

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Riitta Peltoniemi

**KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ SUUPOHJAN
PERUSPALVELULIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄSSÄ**

Sosiaali- ja terveys
hallintotieteen
pro gradu-tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet	8
1.2. Tutkimuksen rakenne	9
2. KEHITYSKESKUTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VÄLINEENÄ	10
2.1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	11
2.1.1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen	11
2.1.2. Työelämäsuhteiden hoitaminen	14
2.1.3. Inhimillisten voimavarojen johtaminen	17
2.2. Henkilöstöjohtamisen esimiestaidot	26
2.2.1. Esimiehen rooli	27
2.2.2. Johtajuuden edellytyksiä	29
2.3. Kehityskeskustelu esimiestyön työkaluna	31
2.3.1. Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus	31
2.3.2. Kehityskeskustelun hyödyt	34
2.3.3. Kehityskeskustelun haitat	37
2.4. Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta osiosta	42
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	46
3.1. Tutkimuskohteen valinta ja kuvaus	46
3.2. Metodologiset valinnat	48
3.3. Tutkimusaineiston hankinta	49
3.4. Tutkimusaineiston analyysi	51

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
4.1. Tutkimukseen osallistujien taustatiedot	54
4.2. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä	55
4.2.1. Henkilöstön tukeminen	55
4.2.2. Asioihin reagointi kehityskeskustelussa	56
4.3. Kehityskeskustelujen merkitys	58
4.3.1. Merkitys esimiehelle ja kehittäminen	58
4.3.2. Esimiesten kehityskeskustelukokemuksia	60
4.3.3. Kehityskeskustelun hyödyt ja haitat	61
4.4. Esimiehen rooli	64
4.4.1. Kehityskeskustelut toteutuksessa	64
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	67
5.1. Tutkimuksen luotettavuus	72
5.2. Tutkimuksen eettisyys	74
LÄHDELUETTELO	77
LIITTEET	
LIITE 1. Tutkimuslupa	84
LIITE 2. Saatekirje tutkimukseen osallistujille	85
LIITE 3. Teemahaastattelurunko	86
LIITE 4. Haastateltavien nimilista	87

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän organisaatio- kaavio	47
Kuvio 2. Aineistolähtöinen eli induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain	52
Taulukko 1. Kehityskeskustelun hyödyt ja haitat	41
Taulukko 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet, tekijät ja vaikutukset	43
Taulukko 3. Esimiesten tukemisen välineet kehityskeskustelussa	58
Taulukko 4. Esimiesten kehityskeskustelukokemuksia	63
Taulukko 5. Esimiehen rooli kehityskeskustelussa	66

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Riitta Peltoniemi

Pro gradu –tutkielma:Kehityskeskustelut johtamisen välineenä
Suupohjan peruspalveluliikelaitoskunta-
yhtymässä**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä 87

TIIVISTELMÄ

Henkilöstöjohtaminen on haasteellisten aikojen edessä monien muutosten vuoksi. Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelee suuri osa kuntien henkilöstöstä, joilla fyysisten kuormittavuustekijöiden lisäksi henkinen kuormittavuus on lisääntymässä. Tällöin johtamiseen tarvittaisiin enemmän inhimillistä johtamisotetta. Kehityskeskustelukäytänteisiin liittyy myös paljon puutteita, jolloin kehityskeskustelu kehityksen kanavana jää herkästi toteutumatta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kehityskeskustelua henkilöstöjohtamisen välineenä esimiesten näkökulmasta. Keskiössä on henkilöstöjohtamisen pehmeä ja inhimillinen lähestymistapa. Tutkimusongelmina ovat miten kehityskeskustelu toimii henkilöstöjohtamisen välineenä, millaisia kokemuksia esimiehillä kehityskeskusteluista on ja miten esimiesasemassa olevat johtajat hyödyntävät kehityskeskusteluja omassa johtamistyössään.

Tutkimuksessa keskeisinä käsitteinä ovat kehityskeskustelut, henkilöstöjohtaminen, inhimillisten voimavarojen johtaminen ja esimiestaidot. Tutkimuksen lähtökohdaksi valikoitui laadullinen menetelmä, jolla pyritään tuomaan tutkittavien omia näkemyksiä ja mielipiteitä kehityskeskustelukäytänteistä johtamisen välineenä. Haastattelumenetelmän muotona on teemahaastattelu. Tutkimusaineisto koostuu Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän eri sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden esimiesten kokemuksista.

