miten onnistuneeksi ja hyödylliseksi henkilö kokee koko kehityskeskustelujärjestelmän. Elickerin ym. (2006) mukaan oman äänen kuuluviin saaminen kehityskeskustelu- ja arviointitilanteessa lisää työntekijän osallistumisasteen tasoa. Toisin sanoen työntekijän mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään ja tunne, että häntä myös kuunnellaan sekä työsuorituksen arviointiin liittyvä itsearviointi nostavat osallistumistasoa ja siten edesauttavat kehityskeskustelun onnistumista ja hyödyllisyyden kokemista.

Kehityskeskusteluiden yhteydessä käyty palautekeskustelu on yksi tärkeimmistä kehityskeskustelun osioista. Kehityskeskusteluissa työntekijälle oikealla tavalla annettu, tarpeeksi yksilöity palaute on olennainen tekijä rohkaistaessa henkilöstöä jatkamaan tuloksellista suoriutumistaan organisaation tavoitteiden suuntaan. Palautteen ohella tavoitteiden asettaminen tulisi nähdä hyvänä toiminnan ohjauksen välineenä. Työntekijän osallistuessa myös itse omien tavoitteiden suunnitteluun ja asettamiseen, sitoutuu hän tavoitteisiin paremmin ja siten niiden saavutettavuus on työntekijän taholta huomattavasti helpompaa. Kavanaghin ym. (2007) mukaan mitä enemmän työntekijä on mukana tavoitteiden asettamisessa, sitä korkeampi on hänen kokemansa hyödyllisyyden tunne kehityskeskustelu- ja arviointiprosessista.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä vuorovaikutus- ja keskustelutilanne esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelujen yhtenä tarkoituksena on vuorovaikutuksen lisääminen. Kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä on tärkeä tekijä henkilöstön motivoinnissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen ja alaisen suhteet vaikuttavat työntekijän kokemaan oikeudenmukaisuuteen ja työntekijän osallistumistasoon sekä arviointireaktioihin. Nämä suhteet

vaikuttavat suuresti siihen, miten työntekijä kokee koko kehityskeskusteluprosessin. (Kikoski, 1999)

Työsuorituksen arviointi kuuluu oleellisesti kehityskeskusteluprosessiin. Kehityskeskustelu on tärkeä väline kertoa henkilöstölle siitä, kuinka heidän työsuorituksensa kohtaa organisaation odotukset. Tyytymättömyyttä työsuorituksen arvioinnin tuloksiin aiheuttaa esimerkiksi osapuolten erilaiset odotukset arvioinnin tuloksista. Holbrookin (2002) mukaan tyytymättömyyttä voi aiheuttaa lisäksi epäoikeudenmukaisuuden havaitseminen ja kokeminen arviointimenetelmissä ja itse arviointitilanteessa sekä arvioinnin epätarkkuus. Tyytymättömyyttä aiheuttaa edelleen se, jos työntekijä ei koe arvioinnin lopputuloksella olevan hyötyä itselleen esimerkiksi työsuorituksen arvioinnin liittyessä henkilön palkkaukseen.

Kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun samanaikaisuus puhuttaa tutkijoita. Muun muassa Heinon (2004) mukaan on olemassa epäonnistumisen riski, jos palkka- ja kehityskeskustelut pidetään samaan aikaan. Palkkakeskustelu saa usein liian suuren painoarvon keskusteluissa, jolloin henkilön kehitymis- ja työhyvinvointinäkökulma saattaa jäädä liian pienelle huomiolle. Boswell ym. (2000) painottavat nimenomaan kehityskeskustelujen kehittämisenäkökulmaa. Kehityskeskustelujen suuntautuminen enemmän kohti henkilöstön ammatillista kasvua ja kehittymistä on omiaan lisäämään kehityskeskustelujen käytettävyyttä johtamisen välineenä. Johtamisen välineenä kehityskeskusteluista on muotoutunut henkilöstöjohtamisen tärkeä kivi-jalka. Kehityskeskustelut toimivat esimiehelle tärkeänä palautekanavana molempiin suuntiin ja näin ollen esimies saa palautetta alaisiltaan omaan johtamistyöhönsä. Esimiehelle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden keskustella työntekijän kanssa työhön ja yksilöön liittyvistä asioista ja sitä kautta sitouttaa henkilöstö organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Suomen Keskusrikospoliisi (jatkossa KRP). KRP on Suomen poliisin valtakunnallinen yksikkö, jonka tehtävänä on torjua kansainvälistä, järjestäytyntä, ammattimaista, taloudellista ja muuta vakavaa rikollisuutta, suorittaa tutkintaa sekä kehittää rikostorjuntaa ja rikostutkintamenetelmiä. Keskusrikospoliisin pääpaikka sijaitsee Vantaan Tikkurilassa. KRP:n paikallisyksiköitä toimii 13 paikkakunnalla. (Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2007)

Keskusrikospoliisin henkilöstömäärä on noin 700, joista miehiä on 60 % ja naisia 40 %. Henkilöstöllä noin 56 prosentilla on poliisikoulutus, esimiestehtävissä toimii noin 150 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on vähän alle 44 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika keskusrikospoliisissa on lähes yhdeksän vuotta. (Koulutuspäällikön haastattelu 2008)

Hallinnollisesti keskusrikospoliisi muodostuu yhdeksästä tulosyksiköstä, jotka jakaantuvat kolmeen tulosalueeseen: asiantuntijapalveluihin, rikostorjuntaan ja toimintaedellytysten turvaamiseen. Rikostorjunnasta vastaavat pääosasto, läntinen osasto, itäinen osasto ja pohjoinen osasto. Osastojen tehtävänä on rikosten paljastaminen, tutkinta sekä muu operatiivinen toiminta. Asiantuntijapalveluista vastaavat rikostekninen laboratorio ja rikostietopalvelu. (Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2007)

Rahanpesun selvittelykeskus ja tekninen asiantuntijapalvelu ovat pääosin asiantuntijapalveluja tuottavia yksiköitä, joilla kuitenkin on myös rikostutkinnan operatiivisia tehtäviä. Rikosteknisen laboratorion tehtävänä on tutkia sille lähetetyt rikostutkintaan liittyvät näytteet ja antaa niistä asiantuntijalausunnot. Laboratorioon on keskitetty myös valtakunnalliset sormenjälki- ja DNA-rekisterit. Rikostietopalvelu on rikostiedustelun valtakunnallinen keskus, joka tuottaa tiedon käsittelyyn ja analysointiin liittyviä asiantuntijapalveluja sekä vastaa kansainvälisistä yhteyksistä. Toimintaedellytysten turvaamisesta vastaavat Keskusrikospoliisissa hallinnon tulosyksikkö sekä jokainen tulosyksikkö osaltaan. (www.poliisi.fi)

Keskusrikospoliisin vastuualueena poliisissa on vakavimman, erityisesti järjestäytyneen ja ammattimaisesti toimivan rikollisuuden torjunta ja tutkinta. Lisäksi se tuottaa rikostorjunnan asiantuntijapalveluja koko poliisikunnan ja muiden lainvalvontaviranomaisten käyttöön.

Asiantuntijapalveluista tärkeimpiä ovat:

- rikosteknisen laboratorion suorittamat tutkimukset
- rahanpesun selvittelykeskuksen toiminnot
- kansainvälisten oikeus- ja virka-apupyynnöiden välittäminen
- rikostiedustelun ja –analyysin palvelut
- elektronisen todistusaineiston käsittelyyn liittyvät palvelut
- rikostorjuntaan liittyvät kielipalvelut
- KRP:n tehtäviin liittyvä koulutus

Keskusrikospoliisin päätehtävät ovat siis rikosten tutkinta ja rikostorjunnan asiantuntijapalvelujen tuottaminen. Lisäksi sen lakisääteisenä tehtävänä on kehittää rikostorjuntaa ja rikostutkinnan menetelmiä, joten toiminnassa panostetaan sekä toiminnan laadun että henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen. Keskusrikospoliisin ydintehtäväksi on vahvistunut kovimman järjestäytyneen rikollisuuden torjunta ja siihen kiinteästi liittyvän vakavan rikollisuuden kohdevalintaprosessin johtaminen. Myös laajat ja kansainväliset talousrikokset sekä rikollisten ilmiöiden seuranta ja torjuntamenetelmien kehittäminen ovat Keskusrikospoliisin keskeisiä tehtäviä. (www.poliisi.fi)

Rikostutkintaan painottuvien poliisivirkojen lisäksi Keskusrikospoliisissa on laaja kirjo erilaisia asiantuntijatehtäviä. Tehtäviensä luonteen vuoksi Keskusrikospoliisin henkilöstössä on sekä naisten, muun kuin poliisikoulutuksen saaneiden että korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus suurempi kuin poliisihallinnossa keskimäärin. Suuri osa muun kuin poliisikoulutuksen suorittaneista työskentelee KRP:ssä erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Yleisimpiä koulutusaloja ja asiantuntijatehtäviä siviilihenkilöillä ovat seuraavat:

- kaupallisen/taloushallinnollisen ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita rikostarkastajina talousrikostutkinnassa
- oikeustieteellisen tutkinnon suorittaneita tutkinnanjohtajina ja erilaisissa lainsäädäntöön liittyvissä asiantuntijatehtävissä, virkanimikkeenä useimmiten rikostarkastaja
- kielenkääntäjiä, joilla korkeakoulututkinnon pääaineena on ollut kielet
- muun ylemmän korkeakoulututkinnon (historia-aineet, tekniset alat jne.) suorittaneita pääasiassa tutkijoina ja rikosinsinööreinä
- laboratorioalan koulutuksen saaneita tutkimusavustajina rikosteknisessä laboratoriossa

- kaupallisen alan koulutuksen saaneita (esim. merkonomi, tradenomi) tutkinta- ja tietopalvelusihteerinä rikostutkintaa tukevissa tehtävissä. (www.poliisi.fi)

3.2. Nykyiset tulos- ja kehityskeskustelukäytännöt KRP:ssa

Keskusrikospoliisissa kehityskeskusteluista käytetään virallisena nimenä tulos- ja kehityskeskustelu. Luvuissa neljä ja viisi esitellessäni KRP:n kehityskeskusteluja, käytän niistä kyseisen organisaation käyttämää virallista nimeä eli *tulos- ja kehityskeskustelut*, vaikka muualla tässä työssäni käytän pelkkää *kehityskeskustelu* -nimeä. (Koulutuspäällikön haastattelu, 2008)

Tulos- ja kehityskeskusteluja on KRP:ssa käyty jo vuodesta 1992, mutta järjestelmällisesti niiden käynti on aloitettu joitakin vuosia myöhemmin. Myös ryhmäkehityskeskustelut ovat käytössä joissakin yksiköissä, mutta tämä käytäntö ei kata vielä koko organisaatiota. (Koulutuspäällikön haastattelu 2008)

Tulos- ja kehityskeskustelut kuuluvat KRP:n johtamisjärjestelmään ja ne eivät ole vapaaehtoisia. Ne ovat oleellinen osa esimiehen ja sekä ryhmän että yksilön välistä yhteistyötä. Tulos- ja kehityskeskustelut nähdään KRP:ssa tärkeänä linkkinä visiosta arkityöhön. Kehityskeskustelut ovat väline sekä jatkuvan toiminnan että kehittämisen johtamisessa. Keskustelut käydään koko henkilöstön kanssa pääasiassa kerran vuodessa, mutta tulosityksiköiden ja viraston johdon kanssa keskustelut käydään sekä alkuvuodesta että syksyllä. Henkilökohtaiset tulos- ja kehityskeskustelut ovat KRP:n viraston johdon taholta tarkkaan ohjeistettu ja keskusteluissa käytetään yhtenäistä tulos- ja kehityskeskustelulomakkeistoa. Lomakkeisto toimii muistiona käydystä keskustelusta ja molemmat osapuolet allekirjoittavat sen keskustelun päätteeksi. (Sisäasianministeriö, Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä, 2007)

Henkilökohtaisia tulos- ja kehityskeskusteluita käydään kohtuullisen kattavasti KRP:ssa. Tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä käydään jokaisen kanssa myös palkkakeskustelu. Tämä palkkakeskustelu käydään henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin ja henkilön suorittaman itsearvioinnin pohjalta. Tämän keskustelun perusteella esimies määrittelee henkilölle henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin pisteet (hts-pisteet), joiden mukaan maksetaan

palkan henkilökohtaista lisää. (Sisäasianministeriö, Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä, 2007, Koulutuspäällikön haastattelu, 2008)

Palkkauskeskustelua varten henkilöstöllä on käytössä lomakekokonaisuus, jossa on erillinen osio henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia varten. Siinä arvioidaan henkilön ammatinhalintaa, aikaansaavuutta, asiakasmyönteisyyttä ja yhteistyökykyä sekä täsmällisyyttä ja esimiesten kohdalla myös johtamistaitoa. KRP:n tulos- ja kehityskeskusteluissa käydään henkilöstön kanssa lisäksi läpi menneen kauden tulostavoitteiden saavuttaminen, tulevan kauden tulostavoitteet, henkilön kehittämissuunnitelma sekä yksilön työsuoritukseen vaikuttavat erityiskysymykset, jotka sisältävät myös työhyvinvointiin liittyvät seikat. Tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä käydään työntekijän kanssa myös arvokeskustelu, jossa esimies ja alainen käyvät läpi organisaation arvot ja keskustelevat niiden merkityksestä työntekijälle ja hänen toiminnalleen omassa työssään. KRP:n henkilöstöä on myös koulutettu käytäviä tulos- ja kehityskeskusteluja varten ja tämän koulutuskierroksen jälkeen on ollut esimiehille tarjolla lisäkoulutusta. (Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2007, Koulutuspäällikön haastattelu, 2008)

Työntekijän ja esimiehen välillä käytävä henkilökohtainen tulos- ja kehityskeskustelu nähdään poliisihallinnossa ensisijaisena henkilöstön kehittämiseen tähtäävänä keskustelumutona. Joissakin KRP:n yksiköissä on otettu myös käyttöön ryhmäkehityskeskustelut täydentämään henkilökohtaisia keskusteluja. Ryhmäkehityskeskusteluissa käsitellään ryhmän tulostavoitteiden lisäksi yhteistä osaamista ja siinä koettuja puutteita suhteessa työyksikön tehtäviin ja tavoitteisiin. Suurin osa yksikön tulostavoitteista on sellaisia, joiden tulos riippuu koko ryhmän työpanoksesta. Tämä nähdään hyväksi välineeksi käydä ryhmän kanssa ensin läpi ryhmän tavoitteet ja sen, millä edellytyksillä ryhmä voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Ryhmän henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on yhdessä arvioida, millaista osaamista ryhmällä on ja miten sitä pitäisi kehittää ryhmän ja koko organisaation tulostavoitteiden saavuttamiseksi. (Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2007, Koulutuspäällikön haastattelu, 2008)

Ryhmäkehityskeskustelun etu on, että se tukee ja myös ajallisesti lyhentää henkilökohtaisia tulos- ja kehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi yksikön yhteiset asiat, joten henkilökohtaisissa keskusteluissa jää enemmän aikaa työntekijän omien, henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn. Ryhmäkehityskeskustelun etuna voidaan pitää myös esi-

merkiksi yksikön yhteisen käsityksen rakentamisen ryhmän tavoitteista ja kokonaisosaamisesta sekä sopimista yhteisistä toimintatavoista. Ryhmäkehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa, että ryhmä on koko ajan toimintakykyinen ja tietoinen tavoitteistaan. Ryhmäkehityskeskustelu ei kuitenkaan poista henkilökohtaisen tulos- ja kehityskeskustelun tarvetta eikä työntekijän oikeutta siihen. (Sisäasianministeriö, Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä, 2007)

3.3. Tulos- ja kehityskeskustelujen tavoitteet KRP:ssa

Tulos- ja kehityskeskustelu on todettu KRP:ssa käyttökelpoiseksi ja toimivaksi välineeksi antamaan tietoa niin yksilön kuin yksiköidenkin osaamisen ja toiminnan kehittämisen perustaksi. Tällä hetkellä tulos- ja kehityskeskustelukäytännöissä poliisihallinnossa osaamisen arviointi ja kehittäminen jäävät KRP:n osaamisen johtamisselvityksen mukaan usein keskusteluissa liian vähälle huomiolle, vaikka ammattitaidon hallinnan ja kehittämisen merkitys on organisaatiossa entistä tärkeämpää. Tämän pohjalta osaamisen arviointia ja kehittämistä koskevaa osuutta tulee lisätä käytävissä tulos- ja kehityskeskusteluissa. (Sisäasianministeriö, Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä, 2007)

Tulos- ja kehityskeskustelun rooli tulisi Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän loppuraportin (2007) mukaan KRP:ssa nähdä ehdottoman tärkeänä myös toiminnan ja talouden suunnittelun ja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Parhaimmillaan henkilökohtaisissa keskusteluissa varmistetaan, että henkilön osaaminen on tehtävien edellyttämällä tasolla, kartoitetaan kehittämistarpeet asetettuihin tavoitteisiin nähden ja sovitaan kehittämiskeinoista. Keskusteluissa tulisi arvioida myös sitä, miten edellisen keskustelun kehittämissuunnitelmat ovat toteutuneet ja miten niitä on hyödynnetty oman osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Näin ollen KRP:ssa tulos- ja kehityskeskustelu tulee palvelemaan entistä vahvemmin myös henkilöstön osaamiskartoituksena, joka kuvaa osaamisen tämän hetkisen tilanteen, tarvittavan osaamisen ja osaamisen kehittämiskohteet. Kun osaamiskartoitukseen lisätään osaamisen kehittämiskeinot ja urakehityksen vaihtoehtojen arviointi, saadaan tulos- ja kehityskeskustelun tuloksena rakennettua yksilön henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Näin KRP:ssa saadaan tulos- ja kehityskeskusteluiden painopistettä siirrettyä palkkauskeskustelusta yhä enem-

män henkilöstön osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen suuntaan. (Sisäasianministeriö, Osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma, 2007)

3.4. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista tutkimusaineistoa. Haastattelun tarkoituksena on yksinkertaisesti selvittää, mitä ihminen ajattelee jostakin asiasta. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Laadullisessa haastattelussa korostuu kokemukset tutkittavasta tilanteesta sekä kyky ja halukkuus keskustella aiheesta.