Tässä tutkimuksessa keskeisinä teemoina ovat henkilöstön tukeminen, kehityskeskustelujen merkitys ja esimiehen rooli. Haastateltavien mukaan henkilöstön tukemisessa esimiehen kuuntelutaito, luottamus, avoimuus ja vuorovaikutus nousivat esiin tukemisen muotoina. Kehityskeskustelulla katsottiin esimiehille olevan tärkeä, avoin ja luottamuksellinen merkitys ja oppimiskokemus. Kehityskeskustelutilanteessa esimies on kuuntelijan roolissa ja aidosti kiinnostunut henkilöstöstään, jolloin kehityskeskustelu toimii hyvänä johtamisen apuvälineenä.

Tulokset tässä tutkimuksessa vahvistavat inhimillisiä ja pehmeitä johtamisotteita, kuten kuuntelemista, avoimuutta, luotettavuutta, vuorovaikutusta ja tuen antamista. Tulokset vahvistavat sen, että esimiehet käyvät kehityskeskusteluja ja käyttävät niitä työkaluinaan. Tutkimuksen tuomia tuloksia voidaan hyödyntää esimiestyössä ja tästä tutkimuksesta voi löytyä neuvoja, jolloin se voi lisätä valmiuksia esimiehenä toimimiseen sekä hyvään ja inhimilliseen henkilöstöjohtamiseen.

AVAINSANAT: Kehityskeskustelu, Henkilöstöjohtaminen, Inhimillisten voimavarojen johtaminen, Esimiestaidot

1. JOHDANTO

Henkilöstöjohtaminen elää Suomessa haasteellisia aikoja. Kunnissa on vaikea taloudellinen tilanne palvelu- ja rakenneuudistusten vuoksi. Kuntien henkilöstöstä suuri osa työskentelee sosiaali- ja terveydenhuollossa, minkä vuoksi he ovat keskeisessä asemassa työvoimakustannuksia ajatellen. Tuottavuuden parantaminen, toiminnan tehostaminen ja uudistaminen sekä työurien pidentäminen eläkeikää nostamalla ovat nousseet keskiöön. Henkilöstölle haastetta lisää fyysisen kuormittavuuden lisäksi henkinen kuormittavuus, joka on lisääntymässä. Kuormittavuustekijät taas lisäävät kustannuksia, jolloin tarvittaisiin enemmän humaania, inhimillistä johtamisotetta. (Viitala & Lehto 2014: 134 – 136.)

Kevan tutkimuksen mukaan (1/2016) fyysinen kuormittavuus on vähentynyt ja henkinen kuormittavuus on lisääntynyt. Henkisinä kuormitustekijöinä nähdään muun muassa työn henkinen rasittavuus, kiire ja henkilöstöressurit. Esimiesten henkinen kuormittavuus on lisääntymässä myös kunta-alalla kiireen ja ajan riittämättömyyden kokemisen myötä. (Pekkarinen & Pekka 2016: 47 – 48, 65 – 66.)

Tutkielman aiheena on kehityskeskustelu johtamisen välineenä esimiehen näkökulmasta. Tutkielman keskiössä on kehityskeskustelun tuoman johtamismenetelmän avulla henkilöstöjohtamisen pehmeä ja inhimillinen lähestymistapa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös esimiesten ja johtavassa asemassa olevien kokemuksia sekä sitoutumista kehityskeskustelun tuomaan palautteeseen.

Kiinnostukseni kehityskeskusteluun tutkimukseni aiheena johtuu siitä, että kehityskeskustelukäytänteisiin liittyy paljon puutteita: Johto ei sitoudu kehityskeskusteluihin ja monet esimiehet eivät arvosta kehityskeskusteluita, vaan kokevat sen ajan haaskaukseksi. Organisaatiot eivät myöskään sitoudu kehityskeskusteluihin ja suhtautuvat niihin negatiivisesti. Ylimmän johdon ymmärrys kehityskeskusteluita kohtaan ei ole selkiintynyt organisaatioiden kehittymisen ja palautteen näkökulmasta, jolloin kehityskeskustelu kehityksen kanavana jää herkästi toteutumatta.

Kuntien pehmeää (Soft HRM) henkilöstöjohtamista on arvosteltu tehottomaksi, mitä ei koeta tehokkaaksi johtamiseksi. Näin ei tulisi tehdä kuitenkaan. Päinvastoin, tehostamisen vuoksi henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista on hyvä ottaa enemmän vastuuta. Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa henkilöstön osallistamista mahdollistetaan eli henkilöstö otetaan mukaan enemmän työn suunnitteluun ja toteutukseen. Näin suodaan henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia. (Viitala & Lehto 2014: 142 – 143.)

1.1. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet

Työskentelen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla kunnallisessa vanhustenhuollon yksikössä ja kiinnostukseni tutkia kehityskeskustelua johtamisen välineenä on herännyt käytännön kautta. Kehityskeskustelua tarkastellaan tässä tutkimuksessa esimiesten ja ylemmän johdon johtamisen näkökulmasta. Tutkielma käsittelee henkilöstöjohtamista pehmeän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jossa henkilöstö nähdään voimavarana ja lähestymistapana on inhimillisempi lähestyminen.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kehityskeskustelua henkilöstöjohtamisen välineenä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten kehityskeskustelu toimii henkilöstöjohtamisen välineenä?
2. Millaisia kokemuksia esimiehillä on kehityskeskusteluista?
3. Miten esimiesasemassa olevat johtajat hyödyntävät kehityskeskusteluja omassa johtamistyössään?

Tutkielman tavoitteena on lisätä valmiuksia esimiehenä toimimiseen sekä hyvään ja inhimilliseen henkilöstöjohtamiseen. Tavoitteena on selvittää tai kuvata esimiesten ja johdon näkemyksiä ja kokemuksia kehityskeskusteluista sekä niiden hyödyntämisestä.

Tutkimusaineisto koostuu Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän eri sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden esimiesten kokemuksista. Yksiköt ovat julkisen sosiaali-

li- ja terveydenhuollon yksiköitä. Tutkimus on laadullinen ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan tutkimusaiheeseen, teoreettiseen viitekehykseen sekä aiheen valintaan vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä tutkimuskohde.

Toinen luku muodostaa teoreettisen viitekehyksen, jossa käydään läpi henkilöstöjohtamista ja siinä tarkastelussa on pehmeä ja inhimillisempi johtamisen osa-alue. Esimiehen/johtajan rooli nousee myös tarkastelun kohteeksi. Kehityskeskustelu toimii johtamisen välineenä ja on yhtenä johtamisen toimintatapana tässä tutkimuksessa. Kehityskeskustelun tavoitteita ja tarkoitusta selvitetään tässä luvussa, kuten myös kehityskeskustelun hyötyjä ja haittoja. Toisen luvun päätteeksi on koottu yhteenveto tutkimuksen teoriaosuudesta.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä ja aineistoa. Luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuskohteen valintaan sekä valittuun organisaatioon. Tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimusaineiston hankintaa sekä tutkimusaineiston analyysia käydään läpi tässä luvussa.

Neljäs luku käsittää empiirisen osan tulokset. Viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä, joissa tarkastellaan tutkimuksen syvempiä merkityksiä. Tutkimuksen viimeisessä luvussa pohditaan tutkimusta, sen eri vaiheita sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tulosten ja tutkimusmenetelmien kannalta. Jatkotutkimusaihe ehdotus esitetään myös tässä luvussa.

Henkilöstöjohtaminen kuten myös kehityskeskustelu kokonaisuudessaan ovat erittäin laajoja tutkimusaiheita. Tästä tutkimuksesta on rajattu pois muut henkilöstöjohtamisen osa-alueet, varsinainen kehityskeskusteluprosessi sekä yksilön fyysinen näkökulma.

2. KEHITYSKESKUSTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Henkilöstöjohtamisella on maassamme pitkä perinne. Sen juuret sijoittuvat 1800 – luvun teollistumisen aikaan. Tällöin johtajat huolehtivat työväestöstään kuin isät lapsistaan rakentamalla työntekijöille ja heidän perheilleen tehdaskyliä. Tehdaskyliin valittiin vastuuhenkilöt, joiden päätyöksi muodostui työntekijöistä huolehtiminen. Vastuuhenkilöitä kutsuttiin henkilöstöammattilaisuuden tienraivaajiksi. (Juuti 2015: 15, Viitala 2013: 31.)