Haastattelu muistuttaa monessa mielessä keskustelua. Molempiin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio, jonka avulla välitetään ajatuksia, asenteita, mielipiteitä ja tietoja. Haastattelu eroaa kuitenkin yhdessä olennaisessa suhteessa keskustelusta. Haastattelu tähtää tiedon keräämiseen ja on siten ennalta suunniteltua, päämääräohjattua toimintaa. Haastattelulle on tyypillistä, että se on siis ennalta suunniteltua ja haastattelijalla on tehty aloitteen haastattelulle ja myös ohjaa haastattelua. On huomattavaa, että haastattelussa saatu tieto on aina sidoksissa siihen tutkimusympäristöön, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Haastattelussa on myös tärkeää, että haastateltava voi luottaa siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi ym., 2000)

Haastattelumuodoista teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelunäkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Teemahaastattelussa kysymykset eivät noudata tarkkaa järjestystä tai muotoa, kuten esimerkiksi strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelulle on myös ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen. Haastattelu suunnataan siis tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelun kautta voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja lisäksi sanastonta kokemustietoa. Siinä korostuu haastateltavien oma elämänsä maailma. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi ym., 2000: 47 - 48; Routio, 2005)

3.4.1. Teemahaastattelu omassa tutkimuksessani

Aineiston keruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelut, koska ne ovat luonteeltaan vapaamuotoisempia kuin täysin strukturoidut haastattelut. Teemahaastattelut soveltuvat hyvin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailemiseen. Teemahaastattelujen antama joustavuus antoi tilaa vapaalle keskustelulle haastattelutilanteessa ja loi miellyttävän ja vapautuneen ilmapiirin. Lisäksi halusin olla ohjaamatta liikaa haastattelutilannetta ja pyrin herättämään haastateltavien omia ajatuksia sen sijaan, että olisin vienyt haastattelut läpi käyttäen täysin strukturoituja kysymyksiä, jotka olisivat saattaneet olla tiettyyn suuntaan ohjaavia. Tällä tavoin pyrin varmistamaan myös oman objektiivisuuteni aiheen käsittelyssä. Teemahaastattelut tukivat tiedon keruumenetelminä tutkimukseni aihetta, sillä haastateltavani olivat kokeneet tietynlaisen tilanteen, ja teemahaastattelun avulla sain selville henkilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa tästä aiheesta.

Haastattelut sujuivat ongelmitta kaikkien kohdalla, vain muutamia pieniä häiriötekijöitä ilmeni esimerkiksi muutama puhelinsoitto kesken haastattelun sekä joitakin keskeytyksiä ulkopuolisen henkilön tullessa sisään haastateltavan huoneeseen. Nämä keskeytykset eivät häirinneet haastattelun kulkua kovinkaan paljoa, vaan pääsimme melko hyvin palaamaan takaisin aiheeseen.

Haastateltavat puhuivat mielestäni todella avoimesti ja rohkeasti hyvinkin vaikeista ja ongelmallisista asioista. Haastateltavilta sain kaikkiin kysymyksiin vastaukset, ja tarvittaessa saatoin tehdä myös tarkentavia kysymyksiä, eikä kukaan kieltäytynyt vastaamasta mihinkään kysymykseen sen arkaluontoisuudestaan johtuen. Haastattelun nauhoittaminen ei häirinnyt ketään.

3.5. Tutkimusaineiston valinta

Toteutin tutkimukseni Keskusrikospoliisin Vantaan yksikön henkilöstön keskuudessa touku-kuussa 2008. Tutkimukseeni osallistui neljätoista KRP:n työntekijää. Tutkimuksen tekemistä varten tarvitsin Keskusrikospoliisin johtoryhmän myöntämän tutkimus- ja haastatteluluvan, joka oli voimassa 31.5.2008 asti.

Aluksi KRP:n koulutuspäällikkö valitsi satunnaisesti 20 työntekijää henkilöstön joukosta. Heille kaikille lähetin tutkimusta koskevan tiedotteen, jossa selvitin tutkimukseni tarkoitusta ja sisältöä. Näistä 20 henkilöstä 14 lupautui mukaan haastattelututkimukseen, joka muodostui kirjallisesta lomakekyselystä ja henkilökohtaisesta haastatteluosiosta, jonka nauhoitin. Haastatelluista oli esimiesasemassa yhdeksän ja ei-esimiesasemassa viisi. Henkilökohtaiset haastattelut kestivät vajaasta tunnista kahteen tuntiin. Haastatteluajkojen sopimiseksi laadin ensin kuukauden ajalle haastatteluajankohdat kelloaikoineen ja lähetin tämän haastattelukalenterin kaikille haastatteluun osallistuville. Jokainen sai valita kalenterista itselleen parhaiten sopivan ajan. Jos sattui päällekkäisyyksiä tai muuten sopivaa aikaa ei löytynyt, niin niistä sovittiin jokaisen tällaiseen henkilön kanssa erikseen joko puhelimitse tai sähköpostin kautta. Haastattelut tein haastateltavan omalla työpaikalla Vantaan Tikkurilassa joko hänen työhuoneessaan tai neuvottelutilassa toukokuun 2008 aikana, yksi haastattelu tehtiin vielä kesäkuun puolella haastateltavan työkiireistä johtuen.

Haastattelu sisälsi kaksi eri osaa, lomakehaastattelun ja henkilökohtaisen haastattelun. Lomakehaastattelu sisälsi kysymyksiä haastateltavien taustatiedoista ja itse tulos- ja kehityskeskustelun organisointiin ja ns. tekniseen toteutukseen sekä sisällön tärkeyteen liittyvistä kysymyksistä. Lomakehaastattelun lähetin jokaiselle haastateltavalle etukäteen ja keräsin ne pois henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa. Keräsin haastateltavien taustatiedot ja kehityskeskusteluun liittyvät taustatiedot lomakekyselyllä siksi, että henkilökohtaiseen haastatteluun ei kuluisi liikaa aikaa, sillä kaikki haastattelut tehtiin virka-aikana.

Henkilökohtaisessa haastattelussa paneuduttiin enemmän siihen, millaista hyötyä tulos- ja kehityskeskusteluista koettiin oman työn ja siinä kehittymisen kannalta, sekä esimiesten osalta myös siihen, miten tärkeänä he pitivät tulos- ja kehityskeskusteluja oman johtamis- ja esimiestyön kannalta. Lisäksi haastatteluosio sisälsi kysymyksiä tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä saadun ja annetun palautteen hyödystä sekä keskustelujen lopputuloksen oikeudenmukaisuudesta. Haastattelun lopuksi kysyin organisaation arvoista ja niiden määrittelyn merkityksestä henkilön omaan työhön. Tämän kysymyksen tuloksia en käsittele tässä tutkimuksessa, vaan vastaukset olivat tarkoitettu lähinnä organisaation omaan käyttöön.

Varsinaisten haastateltavien lisäksi haastattelin myös KRP:n koulutuspäällikköä organisaation taustatiedoista ja KRP:n nykyisistä tulos- ja kehityskeskustelukäytännöistä. Haastatteluaineiston lisäksi käytössäni olivat Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2007 ja Sisäasiainministe-

riön alaisena toimineen Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän loppuraportti 2007 sekä poliisin verkkosivut www.poliisi.fi.

3.6. Haastateltavien taustatiedot

Haastatelluista henkilöistä oli esimiesasemassa olevia yhdeksän ja ei-esimiesasemassa viisi henkilöä. Puolella haastateltavista oli takanaan poliisitausta ja puolet oli ns. siviilejä. Naisia oli mukana neljä (29 %). Suurin osa haastateltavista oli yli 40-vuotiaita. Ikäluokkaan 40 – 49 v. kuului 43 % eli kuusi henkilöä, yli 50-vuotiaita oli viisi (36 %). Vain kaksi henkilöä kuului ikäluokkaan 20 – 39 v.

Henkilöstön korkeasta koulutustasosta kertoo se, että 62 prosentilla haastatelluista oli korkeakoulututkinto (korkeakoulu, yliopisto tai ammattikorkeakoulu). Kyseessä on siis hyvin koulutettu asiantuntijaorganisaatio. Virkavuosiltaan haastatellut olivat yleensä ottaen melko kauan tässä poliisiorganisaatiossa työskennelleitä. Puolella heistä oli yli 15 vuotta Keskusrikospoliisin palvelusta takanaan, keskimääräinen palvelusaika KRP:ssa on noin 9 vuotta.

3.7. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan arvioida kolmesta näkökulmasta:

- onko tutkimus luotettava eli reliaabeli (vailla satunnaisia virheitä)
- onko tutkimus pätevä eli validi (vailla systemaattisia virheitä)
- missä määrin tuloksia voidaan yleistää tutkimusasetelman ulkopuolelle

Luotettavuus eli reliaabelius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus liittyy tieteellisen tutkimuksen toistettavuuden vaatimukseen; toisten tutkijoiden on voitava tarvittaessa toistaa tutkimus ja päästä samankaltaisiin tuloksiin. Aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa reliaabelius koskee lähinnä tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia eli sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein jne. Lisäksi on tärkeää, että tulokset heijastavat mahdollisimman hyvin

tutkittavien ajatusmaailmaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi ym., 2000)

Pätevyys tarkoittaa sopivuutta johonkin tehtävään. Tutkimuksen pätevyys liittyy sopivuuteen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Eskola ja Suoranta (1998) tuovat esiin sisäisen ja ulkoisen validiteetin käsitteet. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että käsitteiden, hypoteesien ja johtopäätösten on oltava johdonmukaisia. Tiedon oikeellisuutta voidaan analysoida ainoastaan arvioimalla tutkimuksen johdonmukaisuutta. Aineiston sisäinen validiteetti kuvastaa lähinnä tutkijan tieteellistä otetta ja sitä, että tutkija hallitsee tieteenalansa. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. On siis osattava analysoida, ovatko johtopäätökset oikeita. Ulkoinen validiteetti on enemmän yhteydessä tutkijaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen. Tietyn tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. Käytännössä luotettavuus ja pätevyys liittyvät toisiinsa. Luotettavuus- ja pätevyysongelmat voivat johtua mm. tutkimusasetelmasta, otannasta, mittaamisesta tai aineiston tallentamisesta ja analysoinnista.

Vaikka tutkimusasetelman avulla voidaan päätellä syy-vaikutussuhteen olemassaolo tutkimustilanteessa, niin tulosta ei välttämättä voida yleistää erilaisiin ajanhetkiin, paikkoihin ja ympäristöihin. Jos tutkimuksen kohteena on ihmisten käyttäytyminen, niin yleistämisen epävarmuutta lisää ihmisten käyttäytymisen vaikea ennustaminen. (Hirsjärvi ym., 2000)

Oman tutkimukseni kohdalla olen paneutunut huolella sen laatuun ja luotettavuuteen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimusprosessini alussa perehdyin tutkimusongelmani teoriataustaan yksityiskohtaisesti, jonka jälkeen kirjoitin tutkielmani teoreettisen viitekehyksen. Seuraavaksi perehdyin kohdeorganisaatioon haastatteleamalla Keskusrikospoliisin koulutuspäällikköä ja tutustumalla erilaisiin kirjallisiin dokumentteihin, joita sain kohdeorganisaatiosta ja sen kotisivuilta. Näin minulle muodostui hyvä kokonaiskuva Keskusrikospoliisista ja sen toimintamalleista jo ennen varsinaisia haastatteluja.

Aineistonkeruun laadukkuutta tavoittelin tekemällä hyvin suunnitellun haastattelurungon henkilökohtaisia haastatteluja varten sekä laatimalla etukäteen täytettävän lomakehaastattelupohjan. Haastattelurungon tema-alueet oli rakennettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Suunnittelin haastattelurunkoa jo kirjoittaessani viitekehystä ja tutustuessani kohdeorganisaatioon.

Lopullinen haastattelurunko muotoutui edellä mainittujen vaiheiden jälkeen. Haastattelurungon teema-alueet perustuivat tutkimuksen teoreettisiin peruskäsitteisiin. Teema-alueiden lisäksi haastattelurunko sisälsi tarkentavia kysymyksiä, jotka täydensivät pääteemoja. Teema-alueet oli rakennettu väljiksi niin, että ne antoivat tilaa haastateltavan vastauksille.

Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden koehaastattelun toisessa poliisiorganisaatiossa, jonka tarkoituksena oli testata kysymysten ymmärrettävyyttä ja haastatteluun suunnilleen kuluva aikaa. Näin pystyin varaamaan riittävästi aikaa kutakin haastattelua kohti. Tarkistutin vielä kysymyslomakkeet organisaation koulutuspäälliköllä lisätäkseeni kysymyslomakkeiden reliabiliteettia, ja korjasin niitä hänen ehdotustensa mukaan.

Haastattelut tehtiin joko henkilön työhuoneessa tai neuvottelutilassa, jossa haastattelut voitiin hoitaa häiriöttömästi ja luottamuksellisesti. Kerroin kaikille haastateltaville, että heidän antamansa vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä. Tämän uskon vähentäneen oleellisesti vastausten kaunistelua. Ennen jokaista haastattelutilannetta tarkistin, että nauhuri toimii moitteettomasti. Hyödynsin tekemääni haastattelurunkoa samansisältöisenä kaikissa haastatteluissa, esimiesasemassa oleville laadin lisäkysymyksiä, jotka kävin vain heidän kanssaan läpi. Haastattelun päättyessä tarkistin vielä, että kaikki kysymykset oli käyty läpi. Näillä toimenpiteillä varmistin laadun ja luotettavuuden haastattelutilanteessa.

Aineiston käsittelyn laaduntarkkailussa on olennaista, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman nopeasti. Litteroin tekemäni haastattelut viimeistään viikon kuluessa riippuen siitä, kuinka monta haastattelua sattui samalle päivälle. Purin haastattelut samojen säännönmukaisuuksien mukaan, eli teemoittain, ja mahdollisimman tarkasti.