Suomessa toimivat 1900-luvun alussa henkilöstötoiminnot lähinnä hyväntekeväisyyttä muistuttavana sosiaalitoimena. Johtajat järjestivät työntekijöidensä perheille esimerkiksi asuntoja ja lastenhoitoa, toimintatapa oli holhoavaa. Ensimmäinen maailmansota vaikutti läntisten teollisuusmaiden henkilöstövoimavarojen johtamiseen: Miesten ollessa sodassa naiset osallistuivat työelämään. Naiset huolehtivat työnjohdollisista tehtävistä, jolloin kiinnitettiin huomiota työntekijöiden hyvinvointiin. Työaikoja pidennettiin, työvälineitä parannettiin sekä työn johtamista ja organisointia kehitettiin. Palkat sidottiin työsuorituksiin, minkä seurauksesta palkkausjärjestelmä kehittyi. Kolme merkittävää organisaation ja toimintojen kehittämisen ajatussuuntaa sijoittuu 1920 – 1930-luvuille: rationalisointi, taylorismi ja näiden vastapainona Mayon ihmissuhdekoulukunta. Toisen maailmansodan aiheuttaman työvoimapulan myötä palkattiin ammattilaisia kehittämään työympäristöä sekä muuttamaan työtä inhimillisemmäksi. Näitä ammattilaisia kutsuttiin henkilöstöammattilaisiksi. (Viitala 2013: 31 – 32.)

Nykyään maamme organisaatioissa näkyy teollistumisen alkuaikojen merkitys johdon ja työntekijöiden rooleissa. Johto suunnittelee ja ohjaa strategiat, henkilöstön toimeksi jää toteutus. Toinen merkittävä muutos henkilöstöjohtamisen kehityksessä sijoittuu 1960 – ja 1970 – luvuille, jolloin sosiaalitoiminta muuttui henkilöstöhallinnoksi. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena oli johdon ja henkilöstön lähentyminen ja toiminnan kehittäminen yhdessä. (Juuti 2015: 16.)

Henkilöstöjohtamisen murrosvaiheet jatkuivat 1980 – luvulla, jolloin henkilöstöhallinto muuntui henkilöstöjohtamiseksi Yhdysvalloissa kehitettyjen strategisten henkilöstöjohtamisen mallien (HRM = Human Resource Management ja SHRM = Strategic Hu-

man Resource Management) mukaan. Henkilöstöjohtamisesta tuli tiiviimmin johdon kumppani ja vastuu henkilöstöstä siirrettiin esimiehille. Suomessa henkilöstöjohtamiseen oli kolmaskin näkökulma, joka oli henkilöstöjohtamisen koulutustoiminta. Asiantuntijat puhuivat osaamisen merkityksestä organisaation menestymisessä. Osaamisen johtaminen haastoi 1990 – luvulla muut henkilöstöjohtamisen mallit ja 2000- luvun alkupuolella siitä tuli johdon yleisemmin omaksuma johtamisnäkemys. Ajan saatossa omaksutut näkökulmat on korvattu uusilla, ja uusia omaksumisia entisten tilalle saattaa syntyä vielä tulevaisuudessakin. (Juuti 2015: 16 – 17, Viitala 2013: 33.)

2.1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Henkilöstöjohtaminen mielletään neutraalisti työnantajan ja työntekijän välimaastoon. Sen rooli on vahvistaa johtamista ja menettelyjä sekä osoittaa ammatillista riippumattomuutta ja puolueettomuutta. Standardoitu ja yhdenvertainen kohtelu perustuisi tällaiseen johtamiseen muotoon. (Rees & French 2013: 19.)

Henkilöstöjohtamista säätelee joukko lakeja, kuten muun muassa perustuslaki, työehtosopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työterveyslaki. Lainsäädännöllä turvataan ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla sekä turvataan lain puitteet. Lait luovat puitteet organisaation toimintamalleille sekä käytännöille. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan laaja-alaista henkilöstöön liittyvää toimintaa, joka jakautuu kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations, IR) sekä johtajuus- ja esimiestyöhön (leadership). (Viitala 2004: 228, Viitala 2013: 20.)

2.1.1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Suomessa henkilöstöyksikkö perustetaan tavallisesti noin sata henkilöä työllistävälle työpaikalle. Henkilöstöyksikön ammattilaisilla kuuluisi olla asiantuntemusta henkilöstöjohtamiseen. Ylimmän johdon huomio on henkilöstöjohtamisessa osana johtamisen kokonaisuutta. Ylin johto vastaa käytäntöjen toimeenpanosta päätöksenteon muodossa

sekä vastuusta. Esimiehet toimivat ensisijaisesti käytäntöjen toimeenpanijoina. He toteuttavat henkilöstöjohtamista omissa organisaatioissaan ja toimivat henkilöstöjohtamisen soveltamisen kohteina. (Luoma 2014: 84 – 86.)