Tutkimuksessa hain vastauksia tutkielman alussa esittämiini tutkimuskysymyksiin. Haastattelutulokset olen kirjoittanut niin, ettei kenenkään henkilöllisyys tule ilmi. Tuloksia käsittelevässä luvussa pyrin esittelemään teemahaastattelujen tulokset mahdollisimman yksityiskohtaisesti, teemoittain, lukuisia suoria lainauksia käyttäen. Suorat lainaukset olen muuttanut suurimmaksi osaksi kirjakielelle ja jättänyt erilaiset täytesanat ja ”mietintäilmaisut” pois luotavuuden parantamiseksi. Pyrkimyksenäni on tuoda tutkimustulokset mahdollisimman läpinäkyvästi esille.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus Keskusrikospoliisissa. Tutkimukseni on kertaluontoinen, joten pyydän lukijoitani huomioimaan, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kohdeorganisaation ulkopuolelle. Tämä tutkimus antaa hyvän kuvan kuitenkin siitä, mitä mieltä haastateltavat ovat KRP:n kehityskeskusteluista ja niiden hyödyllisyydestä tällä hetkellä. Tutkimukseni tarkoituksena ei ole myöskään esittää määrällisiä yleistettävyyksiä vaan selvittää ja oivaltaa asioita.

4. TUTKIMUSHAASTATTELUN SATOA

Tämän luvun alkuosassa käyn läpi niitä asioita, joita tuli esiin etukäteen jakamassani kirjallisessa lomakekyselyssä, jonka annoin kaikille haastateltaville muutamaa päivää ennen henkilökohtaista haastattelua. Luvusta 4.1. alkaen tuon esiin henkilökohtaisten haastattelujen vastauksia.

Kuten jo luvussa 3.2. totesin, KRP:ssa on ohjesääntönä, että kaikki käyvät tulos- ja kehityskeskustelut vuosittain. Myös haastatteluun osallistuneista kaikki olivat käyneet omat kehityskeskustelunsa esimiehensä kanssa kuluneen vuoden aikana. Kehityskeskustelutiheyttä pidettiin kutakuinkin sopivana. Esimiesasemassa olevista haastatelluista jotkut olivat sitä mieltä, että työntekijänä he voisivat käydä useamminkin tulos- ja kehityskeskusteluja, mutta esimiehenä he eivät kävisi niitä alaistensa kanssa yhtään useammin, mieluummin jopa harvemmin niihin liittyvän suuren työmäärän ja kuluvan työajan takia.

Ne asiat, joita haastatellut haluaisivat käydä tulos- ja kehityskeskusteluissa läpi, olivat suunnilleen samanlaisia esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa olevien keskuudessa. Ei-esimiesasemassa olevat henkilöt pitivät tärkeinä keskusteluissa läpikäytävinä asioina mm. työssä jaksamista ja viihtymistä, henkilökohtaisia tavoitteita sekä työtehtäviä. Esimiesasemassa olevat kokivat tärkeinä keskustella oman esimiehensä kanssa työtehtävistä ja tavoitteista, työssä jaksamisesta ja viihtymisestä sekä omista kehittämissuunnitelmista.

Tulos- ja kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden kannalta tärkeimmiksi ei-esimiesasemassa olevien henkilöiden kohdalla tulos- ja kehityskeskusteluihin liittyvistä asioista nousi henkilön esimieheltään saama palaute. Seuraavaksi tärkeimmäksi tulivat avoin vuorovaikutus esimiehen kanssa ja esimies-alaissuhteet sekä omien tavoitteiden läpikäyminen keskustelutilanteessa. Esimiesasemassa olevat haastateltavat kokivat hyödyllisimpinä myös omalta esimieheltään saamansa palautteen, avoimen vuorovaikutuksen esimiehensä kanssa sekä omien tavoitteiden läpikäymisen.

Tulos- ja kehityskeskustelujen järjestelyjen organisointi koettiin kohtuulliseksi. Keskusteluiden organisoinnissa on kyse siitä, miten keskustelutilanne on järjestetty. Tähän sisältyy keskustelupaikan valinta, sen rauhallisuus, ennakkotiedottaminen työntekijälle, keskusteluun

valmistautumisaika, keskusteluajan riittävyys ja häiriöttömyys jne. Tämän asian suhteen esimiesasemassa olevat kokivat keskustelut paremmin järjestetyksi kuin ei-esimiesasemassa olevat. Tulos- ja kehityskeskusteluissa käytetyt lomakkeet koettiin jatkokehittelyä kaipaaviksi, mutta silti niitä pidettiin tilanteeseen kohtuullisen käyttökelpoisina.

4.1. Mitä konkreettista hyötyä on tulos- ja kehityskeskusteluista?

Henkilökohtainen haastatteluosio sisälsi kysymyksiä tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyn ja oikeudenmukaisuuden kokemiseen liittyviä asioita, vuorovaikutukseen ja palautteen saamiseen ja antamiseen liittyviä asioita. Lisäksi siinä arvioitiin kehityskeskusteluiden yhteydessä asetettavien tavoitteiden hyödyllisyyttä.

Tutkimukseni tarkoituksena on hakea tulos- ja kehityskeskusteluiden koettua hyötyä sekä alaisen kokemana että myös esimiestyön kannalta. Kysyessäni esimiesasemassa olevilta heidän kokemaansa konkreettista hyötyä heidän omista tulos- ja kehityskeskusteluistaan omien esimiestensä kanssa, esiin tuli palaute, sekä omalta esimieheltä saatu että omalle esimiehelle annettu palaute. Lisäksi konkreettista hyötyä koettiin omien tavoitteiden ja toimenkuvien läpikäymisestä ja siitä, mitä oma esimies alaiseltaan työn suhteen odottaa. Omia kehitystarpeita, sekä omalta että esimiehen kannalta katsottuina, pidettiin myös yhtenä tärkeimmistä konkreettisista hyödyistä, joita koettiin saatavan tulos- ja kehityskeskusteluista.

Tärkeimmistä konkreettisista hyödyistä nousi useimmin esille palautteen saaminen ja antaminen sekä omista tavoitteista keskusteleminen. Ja nimenomaan siltä kannalta mitä esimies työntekijältään odottaa, mihin suuntaan ollaan menossa ja mihin on tarkoitus mennä. Myös työhyvinvoinnista keskusteleminen koettiin hyödylliseksi.

Seuraavassa muutaman haastatellun näkemyksiä tulos- ja kehityskeskustelun konkreettisista hyödyistä, joita työntekijät kokivat omalla kohdallaan. Haastattelujen puheenvuoroista lainattujen kohtien lopussa on merkintä siitä, onko lausuma esimiesasemassa olevan henkilön (*esimies*) vai ei-esimiesasemassa olevan henkilön (*työntekijä*) lausuma.

Palautteen saaminen ja työhyvinvoinnista keskusteleminen sekä tavoitteiden asettaminen nousivat molemmissa ryhmissä ensimmäiselle sijalle kysyttäessä keskustelujen tärkeimmistä hyödyistä.

”Tärkeintä on antaa ja saada palautetta omasta työstäni. Keskusteluissa voi tuoda esille sen, miten haluaisi kehittää itseään. Omasta työhyvinvoinnista keskusteleminen koen hyödyllisenä.” (esimies)

”Tärkein on se, että olen saanut esimieheni kanssa asettaa tavoitteeni, ja toinen on saamani palaute. Eli olenko päässyt tavoitteisiini, ja jos en, niin miksi en ole päässyt. Ja uusien tavoitteiden asettaminen. Työhyvinvoinnin kannalta avoin keskustelu esimiehen kanssa on hyödyllistä.” (työntekijä)

Molemmissa ryhmissä, eli esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa olevissa, koettiin kehityskeskusteluiden olevan jonkin verran tai ei ollenkaan hyödyllisiä. Esimiesasemassa kaksi ja ei-esimiesasemassa viisi haastateltavaa koki olevan hieman tai ei ollenkaan hyötyä käydyistä kehityskeskusteluista.

”Ei kerrassaan mitään hyötyä. Keskustelut ovat erittäin turhauttavia. Kehitysehdoitukseni eivät koskaan toteudu. Koulutusehdotukset kaatuvat aina rahoituskysymyksiin. Otan vuodesta toiseen saman lomakkeen, muutan vain päiväyksen. Ei mitään hyötyä työhyvinvointini kannalta. Meidän yksikössä ei välitetä lainkaan henkilöstön työhyvinvoinnista. Ei välitetä pätkääkään, miten henkilöstö jaksaa. Esimiehet ei kannusta, ne vaan reissaa.” (työntekijä)

”Se, mitä olen saanut näistä keskusteluista, on äärimmäisen vähän. Enemmän puhuttiin sienestyksestä ja kalastuksesta kuin työstä. Ja jos puhuttiin työstä, niin puhuttiin vain koko ajan yksiköstäni, ei minun työstäni eikä minusta. Koin, etten ollut henkilönä tärkeä.” (esimies)

Erään esimiehen vastauksessa nousi esiin mielenkiintoani herättävä kommentti siitä, miten hän koki itse omat keskustelut oman esimiehensä kanssa suhteellisen hyödyttömiksi, mutta sen sijaan alaistensa kanssa käymänsä keskustelut hän koki puolestaan todella tärkeiksi.

”Eipä niistä juurikaan hyötyä ole. Tarjoavat muodollisesti tilaisuuden saada äänensä kuuluviin ja mahdollisuuden tuoda keskusteluun omia asioita ja joihin haluaa vaikuttaa. Pidän hyödyllisempinä keskusteluja alaisteni kanssa kuin omia keskusteluja esimieheni kanssa. Alaisten kanssa käydyt keskustelut ovat hyödyllisiä pa-

lautekeskusteluja, joista saan itse hyvin paljon. Omista keskusteluista en saa mitään irti.” (esimies)

Esittäessäni tämän otsikon mukaisen kysymyksen aivan ensimmäiseksi koin, että joidenkin haastateltavien kohdalla kävi niin, että turhautumat kehityskeskusteluja kohtaan nousivat saman tien esiin eikä koettuja hyötyjä löydetty heti lainkaan. Kun teemaa jatkettiin eteenpäin, niin mielipiteissä löytyi kuitenkin hyödyllisyydenkin kokemuksia.

4.2. Koettu oikeudenmukaisuus

KRP:ssa ei koettu oikeudenmukaisuusongelmaa kehityskeskustelutilanteessa. Osallistumisen oikeudenmukaisuus toteutui kaikkien kohdalla. Kenelläkään ei ollut ongelmia oman äänen kuuluviin saamisessa. Oman äänen kuuluviin saaminen ja avoin vuorovaikutus koettiin tärkeiksi välineiksi oikeudenmukaisuuden toteutumisessa keskustelutilanteessa. Myös itsearviointi oli kaikilla käytössä, ja itsearvioinnin tuloksista lähes kaikkien kanssa keskusteltiin tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä, vaikka ei sen merkitystä aina niin korkealle nostettuakaan henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia ajatellen. Useimmiten itsearviointilomakkeen täyttäminen koettiin vain jokavuotiseksi rutiiniksi, johon ei viitsitty käyttää paljon aikaa ja energiaa.

Keskustelut koettiin sen sijaan useimmiten avoimiksi ja vuorovaikutukseltaan tasapuolisiksi. Esimiehen nähtiin tämän suhteen olevan oikeudenmukainen. Hän kuunteli, mitä alaisellaan oli sanottavaa eikä keskustelua koettu yksinpuheluksi esimiehen taholta.

”Vuorovaikutussuhteilla on tärkeä merkitys. Kun vuorovaikutus on tasapuolista, niin tunnen saavani ääneni kuuluviin. On tärkeää, että voi puhua kaikista asioista esimiehen kanssa. Koen avoimen ilmapiirin tärkeäksi.” (esimies)

”Saan ääneni kuuluviin, mutta minun on pystyttävä perustelevaan oma kantani. Täytyy valmistautua hyvin keskusteluun, niin silloin voi päästä vaikuttamaan paremmin. Omat taidot ja kyvyt täytyy pystyä perustelevaan, miksi pitäisi saada enemmän pisteitä.” (työntekijä)

Haastateltavat kokivat, etteivät aina voineet vaikuttaa keskustelun lopputulokseen, vaikka esimies kuuntelikin alaisen mielipidettä. Nämä seikat liittyivät useimmiten henkilön koulutus-

ja kehittymistoiveisiin ja -suunnitelmiin. Työntekijät kuitenkin kokivat, että esimerkiksi työntekijän kehittymiseen ja palkkaukseen liittyvät asiat eivät aina olleet esimiehestä kiinni, vaan koko organisaation niukat resurssit pakottivat karsimaan mm. koulutustoiveita ja palkan henkilökohtaisen lisän korotusta.

”Saan ääneni kuuluviin. Tuloseskustelussa se ei toimi, pisteet on jaettu etukäteen, niihin ei voi vaikuttaa, en edes nykyään perustele omia itsearviointeja, koen sen turhaksi. Koko tulos- ja kehityseskustelun koen pakkopullaksi. Koen turhaksi kehittämisehdotusten tekemisen, ne eivät mene koskaan läpi. Koen koko keskustelun turhaksi. Vuorovaikutustilanne esimieheni kanssa on hyvä ja suhteet koen avoimiksi.” (työntekijä)

Esimiehen ja alaisen väliset suhteet nähtiin yhtenä mahdollisena epäoikeudenmukaisuuden aiheuttajana. Muutama tosin oli sitä mieltä, että nämä suhteet eivät vaikuta mihinkään suuntaan. Mielenkiintoiseksi seikaksi nousi esiin se, että omakohtaista kokemusta huonoista esimies-alaisuuksista sekä epäoikeudenmukaisuudesta ja niiden vaikutuksesta tulos- ja kehityseskustelun lopputulokseen oli kuitenkin harvalla. Muualla organisaatiossa oli havaittu enemmänkin epäoikeudenmukaisuutta ja sitä, että huonot suhteet vaikuttaisivat myös työnsuorituksen arviointiin ja sitä kautta palkan henkilökohtaiseen osaan. Lähes kaikki vastaajat pitivät omia esimies-alaisuuksiaan hyvinä.

”Minun kohdallani ei ongelmia ole ollut oikeudenmukaisuuden suhteen. Tiedän, että täällä on päällystää, joka ei ole oikeudenmukainen.” (esimies)

”Keskustelut ovat olleet oikeudenmukaisia. Suhteet saattavat vaikuttaa oikeudenmukaisuutta huonontavasti etenkin työnsuorituksen arvioinnissa, mutta on vaikea ohjeistaa esimiehiä tässä asiassa, ettei suhteiden pitäisi antaa vaikuttaa millään tavalla. Tiedän, että talossa tapahtuu hankalien ihmisten ostamista, jotta saadaan ne hiljaisiksi. Tämä tuo tullessaan epäoikeudenmukaisuutta.” (esimies)

Suurimmaksi epäoikeudenmukaisuuden aiheuttajaksi nousi sekä esimiesasemassa että ei-esimiesasemassa olevien mielestä kehityseskustelujen yhteydessä pidettävä palkkakeskustelu (organisaatiossa käytössä myös samaa tarkoittava termi *tuloskeskustelu*) ja koko KRP:n palkkausjärjestelmä yleisesti. *”Tuloskeskustelun lopputulos on epäoikeudenmukainen johtuen palkkausjärjestelmän epäoikeudenmukaisuudesta.” (työntekijä)*

Palkkakeskustelun lopputulokseen vaikuttaminen koettiin etenkin ei-esimiesasemassa olevien joukossa hyvin vaikeaksi. Päälimmäiseksi nousi mielipide, jonka mukaan henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttaminen ei yleensä ole mahdollista oman työssä suoriutumisen ja kehittymisen kautta, sillä pisteet, joiden mukaan henkilökohtaista osaa maksetaan, on heidän mukaan jo etukäteen päätetty. Koettiin, että niihin ei voida vaikuttaa, sillä, myös esimiesasemassa olevien mielestä, palkkaustason keskiarvoa ei saa ylittää, joka on viraston johdon taholta annettu. Tämä seikka koettiin hyvin turhauttavana ja joka omalla merkittävällä tavallaan myös vaikutti koko kehityskeskustelujärjestelmän vaikuttavuuteen. Myös esimies-alaisuusvaikutuksen vaikutus palkkauskeskusteluun on monen mielestä yksi epäoikeudenmukaisuutta synnyttävistä tekijöistä, vaikkei sitä useimmitenkaan koettu esiintyneen omalla kohdalla.