Henkilöstöjohtamisen ensimmäisenä tavoitteena on perustehtävien johdonmukaisuudesta huolehtiminen. Perustehtäviin kuuluvat henkilöstön rekrytointi, kehittäminen, arviointi, palkitseminen, työn suunnittelu, osallistaminen, työturvallisuus- ja hyvinvointiasiat sekä kehityskeskustelut. Näissä toiminnoissa onnistuessaan hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy yksilötasolla haluna sitoutua organisaatioon, yhteistyöhaluna ja – kykynä, osallistumisena sekä motivaation kohottajana. Epäonnistuneen henkilöstöjohtamisen seurauksena poissaolot ja henkilöstövaihtuvuus lisääntyvät, ilmenee konflikteja, tehdään virheitä ja laatu kärsii esimerkiksi asiakastyössä. (Uotila & Viitala 2014: 60 - 61, 64.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmia

Henkilöstöjohtamista tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: universalistisesta, kontigenssinäkökulmasta sekä konfiguraationäkökulmasta. Universalistisessa lähestymistavassa erilaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt edistävät yksilöiden suorituskykyä organisaatiossa ja saavat sen kasvamaan. Kontigenssinäkökulmassa henkilöstöjohtamisen käytännöt sopivat organisaation strategiaan. Konfiguraationäkökulmassa henkilöstökäytännöt sopivat yhteen toistensa kanssa. (Uotila & Viitala 2014: 63 – 64.)

Päivittäinen henkilöstöjohtaminen tarvitsee käytäntöjä, sillä käytännöt ovat henkilöstöjohdon linjauksen ja toimeenpanon omaa työkenttää. Työntekijälle käytännöt esiintyvät niin sanotusti talon tapana toimia, esimerkiksi työajan seurannan, palkanmaksun tai kehityskeskustelujen suhteen. Henkilöstö ja käytännöt ovat kiinteässä suhteessa toisiinsa eri näkökulmien kautta. Management- näkökulmassa henkilöstön toiminnoilla ja valinnoilla pyritään vaikuttamaan organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Commitment - näkökulmassa luodaan ja vahvistetaan organisaatioon kiinnittymistä, Governance - näkökulmassa juridiset ja eettiset näkökohdat huomioidaan, kun taas Initiative – näkökulmassa toimintaa kehitetään henkilöstön aloitteellisuudella ja osallistumisella. Nämä käytännöt kuuluvat päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen, sillä käytännöt osoittavat arjen, jossa työyhteisöt sekä yksittäiset ihmiset toimivat. Tämän kautta henkilöstöjoh-

don tulee parantaa tai helpottaa ihmisten toimintaa, jotta organisaatiossa päästäisiin tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisen sidosryhmistä puhuttaessa tarkoitetaan esimiehiä, ylintä johtoa sekä työntekijöitä ja toimihenkilöitä yleisesti. (Luoma 2014: 76, 86.)

Teoriassa henkilöstöjohtaminen voidaan luokitella kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen. Jako perustuu vastakkaisiin näkemyksiin ihmisluonnosta ja johdon valvontastrategioista. Kovassa henkilöstöjohtamisessa, jossa painotetaan tehokkuutta ja kustannuskulmaa (Hard HRM approach), henkilöstö nähdään tehokkaan toiminnan suorittajana. Henkilöstö nähdään kuluna, jota kannustinten ja kontrollin avulla ohjataan toimimaan organisaation tulosten eteen. Kova malli perustuu koviin käsitteisiin tiukasta strategiasta, kuten valvonnasta ja talousmallista. Kovassa mallissa työntekijät saavuttavat kilpailuetua ja keskittyvät liiketoimintaan ja eri strategioihin yhdistämällä HR:n yritysten järjestelmiin. (Viitala 2013: 41, Rees & French 2013: 22, Truss, Gratton, Hope-Hailey, Mc Govern & Stiles 1997: 53 - 56.)