”Totta kai suhteet vaikuttaa, sehän on tämän systeemin heikkous. Jotta tulos- ja kehityskeskustelu voidaan käydä oikeudenmukaisesti, täytyy esimiehen olla niin pätevä, ettei hän anna henkilökohtaisten suhteiden vaikuttaa arviointiin. jokin konflikti saattaa vaikuttaa vuosia eteenpäin.” (työntekijä)

”Suhteet vaikuttavat esimiehen oikeudenmukaisuuteen, ainakin alitajuisesti, etenkin palkkauskeskusteluun. Kun ne pidettäisiin erikseen, niin esimerkiksi esimiehen saama palaute ei ehkä vaikuta niinkään hts-pisteisiin (henkilökohtaisen työsuorituksen pisteet).” (esimies)

KRP:n palkkausjärjestelmän koetaan siis aiheuttavan epäoikeudenmukaisuutta organisaatiossa, sillä useimpien haastateltavien mukaan työtehtävien vaativuus ei olisikaan aina se kriteeri, jonka mukaan henkilön palkkataso määräytyisi. Osa vastaajista, sekä esimiehiä että alaisia, ei pitänyt palkkausjärjestelmää kannustavana henkilökohtaisen palkan osalta. Erään esimiehen mielestä ”...nykyisellä palkkausjärjestelmällä ei ole tarkoitus maksaa työntekijöille palkkaa ja kannustaa, vaan säästää palkkauskustannuksissa”. Myös henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiasteikko oli joidenkin mielestä epäoikeudenmukainen, sillä kaikki asteikon kriteerit eivät ole heidän mielestään samanarvoisia.

Melko suurta kritiikkiä kehityskeskustelujen yhteydessä käytävä palkkakeskustelu sai siis osakseen. Hyvin paljon tätä kritiikkiä aiheutti KRP:n palkkausjärjestelmä sinänsä, ja erityisesti niukat resurssit sen oikeudenmukaiseen toteuttamiseen. Siitä, miten paljon siihen vaikutti nimenomaan keskustelujen samanaikaisuus, käyn läpi luvussa 4.6.

4.3. Tavoitteista saavutuksiin

Omien tavoitteiden asettamisen osallistumistaso koettiin KRP:ssa kohtuulliseksi. Lähes kaikki haastattelussa mukana olleet pääsivät periaatteessa joko itse asettamaan omat tavoitteensa tai ainakin vaikuttamaan jollakin tasolla niiden asettamiseen. Hallinnon taholta asetettuja tavoitteita pidettiin erään esimiehen mukaan liian yleisluontoisina, jopa naurettavina. Ne koettiin useimmiten liian yleisinä ja yksilöimättöminä, jopa mitäänsanomattomina. Työntekijät kaipaivat enemmän tarkennettuja, yksilöidympiä tavoitteita. Työnteko koetaan selkeämmäksi ja helpommaksi, jos olisi selkeät tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista seurattaisiin säännöllisesti. Tavoitteiden asettamisen koetaan olevan hyvin keskeistä työn suorittamisessa, niiden katsotaan jännevöittävän työntekoa.

”Pääsen itse vaikuttamaan omien tavoitteiden asettamiseen. Ylhäältä päin tulevat tavoitteet ovat vuodesta toiseen samat, koen sen yleisenä höpinänä. Pitäisi olla tarkennettuja tavoitteita enemmän. Meillä ei ole henkilöstöjohtamista, meillä ei painosteta henkilöstöön ollenkaan, omien tavoitteiden saavuttamista ei seurata ollenkaan.” (työntekijä)

Tavoitteiden saavuttamisen seuraamista toivottiin enemmän. Osa haastatelluista koki, että tavoitteita asetetaan vain niiden asettamisen takia, eikä esimiesten taholta vaivaannuta seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Organisaation tavoitteiden seuraamista auttaisi haastateltavien mukaan esimerkiksi välituloseskustelut, joita ei kuitenkaan pidetty kuin harvan kohdalla. Määrällisten tavoitteiden seuraaminen olisi helpompaa kuin laadullisten tavoitteiden, mutta määrällisten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen ei välttämättä aina kuitenkaan mittaa työn suorittamisen tehokkuutta ja laatua.

4.4. Palautteen merkitys

Esimiesasemassa olevat kokivat palautteen saamisen omalta esimieheltään tärkeänä oman työssä suoriutumisen ja kehittymisen kannalta. Palautteen ansiosta henkilöstö saa tiedon siitä, mikä on mennyt hyvin ja missä kohden olisi kehittämisen varaa. Palautteen katsottiin nimenomaan ohjaavan henkilön työskentelyä, kuten eräs esimies asian ilmaisee: *”Palaute ohjaa omaa työskentelyäni, sekä kriittinen että positiivinen palaute. Kriittinen ohjaa tekemään asioita toisin tai hakemaan lisätietoa, positiivinen palaute ohjaa jatkamaan samaan suuntaan.*

Palaute on välttämätöntä ja tärkeää.” Omalta esimieheltä saatu palaute kertoo vastausten mukaan sen, tekeekö henkilö oikeita asioita. Haastateltavien mielestä positiivista palautetta on mukava saada, mutta rakentava palaute kehittää yksilöä enemmän, siitä koettiin olevan enemmän hyötyä kuin pelkästä positiivisesta palautteesta. Osa esimiesasemassa olevista kokivat kuitenkin alaisiltaan saamansa palautteen tärkeämpänä ja hyödyllisempänä oman työnsä kannalta kuin omilta esimiehiltään saamansa palautteen. Alaisilta saatu palaute kertoo heidän mukaansa hyvin pitkälti sen, mitä esimiehen pitäisi tehdä toisin.

”Palautteen mukaan pystyy miettimään, miten voi kehittää omaa työtään, mitkä esimiehen mielestä on tavoitteet. Näistä voi hakea kehittämiskohteet. Palautteen on oltava rakentavaa palautetta. Jos saa pelkästään kiitosta, sen avulla ei pysty kehittymään, se ei ole aitoa.” (esimies)

”Tärkein palaute on se, jota saan alaisiltani. Kehotan heitä antamaan palautetta, kaikenlaista palautetta. Rohkaisen heitä siihen, että tiedän, mitä pitäisi tehdä toisin. Palautteen laadulla on merkitystä. Ylhäältä päin saatu palaute kertoo, tehdäänkö oikeita asioita. Alhaalta saatu palaute on erittäin tärkeää, ehkä tärkeämpää. Vien sen aina ylöspäin.” (esimies)

Vaikka esimiehiltä saatua palautetta pidettiin esimiesryhmässä tärkeänä oman työssä kehittymisen ja suoriutumisen sekä työhyvinvoinnin kannalta, niin lähes kautta linjan palautetta saatiin aivan liian vähän. Aina ei ollut edes väliä palautteen laadulla, kunhan vain sitä saataisiin huomattavasti enemmän. Jotkut esimiehet eivät ole saaneet minkäänlaista palautetta omilta esimiehiltään. Tietysti tästä voi vetää johtopäätöksen, kuten yksi esimiehistä toi esiin, että *”kun ei ole tullut edes mitään negatiivista palautetta, niin olen kai sitten saanut hyväksynnän työlleni.”* Tai tilanne saattaa olla toisinkin: *”En ole saanut oikeastaan minkäänlaista palautetta esimiehiltäni. Olen todella pettynyt tilanteeseen.”*

Ei-esimiesasemassa olevista haastatelluista suurin osa koki, että heidän saamastaan palautteesta ei ollut mitään hyötyä. Saatua palaute koettiin hyvin ympäröyksi. Sen sijaan olisi toivottu täsmällistä ja yksilöityä palautetta. Parissa vastauksessa todettiin, että henkilö saa joka vuosi saman palautteen: *”Olet tehnyt työsi hyvin”*. Tällaista palautetta pidettiin täysin mitään sanomattomana. Vastaajien mielestä *”Ei ole mitään järkeä sulkeutua keskustelemaan kerran vuodessa johonkin puoleksi tunniksi kuulemaan edellä mainittua palautetta, ja sitten odotetaan taas vuosi, että saadaan seuraavan kerran palautetta, että henkilö tekee työnsä hyvin”*. Edellä mainitunlainen positiivinen palaute saatetaan kokea epäaitona, jopa ”älläönä”, ku-

ten eräs haastateltava asian ilmaisi. Haastateltujen mielestä palautteen laadulla ei niinkään ole merkitystä, kunhan saisi yksilöityä palautetta. Työntekijät haluaisivat kuitenkin saada enemmän rakentavaa palautetta, jotta he tietäisivät, missä kohden olisi kehittämisen tarvetta.

”Ei mitään hyötyä, joka vuosi sama palaute. Olet tehnyt työsi hyvin, ei sieltä saa yksilöityä palautetta. Kyseinen palaute on suorastaan hölyn pölyä. Joskus saan rakentavaa palautetta, se on hyvä, mutta saan sitä liian harvoin. Esimiehet eivät tiedä, mitä teen, ovat niin harvoin paikalla, eivät siksi pysty edes antamaan palautetta.” (työntekijä)

”Palautteen hyöty on siinä, että saan palautetta. Palautteen laadulla on merkitystä, kehittävää on saada rakentavaa palautetta.” (työntekijä)

”Palautteesta on hyötyä, voisi saada useamminkin palautetta, niin tietäisi, mihin suuntaan lähden työtäni kehittämään.” (työntekijä)

Palautteen laatuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Henkilöstöstä on tärkeää saada täsmällistä ja yksilöityä palautetta. Myös jatkuvan palautteen vaatimus näkyy vastauksissa sekä kerran vuodessa saadun palautteen riittämättömyys. Palaute tulisi antaa heti, kun siihen on aihetta eikä vuoden päästä, jolloin se on saattanut menettää jo merkityksensä.

4.5. Avoin palaute esimiehelle

Suurin osa haastatelluista kertoi voivansa yleensä antaa palautetta esimiehelleen huolimatta tulos- ja kehityskeskustelun samanaikaisuudesta. Muutama epäröi suoran palautteen antamista esimiehelleen, ja vain yksi sanoi sen ehdottomasti vaikuttavan tulos- ja kehityskeskustelun arvioinnin lopputulokseen ja esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin vastaisuudessaakin. Eräs vastaajista toi esiin, että kyseinen kohta pitäisi poistaa keskustelulomakkeistosta, sillä hänen mielestään alaisen antama palaute esimiehelleen ei koskaan voi olla hänen mielestään aitoa. Siihen vaikuttaa aina alaisen pelko esimiehen epäoikeudenmukaisesta kohtelusta palautteen antamisen jälkeen.

”Voin antaa palautetta huolimatta palkkakeskustelusta, mutta voi olla järkevää olla antamatta palautetta.” (esimies)

”Minun on pakko ottaa huomioon esimieheni tietty omaksumiskyky, ei ihan suoraan sovi antaa palautetta. Aina ei ole viisasta olla totaalisen rehellinen, sitä voitaisiin pitää jopa suurena tyhmyytenä. Olen useita kertoja saanut esimieheni suututtua antamalla palautetta, joka on koettu kritiikiksi, joksi en ole sitä suinkaan tarkoittanut.” (esimies)

Esimiehet kokivat palautteen saamisen alaisilta tärkeäksi, sen sanottiin vaikuttavan eniten tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen esimiestyön kannalta. Esimiehet toivoivat saavansa alaisiltaan palautetta huomattavasti enemmän. Haastattelussa tuli kuitenkin esiin, että alaiset eivät välttämättä uskalla antaa kovin avointa palautetta esimiehilleen, johtuen osaltaan organisaatiossa kehityskeskustelun kanssa samanaikaisesti käydyistä tuloskeskustelusta, jossa työn suorituksen arvioinnin tuloksena työntekijälle annetaan ns. hts-pisteet (hts = henkilökohtainen työsuoritus), jotka vaikuttavat suoraan henkilön palkan henkilökohtaiseen osaan. Osaltaan siihen vaikuttaa se, että alaisten mielestä avoimen palautteen antaminen esimiehelle saattaa vaikuttaa huonontavasti esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin.

”Voin antaa esimiehelleni palautetta, myös negatiivista, vaikuttamatta hts-pisteisiin. Mutta koen, että antamastani palautteesta huolimatta mikään ei muutu”. (työntekijä)

”En voi antaa avointa palautetta. Sen huomaa heti, jos erehtyy antamaan palautetta. Kerran erehdyin antamaan palautetta, ja siinä meni välit vuodeksi eteenpäin. Totta kai se vaikuttaa suorituksen arviointiin. Pärstäkerroin vaikuttaa, ei pitäisi olla tulos- ja kehityskeskustelu samaan aikaan.” (työntekijä)

Esimiehet toivoivat siis saavansa enemmän palautetta alaisiltaan, ja kuten jo tämän luvun alussa toin esiin, esimiehet kokevat alaisiltaan saamansa palautteen olevan usein hyödyllisintä, mitä esimies kehityskeskusteluista ylipäänsä esimiestyöhönsä saa. Kynnys avoimen kriittisen palautteen antamiseen koetaan kuitenkin alaisten taholta liian korkeaksi, vaikka monet työntekijät sanoivat voivansa antaa avointa palautetta esimiehilleen. Esimies-alaissuhteet koettiin useimmiten avoimiksi, mutta siitä huolimatta koettiin olevan pientä riskiä negatiivisen palautteen antamisessa omalle esimiehelle.

4.6. Kehityskeskustelun ja palkkauskeskustelun samanaikaisuus

KRP:ssa käydään tulos- ja kehityskeskustelun kanssa samaan aikaan myös palkkakeskustelu. Tähän palkkakeskusteluun alainen valmistautuu itsearvioinnilla, jonka tuloksista esimies ja hänen alaisensa keskustelevat tulos- ja kehityskeskustelutilanteessa. Tämän keskustelun ja esimiehen tekemän työsuorituksen arvioinnin perusteella työntekijälle annetaan henkilökohtaisesta työsuorituksesta pisteet, jotka vaikuttavat hänen palkan henkilökohtaiseen osaan.

Henkilökohtaisessa haastatteluosiossa keskusteltiin siitä, miten haastateltavat näkivät näiden kahden keskustelun läpiviemisen samanaikaisesti. Asiaa pohdittiin erityisesti avoimen palautteen antamisen ja ajan säästön näkökulmasta sekä sen kannalta, että palkkakeskustelu saattaa syrjäyttää kehityskeskustelun, eli palkkakeskustelusta tulee koko tilannetta liiallisesti hallitseva aihe.

”Palkkauskeskustelu saa liian vahvan roolin kehityskeskusteluiden yhteydessä. Pisteitten jakotilaisuus, siksi minä sitä kutsun. Ei pitäisi samassa tilaisuudessa puhua palkasta kehityskeskusteluiden yhteydessä, koska se hallitsee koko ajan tilannetta.”
(työntekijä)

”Ajan puutteen vuoksi sen voisi tehdä eri aikaan, toiseen jää usein liian vähän aikaa.” (esimies)

Vastauksissa tuli esiin, että useimmat uskaltavat antaa avointa palautetta esimiehilleen huolimatta keskustelujen samanaikaisuudesta. Mutta oli niitäkin, joiden mielestä alaiset eivät välttämättä uskalla antaa kovin avointa palautetta, peläten negatiivisen palautteen vaikuttavan työsuorituksen arviointiin alentavasti. Mielenpitoita keskustelujen samanaikaisuudesta tuli siis puolesta, mutta enemmän vastaan.

Keskustelujen samanaikaisuus on erään haastateltavan mukaan aiheuttanut muun muassa sen, että muusta kuin palkkauksesta puhuminen oli tullut jopa yllätyksenä joillekin työntekijöille. Osa henkilöstöä oli mieltänyt kehityskeskustelut virheellisesti vain palkkakeskusteluiksi. Toisin sanoen kehityskeskustelu olisi juuri se tilanne, joka vaikuttaa palkkaukseen ja sen kehittymiseen.

”Kehityskeskustelun muu anti jää aika heikoille, kun puhutaan pelkästään palkasta ja pisteistä tällaisessa tapauksessa, etenkin jos palkka otetaan puheeksi heti alkuun.” (työntekijä)

”Palkkaus- ja kehityskeskustelut pitäisi ehdottomasti käydä erikseen. Pehmeämmät asiat pitäisi käydä omanaan ja hts-pisteistä keskustelu erikseen. Se ei aina tunnu luontevalta, että ensin käydään sen tyyppistä keskustelua, meneekö sinulla hyvin ja heti sen jälkeen käydään tiukkaakin keskustelua työntekijän suoriutumisesta ja pisteistä, joihin liittyy lisäprosenttien saaminen.” (esimies)

Vaikka yleisen ajanpuutteen vuoksi suurin osa esimiehistä näki, että kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu tulisi käydä samaan aikaan, suurin osa haastatelluista, joukossa myös esimiehiä, halusivat eriyttää nämä kaksi keskustelua toisistaan. Työntekijöiden mielestä useimmiten jää liian vähän aikaa keskustella henkilön työssä kehittymisestä, tavoitteista ja työhyvinvoinnista eli ns. pehmeistä asioista, kun rahasta puhuminen syrjäyttää aivan liian usein kehityskeskustelujen perimmäisen tarkoituksen.

4.7. Ryhmäkehityskeskustelut

KRP:ssa osalla yksiköistä olivat ryhmäkehityskeskustelut käytössä yksilökohtaisten keskustelujen ohella. Näin ollen osa haastatelluista oli osallistunut myös ryhmäkehityskeskustelutilanteisiin. Osa esimiesasemassa olevista koki ryhmäkehityskeskusteluista olevan hyötyä erityisesti ajatellen omien alaisten kanssa käytäviä yksilökeskusteluja. Suurin hyötynäkökohta koettiin olevan ajan säästössä. Esimiehet, jotka aktiivisesti käyttivät ryhmäkehityskeskusteluja hyväkseen, kokivat ne yhtenä käyttökelpoisena johtamisen välineenä.

”Ryhmäkeskustelut koen hyvänä johtamisvälineenä, niissä tulee enemmän asioita esille, näkemyksiä nousee paremmin ja monipuolisemmin esille. Henkilökohtaiset keskustelut koen kuitenkin hyödyllisempinä kuin ryhmäkehityskeskustelu, ne kuitenkin tukevat toinen toistaan. Ryhmäkeskustelu on hyvä, sen jälkeen on tiedossa yhteiset tavoitteet, joiden mukaan pitäisi muotoilla yksilöiden tavoitteet. Uskon myös, että kaikki saavat äänensä kuuluviin ryhmäkeskusteluissa, ei varmaan pelätä esimiestä, kaikki eivät vain halua puhua.” (esimies)

Ei-esimiesasemassa olevat pitivät ryhmäkehityskeskusteluja melko turhina. Eräät haastatelluista kertoivat, etteivät olleet edes tunnistanee osallistuneensa ryhmäkehityskeskusteluun, joka on huolestuttava signaali.

”Ehkä yksi koulutustilaisuus oli sellainen ryhmäkehityskeskustelutilanne. En ole oikein varma, mutta ei siitä oikein saanut selvää, mikä tarkoitus sillä oli, en ollut varma, oliko se ryhmäkehityskeskustelu. Vetäjä siinä sanelee kaiken. Ei ole todellakaan hyötyä, jos ei kerran tunnista koko tilannettakaan. Ihmiset eivät uskalla sanoa mitään, ja itsekin päätin, että seuraavalla kerralla pidän suuni kiinni.” (työntekijä)

Yksi haastatelluista näki ryhmäkehityskeskusteluissa hyviä mahdollisuuksia oman yksikkönsä kehittämisen parantamiseen ja etenkin työilmapiirin parannuskeinona ryhmäkeskustelu voisi toimia, kunhan tilaisuuden suunnitteluun ja läpiviemiseen paneuduttaisiin esimiesten ja johdon taholta kunnolla. Tämän kaltaisiin keskusteluihin tulee varata kunnolla aikaa, ja niissä tulee haastateltavan mielestä myös kyetä puhumaan aroistakin asioista. Näissä keskusteluissa ei käydä kenenkään työntekijän yksittäisiä eikä henkilökohtaisia asioita läpi vaan paneudutaan nimenomaan ryhmän yhteisiin asioihin.

4.8. Tulos- ja kehityskeskustelujen hyöty esimies- ja johtamistyöhön

Esimiehistä enemmistö koki tulos- ja kehityskeskustelujen vastanneen hyvin heidän odotuksiin oman esimiestyön kannalta katsottuna. Esimiestyötä ajatellen kehityskeskusteluita oli osattu hyödyntää. Esimiehet näkivät kehityskeskustelut keinona antaa esimiehille mahdollisuuden käydä läpi kaikkien alaistensa työtehtävät ja yksikön tavoitteet. Näiden kautta puolestaan päästään keskustelemaan työntekijän kehittämis- ja koulutustarpeista sekä tavoitteista, jotka asetetaan seuraavalle kaudelle. Myös kahdenkeskistä keskustelua alaisten kanssa pidettiin tärkeänä. Näiden kautta esimies voi peilata työntekijänsä työssä jaksamista ja työhyvinvointia, joihin vaikuttavat myös työntekijän omat henkilökohtaiset asiat. Kehityskeskustelut nähtiin tukevana perustana hyvälle henkilöstöjohtamiselle.

”Kehityskeskustelut ovat johtamisen kivijalka, kaiken johtamisen perusta. Äärimmäisen tärkeitä. Parempaa ei ole. Hyödynnän kehityskeskusteluja varmistamalla sen, että kaikki tietävät, missä mennään. Varmistan, että puhutaan samaa kieltä. Henkilöstön toimenkuvien ja tehtävien määrittelyssä kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Varmistan sen, että ihmiset voivat saavuttaa meidän yhteiset tavoitteet parhaaksi katsomallaan tavalla, joka on tietysti myös hyväksyttävissä oleva... Keskustelut auttaa päivittäistä johtamista ja tulevaisuuden luomista.” (esimies)

Tulos- ja kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Niistä saatua palautetta oli hyödynnetty esimies- ja johtamistyössä myös KRP:ssa. Esimiehet toivoivat alaisiltaan huomattavasti enemmän palautetta, mutta saavat sitä tällä hetkellä mielestään niukasti. Kehityskeskustelut eivät aina vastanneet esimiesten niille asettamia odotuksia, vaikka periaatteessa niiden hyödyllisyyteen olisi suhtautunut myönteisesti.

”Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, jos alaiset antavat ihan oikeasti palautetta minulle esimiehenä, mutta he antavat aika niukasti palautetta, joten hyödyntäminen on vaikeaa. Koen enemmänkin rasitteena sen, että joudun käymään tulos- ja kehityskeskusteluja alaisteni kanssa. Koen ne enemmänkin pakkopullana, samoin kuin omat keskustelut oman esimieheni kanssa. Onneksi ne voi unohtaa saman tien, kun ne on käyty. Alaiset eivät anna kovinkaan paljoa palautetta käydyistä keskusteluista, jos palautetta tulee, niin useimmiten sitä, että käydyt keskustelut ovat olleet huonoja.” (esimies)

Myös ryhmäkehityskeskusteluja pidettiin hyvänä johtamisen välineenä, kunhan ne vain oli yksikössä otettu huolella ja perehtyen käyttöön. Niin ryhmä- kuin yksilökeskusteluidenkin hyödyntäminen edellyttää esimieheltä paljon panostusta ja myös sitoutumista niihin. Mutta esimiesten taholta tuli esiin ajatus, että myös työntekijät tulisi sitouttaa paremmin kehityskeskusteluihin eikä vastuuta kehityskeskusteluiden onnistumisesta tulisi kaataa aina esimiesten hartioille.

4.9. Miksi tulos- ja kehityskeskustelut epäonnistuvat?

Tulos- ja kehityskeskustelujen epäonnistuminen voi johtua hyvin monesta eri tekijästä. Haastateltujen mielestä useimmiten syynä voi olla se, että keskustelua ei koeta tarpeelliseksi, ja näin ollen keskustelulla ei ole mitään onnistumisen edellytyksiä. Tulos- ja kehityskeskustelun koetaan epäonnistuvan, jos siihen suhtaudutaan välinpitämättömästi tai siihen ei uskota tai sillä ei koeta voitavan vaikuttaa mihinkään. Tulos- ja kehityskeskustelulla ei todennäköisesti päästä tavoitteisiin, jos sitä pidetään vain pakkopullana tai jos osapuolet eivät valmistaudu kunnolla keskustelutilanteeseen. Tämä koskee sekä esimiehen että alaisen valmistautumista keskusteluun. Molemmilla osapuolilla täytyy olla jotain sanottavaa, keskustelun tulee olla vuorovaikutteista ja avointa, eikä se saa olla sanelua kummankaan taholta.

”Jos keskusteluun tullaan sillä mielialalla, ettei se vaikuta kuitenkaan mihinkään, keskustelu jää silloin helposti yksipuoliseksi. Jos alaisella itsellään ei ole mitään sanottavaa, se on minun tehtävä kalastella niitä tietoja sieltä. Kaikki eivät välttämättä pidä keskusteluja tärkeinä. Ongelmia tulee myös, jos henkilö on itsensä yliarvioinut itsearviointinsa.” (esimies)

Tulos- ja kehityskeskustelun koetaan epäonnistuvan, jos siihen ei varata riittävästi aikaa, tämä koskee nimenomaan esimiehen keskustelulle varaamaa aikaa. Myös huonot suhteet esimiehen ja alaisen välillä saattavat aiheuttaa vastaajien mielestä keskustelutilanteen epäonnistumisen ja jatkuvat ulkopuoliset häiriötilanteet tai toinen ei keskity tilanteeseen. Esimerkiksi puhelimeen puhuminen kesken keskustelutilanteen koettiin erittäin loukkaavaksi.

Keskustelun tulee olla tasapuolista myös vuorovaikutussuhteiltaan. Jos esimies on yksin äänessä koko ajan tai muuten hallitsee ja vie keskustelua, niin silloin haastatellut eivät koe sitä oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi dialogiksi. Myös alaiselta vaaditaan aktiivisuutta tilanteessa. Jos tulos- ja kehityskeskustelussa puhutaan vain palkkauksesta, niin silloin keskustelu koetaan olevan kaukana onnistuneesta keskustelusta.

”Minä en oikein tiedä, pidetäänkö sitä onnistumisena vai epäonnistumisena, sillä minulle on yks hailee, pidetäänkö koko keskustelua ollenkaan vaiko eikö, kun keskustellaan tällä hetkellä vain palkkauksesta... Tulehtuneet välit esimiehen ja alaisen välillä saa keskustelun epäonnistumaan.” (työntekijä)

Useimpia epäonnistumiseen vaikuttavia häiriötekijöitä voidaan eliminoida jo etukäteen pois. Alaisten mielestä asiallinen, kuunteleva ja asiaan sitoutunut esimies varmistaa kehityskeskustelujen onnistumisen. Myös alaisilta vaaditaan etukäteen valmistautumista keskusteluun ja aktiivisuutta vuorovaikutustilanteessa, yksinpuhelusta ei erään esimiehen mukaan tule koskaan hyvää kehityskeskustelua, siihen tarvitaan aina kaksi.

4.10. Tulos- ja kehityskeskustelujen kehittämisen tarve

Useimmat vastaajista halusivat kehittää tulos- ja kehityskeskusteluja, jotta ne hyödyntäisivät enemmän oman työn suorittamista ja siinä kehittymistä. Liiallisesta byrokraattisuudesta haluttaisiin päästä eroon, jolla lähinnä tarkoitettiin tulos- ja kehityskeskusteluissa käytettyä lomakeistoa. Sen yksinkertaistamista ja selkiyttämistä toivottiin sekä kysymysten karsintaa, jotta

päällekkäisyyksiltä ja toistoilta välttyttäisiin. Ei-esimiesasemassa olevat kokivat, ettei heillä ole oikeastaan mahdollisuutta vaikuttaa tulos- ja kehityskeskustelujen kehittämiseen, esimiesasemassa olevat puolestaan eivät olleet kovinkaan innokkaita keskustelujärjestelmän kehittämiseen, vaikka heillä siihen mahdollisuuksia olisikin.

Osa haastateltavista toi myös esiin yhtenä kehittämissuositukseksi keskustelujen eriyttämisen siten, että palkkakeskustelu ja kehittämissuositus käydään erikseen. Tosin nykykäytäntökin sai muutamilta kannatusta ajansäästöä ajatellen. Lisäksi keskusteluihin pitäisi varata riittävästi aikaa, jotta kiireettömään keskusteluun myös vaikeista asioista edes kerran vuodessa jäisi kunnolla aikaa.

”Tulos- ja kehityskeskustelu tulisi eriyttää. Jos ihan aluksi lyödään tiskiinkin palkka-asia, ja jos siitä on erimielisyyksiä, niin se tulehduttaa ilmapiirin ja tukahduttaa keskustelun. Tilaisuudet voisivat olla antoisampia, jos ne käytäisiin erikseen. Kehityskeskusteluja on tarvetta kehittää. Esimiesten koulutusta on lisättävä kehityskeskustelujen pitämiseen. Esimiesten tulee itse uskoa ja sitoutua keskusteluihin. Itselläni ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kehityskeskustelujen kehittämiseen.” (työntekijä)

Vastauksista kävi ilmi, että lisäämällä esimiesten koulutusta kehityskeskusteluja varten voitaisiin saada keskustelut kaikkia osapuolia enemmän hyödyttäväksi. Koulutuksella saataisiin parannetuksi esimiesten sitoutumista keskusteluihin myös siten, että niitä osattaisiin hyödyntää koko ajan omassa esimiestyössä eikä pelkästään kerran vuodessa tapahtuvassa keskustelutilanteessa.

Mielenkiintoista oli se, että vaikka moni haastatelluista pitääkin KRP:n tämän hetkisiä tulos- ja kehityskeskusteluja jokseenkin turhina ja aikaa suotta vievinä tilaisuuksina, niin niitä haluttaisiin kuitenkin kehittää ja tehostaa, jotta niitä voitaisiin hyödyntää paremmin niin omassa työssä kuin esimiestyössä. Kuten tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa totesin, tähän tutkimukseen osallistuneilla ei ole joko mahdollisuutta, resursseja tai halua niiden kehittämiseen. Vastuu annettaisiin mieluummin esimerkiksi henkilöstöyksikköön. Kehittämissuosituksia onkin annettu eteenpäin kyseiseen yksikköön, mutta ne eivät ole haastateltavien mukaan johtaneet muutoksiin.

4.11. Yhteenveto

KRP:n johtamisjärjestelmään kuuluu, että kehityskeskustelut käydään koko henkilöstön kanssa vuosittain. Henkilöstön mielestä tärkeimpiä asioita, joita tulee käsitellä kehityskeskusteluissa, olivat työssä jaksaminen ja viihtyminen, henkilökohtaiset tavoitteet sekä työtehtävien läpikäynti ja esimiesten kohdalla lisäksi omat kehittymistavoitteet. Hyödyllisyyden kannalta tärkeimmiksi kehityskeskusteluiden osa-alueiksi nousivat haastateltavien mielestä saatu palaute, avoin vuorovaikutus esimiehen kanssa ja esimies-alaisuus suhteet sekä omien tavoitteiden läpikäyminen.

Käytyihin kehityskeskusteluihin ei oltu kokonaisuudessaan kovin tyytyväisiä ei-esimiesasemassa olevien haastateltavien ryhmässä. Myös esimiesten ryhmässä pidettiin omia kehityskeskusteluja jonkin verran hyödyttöminä, mutta varsinkin johtamistyön kannalta niiden koettiin hyödyttävän esimiehiä.