Pehmeämmässä henkilöstöjohtamisessa (Soft HRM approach) henkilöstö koetaan voimavaraksi ja lähestymistapa on inhimillisempi. Henkilöstö on sitoutunutta, osaavaa, hyvinvoivaa, siitä kilpaillaan ja henkilöstö haluaa tehdä parhaansa. Käyttäytyminen on itsesääntöistä pakotteiden sijaan ja organisaatiossa suhteet perustuvat korkeaan luottamukseen. Tavoitteisiin kuuluvat myös joustavuus ja sopeutumiskyky. Itsenäisen työskentelyn salliminen ja oman työn hallinta ovat osa pehmeää henkilöstöjohtamista. (Viitala 2013: 41 – 42, Truss ym. 1997: 53 – 56.)

Henkilöstö johdattaa organisaation myös menestykseen. Organisaation kehittyminen, osaaminen, yhteistyö, motivointi, sitoutuminen, työtyytyväisyys, ilmapiiri, yhteistyökyky ja johtamistaidot tukevat pehmeää henkilöstöjohtamista. Hyvä esimiestyö, avoin vuoropuhelu, tehokas osaamisen kehittäminen ja tiimityö toimivat käytännön esimerkeinä pehmeässä henkilöstöjohtamisessa. Innostunut henkilöstö, joka saa toteuttaa itseään vapaasti ja olla mukana vaikuttamassa, kokee kehittyvänsä työssään. Samalla he voivat olla vaikuttamassa myös organisaation kehitykseen. Harvoin organisaation henkilöstöjohtaminen jakaantuu näin selvästi. Voidaan ajatella, että ylin johto voisi toimia kovan henkilöstöjohtamisen kehyksessä, työntekijöiden edustajat voisivat korostaa pehmeää lähestymistapaa. (Viitala 2013: 41 – 42.) Pehmeässä mallissa sitoutuminen syntyy, jos työntekijät ovat luotettavia, koulutettuja ja kehittyviä ja jos he saavat toimia

itsenäisesti ja hallita työtään. (Gratton, Hailey, Stiles, Truss 1999: 42.) Pehmeä HRM painottaa inhimillistä pääomaa, vaalii työntekijöiden uskollisuutta ja tarjoaa työstä tyydytystä. Tämä lähestymistapa perustuu keskinäiseen luottamukseen, siinä kannustetaan henkilöstöä kehittymään ja osallistumaan organisaation päätöksentekoon. Siinä korostetaan työntekijän voimaantumista ja yhteistyön merkitystä, jolloin koko ryhmä on samanarvoisessa asemassa. (Wilton 2013: 9.)

Kovan ja pehmeän johtamisen muotoa ei tulisi erottaa toisistaan. Johtaminen on vuorovaikutusta, jossa molemmilla osapuolilla on oma roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Työyhteisötaidot syntyvät hyvässä johtamisessa ja johtajuuteen vaikuttavat henkilöstön hyvät työyhteisötaidot. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013: 18.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana organisaation esimiehiltä on odotettu, että he ottavat enemmän vastuuta henkilöstöjohtamisesta henkilöstöasiantuntijoiden sijaan. Riittämätön tuki, haluttomuus, puuttuva toimivalta sekä oman työn ylikuormitus selittävät esimiesten ja HR- käytäntöjen välistä kuilua. (Hutchinson 2013: 13.)

Kasvavana trendinä on yhteistyön merkitys HR-henkilöstön ja esimiesten keskuudessa. Esimiehille on siirtynyt enemmän vastuuta henkilöstöjohtamisen kysymyksissä. Esimiehet huolehtivat muun muassa kehityskeskusteluista. Työvoiman hallitseminen on olennainen asia yhteistyössä. Toisaalta esimiesten asema on parempi, heillä saattaa olla ymmärrystä monimutkaisissa toiminnallisissa asioissa paremmin, koska he toimivat lähellä työntekijöitä. (Wilton 2013: 18-19.)

2.1.2. Työelämysuhteiden hoitaminen

Esimiehellä on enemmän valtaa kuin alaisilla, mikä työyhteisössä on hyvä tiedostaa. Tämän valtaroolin puuttuessa syntyy organisaatioissa varjojohtamisen ilmiö, jolloin valtatyhjiön täyttää joku muu työyhteisön jäsen. Johtamistehtävässään esimiehellä on mahdollisuus käyttää valtaa rakentavasti, mikä on edellytys työyhteisön tehokkaalle toiminnalle. Organisaation kokonaisuuden kannalta työntekijöiden valtuuttaminen, vastuuttaminen ja osallistaminen tukee organisaation itseohjautuvuutta ja yhteisen kulttuurin rakentumista. (Aarnikoivu 2016: 40.) Käskyttäminen, yksityiskohtien valvominen, ohjeistaminen ja rangaistukset ovat häviäviä ominaisuuksia tämän päivän johtajuudessa. (Viitala 2004: 99).