Keskustelut koettiin useimmiten avoimiksi ja vuorovaikutukseltaan tasapuolisiksi, oikeudenmukaisuusongelmaa ei koettu olevan itse keskustelutilanteessa. Osallistumisen oikeudenmukaisuus toteutui kaikkien kohdalla eli kaikki saivat oman äänensä kuuluviin ja koettiin, että esimies kuunteli alaisensa mielipidettä, vaikka lopputulokseen vaikuttaminen olikin vaikeaa. Myös itsearviointi oli kaikilla käytössä työsuorituksen arvioinnin yhteydessä, vaikka itsearvioinnilla ei koettu olevan paljoa merkitystä työsuorituksen arvioinnin lopputuloksen kannalta.

Esimiehen ja alaisen väliset suhteet nähtiin yhtenä mahdollisena epäoikeudenmukaisuuden aiheuttajana. Omakohtaista kokemusta huonoista esimies-alaisuus suhteista ja niistä aiheutuneesta mahdollisesta epäoikeudenmukaisuudesta oli kuitenkin harvalla, sitä vastoin muualla organisaatiossa oli havaittu esiintyvän enemmän epäoikeudenmukaisuutta. Huonot suhteet esimiehen ja alaisen välillä saattavat haastateltavien mielestä vaikuttaa etenkin työsuorituksen arvioinnin lopputulokseen. Suurimmaksi epäoikeudenmukaisuuden aiheuttajaksi nousi KRP:ssa kehityskeskustelujen yhteydessä pidettävä palkkakeskustelu. Palkkakeskustelun lopputulokseen vaikuttaminen koettiin etenkin ei-esimiesasemassa olevien haastateltavien mukaan vaikeaksi ja näin ollen hyvin turhauttavaksi. Tästä johtuen KRP:n palkkausjärjestelmä koettiin epäoikeudenmukaiseksi, joka heijastui tyytymättömyytenä tulos- ja kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan aiheuttaen osaltaan sen hyödyttömyyden kokemista.

Lähes kaikki haastateltavat pääsivät mukaan asettamaan omia tavoitteitaan tai ainakin vaikuttamaan jollain tasolla niiden asettamiseen. Ylemmän johdon taholta annettuja tavoitteita pidettiin liian yleisluontoisina ja yksilöimättöminä. Henkilöstö kaipasi enemmän tarkennettuja tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamisen tarkempaa seurantaa.

Kehityskeskusteluissa saatua palautetta pidettiin välttämättömänä ja erittäin tärkeänä oman työssä suoriutumisen ja työn kehittämisen kannalta. Ei-esimiesasemassa olevista suurin osa koki, että heidän saamastaan palautteesta ei ollut juurikaan hyötyä sen liiallisen yleisyyden ja yksilöimättömyyden vuoksi. Jatkuvaa ja yksilöityä palautetta toivottiin saatavan huomattavasti enemmän. Haastateltavien mielestä positiivista palautetta on mukava saada, mutta rakentava palaute kehittää yksilöä enemmän. Esimiehet toivoivat saavansa myös alaisiltaan enemmän palautetta oman esimiestyönsä kehittämiseksi. Osa haastatelluista epäröi avoimen palautteen antamista esimiehilleen, johtuen osaltaan kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun samanaikaisuudesta. He olivat sitä mieltä, että suora palaute saattaa vaikuttaa esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin ja sitä kautta työsuorituksen arvioinnin lopputulokseen.

KRP:ssa kehityskeskusteluun kuuluu myös palkkakeskustelu. Esimiehen tekemän työsuorituksen arvioinnin ja työntekijän itsearvioinnin perusteella annetaan työntekijälle hts-pisteet (hts = henkilökohtainen työsuoritus), jotka vaikuttavat työntekijän palkan henkilökohtaiseen osaan. Haastatteluissa tuli esiin, että suurin osa työntekijöistä pitäisi nämä kaksi keskustelua erikseen. Nykyisen mallin mukaisissa keskusteluissa palkasta puhuminen sai henkilöstön mielestä aivan liian suuren painoarvon, jolloin kehitymis- ja työhyvinvointinäkökulma jäi liian vähälle huomiolle. Ajanpuutteen vuoksi suurin osa esimiehistä puolestaan säilyttäisi nykyisen käytännön, vaikka kehittämisenäkökulmasta keskustelemiselle jäi heidänkin mielestään liian vähän aikaa.

Esimiehistä enemmistö koki tulos- ja kehityskeskustelujen vastanneen heidän odotuksiaan melko hyvin oman esimiestyönsä kannalta. Kehityskeskustelut nähtiin tukevana perustana hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Kehityskeskusteluiden avulla heillä on mahdollisuus käydä läpi alaistensa työtehtävät ja tavoitteet sekä kehittämis- ja koulutustarpeet. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden esimiehen ja alaisen väliselle kahdenkeskiselle keskustelulle, jossa voidaan luottamuksellisesti käydä läpi henkilön työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tosin oli niitäkin esimiehiä, jotka eivät nähneet tulos- ja kehityskeskusteluista olevan mainittavampaa hyötyä omalle esimiestyölleen.

Tulos- ja kehityskeskustelujen epäonnistumiseen oli haastateltavien mukaan KRP:ssa monia syitä. Jos keskustelua pidetään vain pakkopullana eikä niistä koeta olevan hyötyä tai niihin ei valmistauduta tai keskitytä kunnolla, saattaa keskustelu epäonnistua. Lisäksi keskusteluajan riittämättömyys ja huonot esimies-alaisuudet sekä ulkopuoliset häiriötekijät ovat hyvin yleisiä syitä epäonnistumiseen. Keskustelun tulee olla vuorovaikutukseltaan tasapuolista dialogia eikä esimerkiksi esimiehen yksinpuhelua. Myös alaiselta odotetaan aktiivista otetta keskusteluun.

Tulos- ja kehityskeskusteluiden kehittämiskohteista nousi esiin kehityskeskustelulomakkeiston yksinkertaistaminen ja selkiyttäminen. Lisäksi keskustelujen eriyttäminen tuli vahvasti esiin mietittäessä kehittämisehdotuksia. Usean haastateltavan mielipide oli, että keskustelut olisivat antoisampia, jos kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu käytäisiin eri aikaan. Myös esimiesten koulutusta lisäämällä voitaisiin saada esimiehiä sitoutumaan paremmin kehityskeskusteluihin ja siten keskusteluista saataisiin kaikkia osapuolia enemmän hyödyttäviä.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kehityskeskusteluiden koettua hyötyä niin esimiesten kuin alaistenkin näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä esittelin aikaisemman tutkimuksen valossa niitä seikkoja, jotka vaikuttavat tähän hyödyllisyyden kokemiseen.

Empiirisen tutkimukseni tavoitteena oli tutkia, minkälaisina työntekijät kokevat Keskusrikospoliisissa kehityskeskustelut, pidetäänkö niitä hyödyllisenä henkilöstöjohtamisen välineenä. Lisäksi pyrin selvittämään ne asiat, jotka lisäävät hyödyllisyyden kokemista, sekä mitkä ovat ne mahdolliset syyt, joiden vuoksi kehityskeskustelut koetaan hyödyttömiksi, jopa turhaksi ajan tuhlaukseksi. Selvityksen kohteena olivat myös, miten koettu hyöty ja koetut ongelmat näkyvät käytännössä niin kehityskeskustelujärjestelmässä kuin itse keskustelutilanteessakin.

Lähestyin aihetta käsittelemällä aluksi työntekijän reaktioita kehityskeskusteluja kohtaan. Yksi merkittävin näistä reaktioista on oikeudenmukaisuuden kokeminen kehityskeskusteluprosessissa. Kavanagh ym. (2007) mukaan osallistuminen kehityskeskustelussa, esimiehen ja alaisen väliset suhteet sekä tietoisuusaste koko prosessista vaikuttavat henkilön oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Koetulla oikeudenmukaisuuden tunteella on merkittävä vaikutus siihen, miten onnistuneeksi ja hyödylliseksi henkilö kokee kehityskeskustelujärjestelmän. Lisäksi oikeudenmukaisuuden eri lajeista kirjoittavat Waite ym. (2000) ja Folger ym. (1993). He tuovat esiin kolme erilaista oikeudenmukaisuuden lajia; distributiivinen oikeudenmukaisuus, menettelmällinen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus.

Itse kehityskeskustelutilanteet koettiin KRP:ssa oikeudenmukaisiksi. Esimiesten ja alaisten väliset suhteet koettiin useimmiten avoimiksi ja keskustelutilanteessa henkilöstö pystyi omasta mielestään lähes aina antamaan myös palautetta oikeudenmukaisuuden siitä kärsimättä. Mielenkiintoista oli, että epäoikeudenmukaisuutta nähtiin enemmän muihin kuin itseen kohdistuneena. Myöskään oman äänen kuuluviin saamiseen ei liittynyt ongelmia, useimmiten työntekijät kokivat voivansa ja saavansa tuoda esiin omat mielipiteensä, itse kehityskeskustelutilanteita pidettiin avoimina ja vuorovaikutuksellisina, mutta työntekijän mielipiteiden huomioon ottamisessa nähtiin olevan parantamisen varaa.

Osallistumistasoon vaikuttaa myös työntekijän mahdollisuus itsearvioinnin tekemiseen. Työntekijän mahdollisuutta osallistua itsearviointiin pidetään yhtenä osallistumista mittaavista kriteereistä. (Folger ym. 1993) Keskusrikospoliisissa kehityskeskustelu- ja työsuorituksen arviointijärjestelmään kuuluu myös itsearvioinnin tekeminen. Itsearviointi liittyy siis työsuorituksen arviointimenetelmään, joka osaltaan vaikuttaa henkilökohtaisen palkanosan muodostumiseen. Itsearvioinnin tekemiseen osallistuttiin aktiivisesti, mutta sen avulla katsottiin olevan vain hyvin pieni mahdollisuus vaikuttaa työsuorituksen arvioinnin lopputulokseen. Sitä pidettiin jopa vain jokavuotisena rutiinina vailla sen suurempaa merkitystä mihinkään.

Oikeudenmukaisuuden tunteen ja osallistumisasteen lisäksi hyödyllisyyden tunteeseen vaikuttaa henkilön saama ja antama palaute. Kehityskeskusteluiden yhteydessä käyty esimiehen ja alaisen välinen palautekeskustelu on yksi tärkeimmistä kehityskeskustelujen osioista. Kehityskeskustelussa työntekijälle oikealla tavalla annettu, tarpeeksi yksilöity palaute on merkittävä tekijä rohkaistaessa henkilöstöä jatkamaan tavoitteiden suuntaan. (Wells ym., 1999) Roberts (1998) mukaan esimiehen pitäisi kyetä antamaan myös negatiivista palautetta. Tällaisen rakentavan tai kehittävän palautteen antaminen saattaa olla monelle esimiehelle vaikeaa. Kyvyttömyys negatiivisen palautteen antoon ei palvele organisaation kehittymistä, sillä työntekijät eivät välttämättä itse edes tiedosta tekevänsä turhia tai vääriä asioita organisaation kehittymisen ja tuloksellisuuden kannalta. Jos taas henkilöstö ei saa minkäänlaista palautetta esimiehiltään, niin työntekijät saattavat kuvitella, että he tekevät oikeita asioita.

Palautteen saamisessa ja antamisessa KRP:ssa koettiin olevan paljonkin kehittämisen varaa. Työntekijät toivoivat saavansa huomattavasti enemmän yksilöityä, rakentavaa palautetta ja mieluummin jatkuvaa, kuin vain kerran vuodessa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Hyvin yleisellä tasolla annettu palaute nähtiin turhaksi, vaikka se esimiehen taholta olisikin tarkoitettu kiitokseksi hyvin tehdystä työstä. Esimiehet puolestaan kaipasivat alaisiltaan palautetta paljon enemmän esimiestyönsä jäntevöittämiseksi ja kehittämiseksi.

Tavoitteiden asettaminen merkitsee oman työn tekemisen suunnitelmallisuutta. Omien tavoitteiden asettamisen lähtökohtana ovat koko organisaation tavoitteet. Organisaation pyrkimyksenä on siis sovittaa yksilön tavoitteet ja tulokset organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskusteluiden avulla saadaan organisaation tavoitteita vietyä henkilöstötasolle, ja näin ollen niistä voidaan muodostaa työntekijöille yksilötason tavoitteet. Jos työntekijä voi itse vaikuttaa tai

olla mukana omien tavoitteiden asettamisessa, niin tavoitteiden hyväksyminen ja saavutettavuus ovat huomattavasti helpompaa työntekijän taholta, kuin jos henkilön tavoitteet ovat pelkästään ylhäältä päin annettuja. (Kikoski, 1999)

KRP:n työntekijät pääsivät osallistumaan omien tavoitteiden asettamiseen tai ainakin vaikuttamaan jollakin tasolla niiden asettamiseen. Johdon taholta annetut tavoitteet olivat haastateltujen mielestä aivan liian yleisluontoisia ja yksilöimättömiä. Työntekijät kaipasivat enemmän tarkennettuja tavoitteita, joiden varaan pystyttäisiin rakentamaan omat henkilökohtaiset tavoitetsuunnitelmat. Tavoitteiden asettamisen koettiin olevan hyvin keskeistä työn suorittamisessa, niiden katsottiin jäntevöittävän työntekoa. Tavoitteiden toteutumisen jatkuvampaa seuranta tulisi lisätä. Tällä hetkellä tavoitteet jäävät tietyllä tavalla ilmaan roikkumaan, koska toteutumisen seuranta tapahtuu useimmiten vain kerran vuodessa, seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä. Tavoitteita ei pitäisi henkilöstönkään mukaan asettaa vain niiden asettamisen takia.

Kehityskeskustelujen yhtenä tavoitteena on lisätä organisaation vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä on tärkeä tekijä henkilöstön motiivoinnissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kikoski, 1999) Haastateltavat totesivat KRP:ssa olevan keskusteluille useimmiten avoin ilmapiiri ja vuorovaikutukseltaan tasapuoliset kehityskeskustelut. Lähes kaikki haastateltavat sanoivat voivansa tuoda mielipiteensä julkinäissä keskusteluissa ja he kokivat myös tulleensa kuulluksi.

Esimiehelle tulos- ja kehityskeskustelut ovat keskeinen keino välittää ja saada tietoa työn suunnittelun ja vastuiden jaon helpottamiseksi. Esimiestyön hyödyllisyyden ja toimivuuden kannalta kehityskeskusteluiden on osoitettu kehittävän esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja heidän välistä luottamusta sekä lisäävän esimiestyötyytyväisyyttä. (Joutsenlahti ym., 1998)

KRP:ssa esimiehet hyödynsivät kehityskeskusteluja monella tavalla. Kehityskeskustelu on tilaisuus kuulla kahden kesken alaista, hänen omia kehittämisen- ja koulutustarpeitaan sekä käydä läpi hänen työssä suoriutumistaan ja tulevan kauden tavoitteita. Se koettiin myös hyvänä mahdollisuutena peilata työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia. Useimmat esimiehet näkivät kehityskeskustelut tukevana perustana hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Tosin kehityskeskustelut eivät aina vastanneet esimiesten niille asettamia odotuksia.

Ryhmäkehityskeskustelukäytäntö haki vielä uomiaan Keskusrikospoliisissa. Osittain ryhmäkehityskeskustelut olivat jo käytössä joissakin yksiköissä. Näiden yksiköiden esimiehet olivat tyytyväisiä ryhmäkehityskeskusteluihin esimerkiksi niiden tuoman ajansäästön vuoksi. Näissä tilaisuuksissa voitiin käydä yksikön tai osaston yhteisiä asioita läpi säästämällä näin enemmän aikaa yksilökeskusteluissa työntekijän omien asioiden läpikäymiseen. Etuna nähtiin myös, että yksikön yhteisistä asioista voitiin keskustella yhdessä koko yksikön tasolla. Työntekijät puolestaan eivät kokeneet ryhmäkehityskeskusteluista olevan sen suurempaa hyötyä.