Esimiehen tehtävänä on johtaa, ja ellei hän johda, syntyy johtamistyhjiö, jolloin joku muu voi ottaa johtajan roolin ja tilanne saattaa muuttua sietämättömäksi. Esimiehen on hyvä tunnistaa luonteenpiirteensä, vahvuutensa ja heikkoutensa sekä riskinsä. Temperamentti ja luonteenpiirteet seuraavat esimiestä läpi koko hänen elämän vaikuttaen toiminta- ja ajattelumalleihin, mikä esimiehen on hyvä ymmärtää. Esimiehen kyky arvioida ja tunnistaa organisaation taso ja toimintamallien puutteet sekä kyky tarvittaessa tehdä muutoksia organisaation uudistamiseksi ja kehittämiseksi on tärkeää. (Kultanen 2016: 31 – 32.)

Sovituista asioista on hyvä pitää kiinni ja varmistaa, että ne toteutuvat myös. Johtajan valvonnalla on oleellinen merkitys tähän. Organisaation sisäisiin häiriöihin tulisi tarttua syistä riippumatta. Ihmisten välisissä riitatilanteissa tai kiusaamisongelmissa esimiehen olisi oltava varovainen, tarvittaessa ulkopuolisen ammattilaisen ottaminen mukaan ajamaan asioita voi tulla ajankohtaiseksi. Harvemmin esimiehen osaaminen riittää tälle alueelle, jolloin hän voi helpommin suosia toista osapuolta. Organisaatiossa on hyvä olla yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Viisas esimies ottaa alaiset mukaan pohtimaan pelisääntöjä, jolloin alaiset voivat kokea, että he saavat olla mukana vaikuttamassa asioihin. Hyvä johtaminen sisältää oikeanlaisen tavan johtaa: rentoa johtamista, tiukkaa tarttumista sekä tarvittaessa päätöksentekoa. (Kultanen 2016: 33 – 34.)

Hyvän henkilöstöjohtamisen perusta on yksilön kunnioittaminen. Henkilöstö ei ole pelkkä kustannustekijä, vaan jokaisella on arvo, joka tulisi tiedostaa ja tukea jokaisen kokonaisvaltaista kasvua. (Sydänmaanlakka 2007: 235.) Tunnollisuus, reiluus, epäitsekkyyden ja kohteliaisuus kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaidot ilmenevät niin yksilöiden kuin ryhmien toimintana. Ryhmässä ne ilmenevät auttamisena, reilutena, yhteisen hyvän eteen toimimisena. Velvollisuusnäkökulma kuuluu työyhteisötaitoihin, jolloin kyseeseen tulee työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen, resurssien järkevä käyttö, yhteistyö kaikkien kanssa, mielipiteiden salliminen sekä aktiivinen kehittäminen. Yksilön kohdalla työyhteisötaidot ilmenevät vastuullisuutena ja sitoutumisena. (Manka ym. 2013: 24.)

Toisten kunnioittaminen on oleellisin tekijä myös esimiestehtävissä. Johtajaksi tullaan ja kasvetaan tiimin ja sen tuen kautta, jossa oleellista on johtajan suhtautuminen toisiin

ihmisiin ja toisten ihmisten kunnioittaminen. Autoritaarisen johtamisen aika on ohi. (Huhtala 2015: 56.)

Organisaatiositoutumista on kolmenlaista Allenin & Meyerin (1996: 252) mukaan: Affectiivisella sitoutumisella (affective commitment) tarkoitetaan tunteellista sitoutumista. Tällöin yksilö pysyy organisaatiossaan, koska hän haluaa olla organisaationsa jäsenenä. Tämän tyyppin sitoutumiseen viitataan puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta. Jatkuvuuteen sitoutumisessa (continuance commitment), yksilö on organisaatiossa, sillä lähteminen ”maksaisi enemmän” ja myös sen vuoksi, että yksilö kokee, että hänen täytyy olla organisaatiossa. Työntekijät myös näyttävät jatkuvuuteen sitoutumisen. Normatiivinen sitoutuminen (normative commitment) on sitoutumista, jolloin yksilö jää osaksi organisaatiota, sillä hänestä tuntuu, että velvollisuudentunnosta hänen on pakko jäädä organisaatioon. Tämän velvollisuudentunteen takana voi olla johto, työkaverit, linjajohdo tai asiakkuudet. (Amos & Weathington 2008: 617 – 618, Hutchinson 2013: 17 – 18.)