Henkilön työsuorituksen arviointi on yksi kehityskeskusteluiden oleellisimmista elementeistä. Työsuorituksen arviointi aiheuttaa myös eniten tyytymättömyyttä kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan varsinkin, jos arviointi on liitetty osaksi organisaation palkkausjärjestelmää. Tyytymättömyyttä aiheuttavat epäoikeudenmukaisuuden havaitseminen ja kokeminen arviointimenetelmissä ja itse arviointitilanteessa sekä arvioinnin epätarkkuus. Lisäksi tyytymättömyyttä aiheuttavat yksilöiden erilaiset odotukset liittyen arvioinnin tuloksiin. (Holbrook, 2002) KRP:ssa kritiikkiä aiheutti työsuorituksen arvioinnin arviointiasteikko ja se, että esimiesten kädet on liiaksi sidottu organisaation johdon taholta annettuihin määräyksiin arvioinnin vaikuttavuudesta palkan henkilökohtaiseen osaan.

Kehitys- ja palkkakeskustelun käyminen samaan aikaan on aiheuttanut keskustelua ja kritiikkiä johtamiskirjallisuudessa. (Heino, 2004; Valpola, 2002; Roberts, 1996) Mielipiteitä löytyy puolesta ja vastaan. KRP:ssa palkkakeskustelu pidetään samaan aikaan kehityskeskustelun kanssa. Palkkausjärjestelmä aiheutti epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, joka kohdistui koko kehityskeskustelujärjestelmään. Liian usein miellettiin, että kehityskeskustelu tarkoittaa samaa kuin hts-pisteistä (hts = henkilökohtainen työsuoritus) ja palkasta puhuminen. Keskustelujen samanaikaisuus vaikutti siihen, että ihan avoimesti eivät kaikki työntekijät kuitenkaan palautetta uskaltaneet esimiehilleen antaa. Samanaikaisuus jakoi mielipiteet puolesta ja vastaan niin esimiesten kuin alaistenkin joukossa. Useimmat esimiehet pitäisivät keskustelut samaan aikaan ajansäästön vuoksi, kehityskeskusteluihin kuluu joidenkin mielestä kohtuuttomasti aikaa jo muutenkin. Muutama esimies ja työntekijät puolestaan useimmiten keskustelisivat kehittymiseen ja palkkaan liittyvistä asioista eri tilaisuuksissa, sillä heidän mielestään palkasta puhuminen vei liiaksi tilaa henkilön kehittymiseen ja työhyvinvointiin liittyviltä asioilta.

Kehityskeskustelut vaativat molempien osapuolten ponnisteluja onnistuakseen. Valitettavasti toisinaan kehityskeskustelut kuitenkin epäonnistuvat ja siihen vaikuttavat monet seikat. KRP:ssa arveltiin epäonnistumisten johtuvan esimerkiksi siitä, että kehityskeskusteluihin suhtaudutaan välinpitämättömästi, niitä ei pidetä molempien osapuolten taholta tarpeellisina tai niihin ei uskota. Onnistuneen keskustelun edellytyksenä on riittävä valmistautuminen keskusteluun ja molemminpuolinen ja avoin vuorovaikutus sekä keskittyminen itse keskusteluun. Keskustelu ei saa olla yksinpuhelua tai sanelua, vaan molempien osapuolten tulee ottaa aktiivinen rooli tässä tilanteessa.

Kehityskeskusteluiden tehokkuuteen vaikuttavat osaltaan kaikki edellä tässä luvussa esille tulleet seikat. Cardyn ym. (1994) mukaan työntekijöiden reaktioita kehityskeskusteluja ja koko järjestelmää kohtaan voidaan pitää merkittävänä indikaattorina arvioitaessa kehityskeskustelujen tehokkuutta. Työntekijän tyytyväisyydellä kehityskeskusteluprosessiin on vaikutusta esimerkiksi motivaatioon, sitoutumiseen, ja sitä kautta tuottavuuteen. Työntekijöiden mielipiteellä kehityskeskusteluja kohtaan on erittäin suuri merkitys kehitettäessä koko kehityskeskustelujärjestelmän prosesseja ja menettelytapoja. Työntekijöiden osallistuminen prosessin kehittämiseen edesauttaa heidän myönteistä suhtautumistaan järjestelmää kohtaan ja näin ollen lisää myös koettua hyödyllisyyden tunnetta.

5.2. Pohdintoja tutkimuksen tuloksista ja johtopäätökset

Keskusrikospoliisissa tulos- ja kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti ja kattavasti, ne kuuluvat KRP:n henkilöstöjohtamisjärjestelmään ja ne käydään kaikkien kanssa vuosittain. Näin ollen keskusteluihin käytetään huomattavia määriä henkilöresursseja, joten tyytyväisyys kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan ja siitä molempien osapuolien saama hyöty on ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstön tyytyväisyys kehityskeskusteluihin on mm. Cookin ym. (2004) mukaan riippuvainen siitä, onko henkilö kehityskeskustelujärjestelmässä sekä arvioijana että arvioitavana vai pelkästään arvioinnin kohteena. Tämän mukaan esimiehet olisivat huomattavasti tyytyväisempiä kehityskeskusteluihin kuin ei-esimiesasemassa olevat. Samaan tulokseen tulini myös omassa tutkimuksessani, jonka mukaan eniten kehityskeskusteluista hyötyvät esimiehet. Merkittävää hyötyä niistä koettiin nimenomaan esimiestyön kannalta. Ei-esimiesasemassa olevat kokivat yllättävän vähän hyötyä keskusteluista, vaikka suurin osa heistä koki itse keskustelut oikeudenmukaisina ja vuorovaikutukseltaan tasapuolisina sekä

kohtuullisen avoimena. Kehityskeskustelujen vaikuttavuus työssä kehittymisen ja työhyvinvoinnin kannalta nähtiin mielestäni hyvin vähäisenä, vaikka esimerkiksi Cawley ym. (1998) painottavat kehityskeskustelujen tärkeyttä henkilöstön kehittymismahdollisuuksia ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Kehityskeskusteluissa KRP:ssa alaisten kohdalla pinnalle nousi voimakkaasti juuri palkka-keskustelu ja hts-pisteet, itse kehittymisestä puhuttiin aivan liian vähän. Heino (2004) ja Valpola (2002) painottavat erityisesti sitä, että kehityskeskustelun epäonnistumisen riski on olemassa, jos palkka- ja kehityskeskustelut pidetään samaan aikaan. Myös Roberts (1996) pitää tarkoituksenmukaisempana kehityskeskustelujen kehittämisenäkökulmaa, eikä yhdistäisi palkka-keskustelua ja kehityskeskustelua samaan aikaan tapahtuviksi. Keskustelujen samanaikaisuuteen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Kuten Lahti (2008) tuo esiin, palkkauksen käsittelyyn kehityskeskustelun yhteydessä ei ole yhtä oikeaa ratkaisua. Toisissa organisaatioissa se voi toimia erinomaisesti, mutta pahimmillaan kehityskeskusteluista on hänen mukaansa tullut pelkkiä palkka-keskusteluja. Jos ne halutaan pitää samalla kertaa, niin mielestäni olisi tärkeää selkeästi erottaa toisistaan henkilön kehittymisestä ja työhyvinvoinnista puhuminen henkilön palkkaan liittyvistä asioista, mikä seikka tuli esiin myös omassa tutkimuksessani.

Haastatellut kokivat myös, että palkkausjärjestelmän resurssien niukkuus oli KRP:n kannustavan palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisen toteuttamisen esteenä, ja tämän katsoin olevan yksi pääsyy siihen, miksi tulos- ja kehityskeskustelut koettiin niinkin hyödyttöminä. Selden ym. (2001) tuovat esiin tämän saman seikan, eli tyytymättömyyttä arviointia kohtaan aiheuttaa osaltaan myös se, jos työntekijä ei koe arvioinnin lopputuloksella olevan mitään hyötyä itselleen. Tämä konkretisoituu etenkin silloin, kun suorituksenarviointi liittyy henkilön palkkaan, eikä hän koe pystyvänsä merkittävästi vaikuttamaan oman suoriutumistason nostamisella ansiotasonsa nousuun. Näin tapahtui osittain myös KRP:ssa. Kun kehityskeskustelujen ohella olevan työsuorituksen arviointi ei tuonut lisää palkkaa eikä palkkausjärjestelmää koettu riittävän kannustavaksi, koettiin kehityskeskustelut suurimmilta osin hyödyttömiksi.

Esimiesten kohdalla hyödyttömyyden tunnetta ilmeni havaintojeni mukaan nimenomaan heidän omien kehityskeskustelujensa osalta. Esimiesten kohdalla omien keskustelujen hyödyttömyyden syyksi muodostui useimmiten se, että niissä ei keskusteltu esimiehen omasta työstä ja omista asioista. Keskustelu liittyi lähinnä hänen alaisuudessaan olevan yksikön asioihin ja esimies ei kokenut olevansa keskusteluissa itse tärkeä. Kehityskeskustelut koettiin kuitenkin

tärkeänä kanavana saada tietoa siitä, mitä esimiehiltä itseltään odotetaan ja mihin suuntaan organisaation toimintaa ollaan viemässä.

Tärkeäksi koetun palautteen puuttuminen harmitti kaikkia haastateltuja kohdeorganisaatiossa. Palautteen saamisen nähtiin olevan erityisen tärkeää niin henkilön työssä kehittymisen kuin esimiestyönkin kannalta. Monet esimiehet kokivat alaisiltaan saamansa palautteen erittäin tärkeäksi oman esimiestyön ja sen kehittämisen suhteen. Palautteen puuttuminen koettiin jopa heikentävän johtamistyötä. Myös Spinks ym. (1999) painottavat palautteen antamisen merkityksellisyyttä. Työntekijälle oikealla tavalla annettu, tarpeeksi yksilöity palaute on olennainen tekijä rohkaistaessa henkilöstöä jatkamaan tavoitteiden suuntaan. Lisäksi tutkijoiden mukaan palautteen puuttuessa työntekijä saattaa joutua pelaamaan arvauspeliä oman tekemisensä suhteen, eli tuleeko jatkaa tähän suuntaan vai pitäisikö valita toisenlainen tapa toimia. Näin ollen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä palautteen täsmällisyyteen ja jatkuvuuteen tulisi mielestäni kiinnittää erityistä huomiota kehitettäessä KRP:ssa tulos- ja kehityskeskusteluja.

Haastattelujen mukaan Keskusrikospoliisissa tulos- ja kehityskeskusteluja siis hallitsi palkka-keskustelu ja työsuorituksen arviointi sekä sen tuloksena jaettavat henkilökohtaisen työsuorituspisteet, jotka puolestaan vaikuttavat osaltaan työntekijän palkkaan. Tutkimusten tuloksista päällimmäiseksi nousi mielipide, jonka mukaan henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttaminen ei yleensä ole mahdollista oman työssä suoriutumisen ja kehittymisen kautta. Esteenä tälle oli useimmiten koko organisaatiota koskevat ohjesäännöt arviointikriteereistä ja niukoista taloudellisista resursseista, joihin esimiesten päätösvaltuudet ovat sidottu. Niihin ei koettu voitavan myöskään esimiesasemassa olevien mielestä vaikuttaa, sillä suoritustason pisteiden keskiarvoa, joka on viraston johdon taholta annettu, ei saa ylittää. Tämä seikka koettiin hyvin turhauttavana, ja joka omalla merkittäväällä tavallaan myös vaikutti koko kehityskeskustelujärjestelmän vaikuttavuuteen. Tämä vaikutti etenkin ei-esimiesasemassa olevien kohdalla suuresti myös epäoikeudenmukaisuuden ja sitä kautta hyödyttömyyden kokemiseen itse tulos- ja kehityskeskusteluja ja koko kehityskeskustelujärjestelmää kohtaan.

Tulos- ja kehityskeskusteluita kritisoitiin ja erityisesti tulos- ja kehityskeskusteluihin liittyvää työn suorituksen arviointia kyseenalaistettiin. Haastatteluissa nousi esiin myös työn laadun ja tavoitteiden toteutumisen arvioinnin ja mittaamisen vaikeus ja jokaisen oikeudenmukaisen kohtelun varmistamisen hankaluus. Myös Holbrook (2002) on tutkimuksissaan todennut, että

epäoikeudenmukaisuuden havaitseminen ja kokeminen arviointimenetelmissä ja arviointitilanteessa sekä arvioinnin epätarkkuus ovat merkittäviä tyytymättömyyden aiheuttajia kehityskeskusteluprosessia kohtaan. Lisäksi arvioinnin tekijä – yleensä esimies – tekee ratkaisunsa omista subjektiivisista lähtökohdistaan käsin, jolloin arvioinnin tulos voi todellisen työssä suoriutumisen sijaan perustua niihin vaikutelmiin, joita esimies työntekijästä muodostaa. Työn arviointia hankaloittaa lisäksi arviointikriteerien määrittelyn vaikeus. Kaikkea työtä ei yleensä voida arvioida konkreettisesti mittaamalla. Työn laadun mittareiksi voidaan määrittellä vaikkapa asiakastyytyväisyys tai työprosessin nopeus, mutta esimerkiksi työn luonteen vaikutuksen mittaaminen on jo hankalampaa.

Arvioinnin vääristymiseen liittyvien ongelmien lisäksi myös arvioinnin seurauksiin tulee kiinnittää huomiota. Holbrookin (2002) mielestä tyytymättömyyttä kehityskeskusteluissa aiheuttavat yksilöiden erilaiset odotukset liittyen arvioinnin tuloksiin. Työntekijällä saattaa olla aivan eri käsitys omasta suoriutumisestaan kuin mitä se todellisuudessa on. Jos esimiehen tekemä arviointi koettiin ristiriitaiseksi oman näkemyksen kanssa, saattoi se pahimmillaan heikentää työmotivaatiota ja vaikuttaa jopa kielteisesti työtyytyväisyyteen ja esimiesalaisuuteeseen myös KRP:ssa.

Oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä palkkausjärjestelmään ja sitä kautta kehityskeskusteluihin vaikuttava eettinen periaate, joten sen olemassaoloon tulee kiinnittää erityistä huomiota koko kehityskeskusteluprosessia eteenpäin vietäessä ja kehitettäessä. Muun muassa Kavanagh ym. (2007) tuovat esiin, että koettu oikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa merkittävästi siihen, miten onnistuneeksi ja hyödylliseksi henkilö kokee koko kehityskeskustelujärjestelmän, sillä koettu oikeudenmukaisuus liittyy vankasti kehityskeskustelujärjestelmän hyväksyttävyyteen ja luotettavuuteen. Näin ollen organisaation johto ja esimiehet ovat avainasemassa kehitettäessä KRP:n tulos- ja kehityskeskustelujärjestelmää oikeudenmukaisuusnäkökulma huomioon ottaen. On kuitenkin syytä muistaa, että sitoutuminen ja tyytyväisyys järjestelmää kohtaan lisääntyvät sitä enemmän, mitä tiiviimmin myös työntekijöillä on mahdollisuus osallistua sen kehittämiseen.

Esimiehet ovat siis avainasemassa kehityskeskusteluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Se merkitsee vastuun ottamista omasta käyttäytymisestä ja uudistumisesta sekä koko prosessin edistämisestä. Julkinen organisaatiokulttuuri ei muutu hetkessä, eikä vaivatta. Rakenteet voidaan muuttaa nopeastikin ylemmältä taholta tulevien päätösten kautta, mutta vanhat totut

toimintatavat ja asenteet eivät muutu käskystä vaan ajan myötä. Kehityskeskustelujärjestelmän kehittämässä tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon ne seikat, jotka osaltaan lisäävät tai puolestaan heikentävät keskustelujen hyödyllisyyden kokemista ja näiden tekijöiden avulla pyrkiä rakentamaan mahdollisimman oikeudenmukainen ja niin henkilöstöä kuin koko organisaatiota hyödyntävä kehityskeskustelujärjestelmä. Ihmiset tekevät KRP:n tuloksen, siksi myös tässä julkisen hallinnon organisaatiossa korostuvat erityisesti ihmisten johtamisen vaatimukset. Tämän ajatuksen ilmaisi myös yksi haastatelluista työntekijöistä: *”Oikeudenmukaisuus lähtee esimiehestä ja esimieskoulutuksesta. Tulee osata ihmisjohtamista, ei pelkästään asioiden johtamista.”* (työntekijä)

5.3. Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimukseni kohdistui Keskusrikospoliisiin Vantaan yksikköön, joka on KRP:n pääpaikka. Olisi mielenkiintoista tutkia kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä KRP:n jokaisessa yksikössä. Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen kohde olisi toteuttaa sama tutkimus laajemmin ja uudestaan samassa organisaatiossa muutaman vuoden kuluttua. Silloin saataisiin selville, onko organisaatiossa kiinnitetty huomiota nyt esiin tulleisiin kehittämiskohteisiin ja miten kehittämistoimenpiteet näkyisivät tutkimustuloksissa.

Mielenkiintoista olisi tehdä samanlaista tutkimusta kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä koskien koko poliisiorganisaatiota. Tulokset esimerkiksi poliisiorganisaatiossa kenttätyötä tekevien ja KRP:ssa toimivien työntekijöiden välillä saattaisivat olla erilaisia.

Lähteet

- Autio, V-M., Juuti, P., Latva-Kiskola, E., 1990. Esimies-alaiskeskustelut. JTO, Turku.
- Boswell, W., Boudreau, J., 2000. Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Use. *Human Resources Development Quarterly* 11,. pp. 283 – 289.
- Brown, M., Heywood, J. S., 2005. Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*, 43:4, 659-679. 5. Article.
- Cardy, R.L., & Dobbins, G.H., 1994. Performance Appraisal: Alternative Perspectives. Cincinnati, OH: South-Western.
- Cawley, B., Keeping, L. and Levy, P. Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A meta-analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology* 83, 1998, pp. 615 – 633.
- Coates, G., 1994. Performance Appraisal as Icon: Oscar-Winning Performance or Dressing to Impress? *The International Journal of Human Resource Management*, 5:1, pp. 167 – 191.
- Cook, J. and Crossman, A., 2004. Satisfaction with Performance Appraisal Systems: A Study of Role Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*. Bradford. Vol. 19, Iss. 5.
- Cropanzano, R.S., Kacmar, K.M. and Bozeman, D.P., 1995. The Social Setting of Work Organizations: Politics, Justice and Support. In: Cropanzano, R.S. and Kacmar, K.M., Editors, 1995. *Organizational Politics, Justice and Support Managing the Social Climate of the Workplace*, Greenwood, Westport, CT, pp. 1 – 20.
- Deming, E., 1986. *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology Centre of Advanced Engineering, Cambridge, MA.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., Hall, R. J., 2006. The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, Vol. 32 No. 4.
- Erdogan, B., 2002. Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12: pp. 555 – 578.
- Eskola, J., Suoranta, J., 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Farh, J.L., Werbel, J.D., Bedeian, A., 1988. An Empirical Investigation of Self-Appraisal-Based Evaluation. *Personnel Psychology*, 41, pp. 141 – 156.
- Fletcher, C., 2001. Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74 Part 4, pg. 473, 15 pgs.

Folger, R. and Lewis, D., 1993. Self-appraisal and Fairness in Evaluations. In: Corpanzano, R., Editor., 1993. Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Erlbaum, Hillsdale, NJ. pp. 107 – 131.

Greller, M.M., 1978. The Nature of Subordinate Participation in the Appraisal Interview. *Academy of Management Journal*, 21(4): pp. 646 – 658.

Heino, S. Acatiimi. Professoriliiton, Tieteentekijöiden liiton ja Yliopistonlehtorien liiton lehti. 4/2004.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Holbrook, Jr. R. L., 2002. Contact Points and Flash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 101 – 123.

Joutsenlahti, J., Koivisto, J., 1998. Päällystön keinot alaisten työssä jaksamisen ylläpitämisessä. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita. Helsinki, Edita.

Juuti, P., 1998. Kehityskeskustelut johtamisen perusta. Aavaranta-sarja n:o 42. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Kavanagh, P., Benson, J., Brown, M., 2007. Understanding performance appraisal fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

Keskusrikospoliisin kotisivut: <http://www.poliisi.fi/krp>

Keskusrikospoliisin toimintakertomus 2007

Kikoski, J. M., Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management*, 1999, Vol. 28, No. 2, pp. 301 – 322.

Korsgaard, M.A., and Roberson, L., 1995. Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-instrumental voice in Performance Appraisal discussions. *Journal of Management*, 21: pp. 657 – 669.

Kozlowski, S., Chao, R. and Morrison, R. Games Raters Play: Politics, Strategies and Impression Management on Performance Appraisal. In J. Smither, Editor, *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1998.

Lahti, K., 2008.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2008/10/15690&sort=true>

Lilley, D. and Hinduja, S.: Police Officer Performance Appraisal and Overall Satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, Volume 35, Issue 2, March-April 2007, Pages 137-150.

Lähdesmäki, K., 2006. "Lupa olla esimies". Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 272 Hallintotiede 34. Vaasa

Pettijohn, L.S., Parker, R.S., Pettijohn, C.E. and Kent, J.L., Performance Appraisals: Usage, Criteria and Observations. *The Journal of Management Development*, 2001, Vol. 20, No. 9/10, pp. 754 – 771.

Prahalad, C.K. and Hamel, G., 1990. The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79 – 91.

Pirnes, U., 1999. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Roberts, G.E., Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public Personnel Management*, 1998, Vol. 27, Iss. 3, pp. 301 – 321.

Roberts, G. and Reed, T. Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback: The Influence of Supervisory Style. *Review of Public Administration* 16, 1996, pp. 29 – 60.

Ronthy-Östberg, M., Rosendahl, S., 1998. Keskustelu kehittää. Juva. WSOY.

Routio, P., 2005. Kyselevät tutkimustavat. Verkkodokumentti. Päivitetty 3.8.2007. <<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064htm>>

Schraeder, M., Becton, J.B. and Portis, R. A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe? *The Journal for Quality & Participation*. Spring 2007.

Selden, S.C., Ingraham, P.W. and Jacobson, W., Human Resource Practices in State Government: Findings From a National Survey. *Public Administration Review*, 2001, Vol. 61, No. 5, pp. 598 – 607.

Sisäasianministeriö, 2007. Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän loppuraportti.

Spinks, N., Wells, B. and Meche, M., Appraising Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems. *Career Development International*, 1999, Vol. 4, No. 2, pp. 94 – 100.

Sydänmaanlakka, P., 2001. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari Oyj, Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tyler, T.R., 1990. Using Procedures to Justify Outcomes: Managing Conflict and Allocating Resources in Work Organizations. Working paper No. 50 – 90, North-Western University Dispute Resolution Research Centre, Evanston, IL.

Ukkonen, O., 1990. Esimies-alaiskeskustelu. Hämeenlinna. Karisto Oy:n kirjapaino.

Valpola, A., 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva. WSOY.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva. WSOY.

Viitala, R., 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Oy.

Waite, M.L. and Stites-Doe, S. Removing Performance Appraisal and Merit Pay in the Name of Quality: an Empirical Study of Employees' Reactions. *Journal of Quality Management*. Vol. 5, 3rd Quarter 2000, pp. 187 – 206.

Wells, B., Spinks, N., 1999. *Organizational Communication: A Strategic Approach*, 5th edition, Dame.

Åberg, L., 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1

Tulos- ja kehityskeskustelu (jatkossa tk-keskustelu)

Lomakehaastattelupohja, jonka avulla kerätään haastateltavista perustiedot ennen henkilökohtaisia haastatteluja

1. Ikä

Ikäsi on _____

2. Sukupuoli

1. Nainen 2. Mies

3. Koulutus

1. Peruskoulu/ keskikoulu/ammattikoulu
2. Ylioppilas / opistotason koulutus
3. Ammattikorkeakoulu
4. Korkeakoulu / yliopistotutkinto

4. Olen työssäni

1. poliisi 2. siviili

5. Ammattinimike _____

6. Oletko esimiestehtävissä (=> on alaisia)

1. Kyllä 2. Ei

7. Palvelusaika

1. Alle 1 vuotta
2. 1 – 2 vuotta
3. 3 – 5 vuotta
4. 6 – 10 vuotta
5. 11 - 15 vuotta
6. Yli 15 vuotta

8. Milloin viimeksi olet osallistunut työntekijänä tk-keskusteluun?

1. Alle vuosi sitten

2. 1-2 vuotta sitten
3. Yli 3 vuotta sitten
4. En ole osallistunut ollenkaan

9. Onko keskustelutiheys mielestäsi

1. Liian harva
2. Sopiva
3. Liian tiheä

10. Oletko saanut riittävästi aikaa valmistautua tk-keskusteluun

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

11. Oletko saanut riittävästi tietoa valmistautua tk-keskusteluun

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

12. Tk-keskustelu oli organisoitu/järjestetty (mm. aika, paikka)

1. Hyvin
2. Kohtalaisesti
3. Huonosti

13. Oliko varattu riittävästi aikaa asioiden läpikäymiseen?

1. Kyllä
2. Ei

14. Tk-keskustelussa käydyt asiat olivat mielestäsi

1. Tärkeitä
2. Samantekeviä
3. Epäoleellisia

15. Mitä mieltä olet tk-keskusteluissa käytetyistä lomakkeista/apupapereista?

1. Selkeitä ja hyviä yms.
2. Huonoja
3. Ei käytetty lomakkeita

16. Onko tarpeellista käydä tk-keskusteluja yhdessä myös koko tiimisi kanssa?

1. Kyllä
2. Ei

17. Mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet, joita tulisi käydä läpi tk-keskusteluissa?
=> **numeroi 5 tärkeintä. Arviointiasteikko 1 – 5 (5 = tärkein)**

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Työtehtävät | <input type="checkbox"/> Tulokset | |
| <input type="checkbox"/> Tavoitteet | <input type="checkbox"/> Osaston yhteiset asiat | <input type="checkbox"/> Työolot |
| <input type="checkbox"/> Työssä viihtyminen ja jaksaminen | <input type="checkbox"/> Urasuunnitelmat | <input type="checkbox"/> Palkka |
| | <input type="checkbox"/> Esimies-alaisuus | <input type="checkbox"/> Työtehtävän muutokset |
| <input type="checkbox"/> Kehittämissuunnitelma | <input type="checkbox"/> Arvot | |

18. Yleisesti ottaen, miten tärkeiksi/hyödyllisiksi koet pidetyt tk-keskustelut?
(valitse yksi vaihtoehto)

1. Erittäin
2. Melko
3. Jonkin verran
4. Ei lainkaan
5. En ole osallistunut tk-keskusteluihin

19. Hyödyttävätkö ryhmäkehityskeskustelut omaa suoriutumistasi ja työssä kehittymistäsi?

1. Paljon
2. Hieman
3. Ei ollenkaan

20. Ovatko käymäsi kehityskeskustelut vastanneet odotuksiasi?

1. Täysin
2. Hieman
3. Ei ollenkaan

21. Mitkä seikat vaikuttavat eniten tk-keskusteluiden hyödyllisyyteen?
(valitse mielestäsi kolme (3) tärkeintä)

1. loppuarviointi
2. saamasi palaute
3. antamasi palaute
4. esimiehen oikeudenmukaisuus
5. oman äänen kuuluviin saaminen
6. hyvät esimies-alaisuudet
7. avoin vuorovaikutus tk-keskustelutilanteessa
8. omien tavoitteiden läpikäyminen
9. omien kehitystarpeiden läpikäyminen
10. työn suorituksen arvioinnin tarkkuus
11. esimiehen yleinen asennoituminen tk-keskusteluja kohtaan
12. muu, mikä? _____

Henkilökohtaisen haastattelun haastattelurunko

Tulos- ja kehityskeskustelututkimus (jatkossa tk-keskustelu)

1. Mitä konkreettista hyötyä sinulle on / on ollut käydyistä tk-keskusteluista?

- oman työssä suoriutumisesi kannalta
- oman kehittymisesi
- oman osaamisesi kannalta
- työhyvinvointisi kannalta

2. Minkälaista hyötyä koet olevan esimieheltäsi tk-keskustelussa saamastasi palautteesta?

- onko palaute välttämätöntä kehittymisesi ja työssä suoriutumisesi kannalta
- mikä merkitys on palautteen laadulla (positiivinen / negatiivinen)

3. Vaikuttavatko mielestäsi esimiehen ja alaisen väliset suhteet tulos- ja kehityskeskusteluiden lopputulokseen / arviointiin entä oikeudenmukaisuuteen?

- millä tavalla
- ja mihin suuntaan

4. Miten arvioisit käymiesi tk-keskusteluiden oikeudenmukaisuutta?

- minkä suhteen olisi kehittämisen varaa
- miten oikeudenmukaisuutta voisi mielestäsi lisätä
- mitkä asiat vaikuttavat keskustelun ja työn suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuuteen

5. Millä tavalla pääset mielestäsi parhaiten vaikuttamaan keskustelun lopputulokseen? (vuorovaikutus)

- tunnetko saavasi äänesi kuuluviin, miksi se on tärkeää
- miten arvioisit tk-keskustelun vuorovaikutustilannetta itsesi ja esimiehesi välillä
- onko itsearviointi käytössä, jos on niin millaisena koet sen

6. Millaisena koet henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen?

- miten itse osallistut omien tavoitteidesi laadintaan
- miten esimiehesi osallistuu kanssasi tavoitteidesi laadintaan
- ovatko tavoitteet mielestäsi saavutettavissa ja realistisia
- mitä hyötyä tavoitteiden asettamisesta työssä suoriutumisesi ja kehittymisesi kannalta

7. Miten koet tulos/ palkkaus- ja tk-keskustelun käymisen samanaikaisesti?

- voitko antaa esimiehellesi avoimesti palautetta huolimatta palkkauskeskustelun mukanaolosta
- miten antamasi palaute vaikuttaa mielestäsi esimiehen puolueettomuuteen ja neutraliteettiin ja siten suoritukseksi arviointiin

8. Mitkä seikat voivat mielestäsi aiheuttaa keskustelun epäonnistumisen?

- miksi
- entä esimiehen näkökulmasta (vain esimiehille)

9. Miten koet ryhmäkehityskeskustelujen hyödyntävän omaa suoriutumistasi ja työssä kehittymistäsi?

- minkälainen vaikutus sillä on ryhmäsi ja omien tavoitteiden saavuttamisessa
- mitä hyötyä siitä on henkilökohtaista tk-keskusteluasi ajatellen
- koetko, että saat äänesi kuuluviin ryhmäkehityskeskustelutilanteessa eli pääsetkö mielestäsi vaikuttamaan keskustelun lopputulokseen

10. Onko mielestäsi tarvetta kehittää organisaatiosi tulos-, kehitys- ja ryhmäkeskusteluja ja itse tk-keskustelujärjestelmää, jotta kokisit sen hyödyntävän sinua enemmän?

- millä tavalla
- millä tavalla sinulla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tk-keskustelujärjestelmän muotoutumiseen

11. Mitä hyötyä on tk-keskusteluista oman johtamis- ja esimiestyösi kannalta? (vain esimiehille)

- miten välttämättöminä koet keskustelut alaistesi kanssa
- miten pystyt hyödyntämään käytyjä keskusteluja alaistesi osaamisen ja työssä suoriutumisen kehittämiseksi
- entä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi
- miten käytät keskusteluja konkreettisesti omassa johtamisessasi tk-keskustelujen välillä
- vai saavutettaisiinko tavoitteet ihan yhtä hyvin ilman tk-keskusteluja
- miten kehittäisit keskusteluja, jotta voisit hyödyntää niitä enemmän esimiestyössäsi
- millaisena johtamisvälineenä koet ryhmäkehityskeskustelut

12. Ovatko toimipaikkasi arvot tiedossasi?

- millaisina koet organisaation arvot suhteessa omiin arvoihisi
- miten koet arvokeskustelun mukana olon tk-keskusteluissa?
- mitä hyötyä omassa työssäsi on käydystä arvokeskustelusta
- miten organisaation arvoja käsitellään ryhmäkehityskeskusteluissa
- koetko niiden määrittämisen välttämättömäksi oman työn tekemisesi kannalta