Hyvän henkilöstöjohtamisen tavoitteena on oikeudenmukainen, luottamusta herättävä ja joustava johtaminen. Henkilöstön johtamiseen vaikuttavat monet toiminnot, joista yksi on inhimillisten voimavarojen johtaminen. Muina toimintoina tulevat henkilöstön mitoitus, kannustaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen kokonaisvaltaisesti sekä henkilöstön riittävyden varmistaminen. Yksilölle sopiva tasapaino osaamisen ja työn vaatimusten välillä, ammattitaito ja jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä hyvässä henkilöstöjohtamisessa. Hyvä henkilöstöjohtaja pitää itsensä ajan tasalla ja kehittää itseään. (Suonsivu 2011: 136 – 137.)

Organisaatiolle hyvä johto on menestystekijä. Se on osallistuva, keskusteleva, kyseenalaistava ja päätöksiä tekevä. Henkilöstön selkeä yhteinen tahtotila onkin merkki hyvästä johtamisesta. Avoimet keskustelut ja tilan anto luovuudelle edesauttavat hyvää johtamista. Johdon ja henkilöstön uusiutuminen, oman toiminnan arvioiminen ja osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen säännöllisesti vaikuttavat hyvään johtamiseen. Esimiestoiminta kohdistuu henkilöstöön ja heidän tekemiseensä. Nämä voivat olla keinoja, rooleja, ajattelutapoja tai johtamistyyplejä. Esimiestoiminnan kehittäminen oman persoonallisuuden ja toimintatavan mukaisesti on keskeistä esimiestoiminnassa ja johtajuudessa. (Suonsivu 2011: 134 – 135.)

2.1.3. Inhimillisten voimavarojen johtaminen

Ihminen on kokonaisuus, millä on vaikutusta hänen omaan toimintaansa ja sen tehokkuuteen. Tällöin puhutaan kokonaiskuntoisuudesta ja sen suoritusvaikutuksista. Ammatillinen kunto toimii runkona, fyysistä, psyykkistä, sosiaalista tai henkistä kuntoa ei tule unohtaa. Kokonaiskuntoisuus on hyvä huomioida myös kehityskeskusteluisissa. (Sydänmaanlakka 2007: 235.)

Henkilöstöjohtaminen koskettaa organisaation inhimillisintä ja herkintä aluetta, jossa työpsykologia ja organisaatio-psykologia tuovat ymmärryksen välineitä henkilöstöjohtamiseen. Työpsykologia on toimintaa, jossa psykologiaa sovelletaan ihmiseen työntekijänä, työhön, työelämään ja työoloihin liittyvinä tekijöinä. Organisaatiopsykologiassa keskitytään yksilön ja organisaation välisiin suhteisiin, riippuvuuksiin sekä organisaatiossa toimivien ryhmien välisiin suhteisiin. (Viitala 2013: 40.) Organisaatiopsykologia tutkii yksilön ja organisaation muuttujia, jotka vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja stressiin. Tiedossa on laajemmin, että työstressistä on organisaatiolle kuluja ja negatiivisia seurauksia yksilölle. Työorganisaatiossa monet eri tekijät voivat vaikuttaa vakavasti yksilön hyvinvointiin ja henkiseen terveyteen. (vanDierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004: 165.)

Inhimillisyydessä ihmisellä on kaksi puolta: Valtava kehityspotentiaalin ja kasvukyvyn puoli, jossa ihminen hyvässä tiimissä saa todella hyviä tuloksia aikaan. Yksilö kykenee haastamaan oman suorituskykynsä rajoja. Toinen inhimillisyyden puoli on yksilön keskenäisyyden hyväksyminen, jolloin yksilö hakee muiden arvostusta ja pelkää hylätyksi tulemisen kokemuksia ja epäonnistumisia. Päästäkseen huippusuorituksiin esimiehen on hyväksyttävä molemmat inhimillisyyden puolet - kyetäänkö ne kääntämään vahvuuksiksi vai heikkouksiksi. (Järvinen ym. 2014: 209.)

Inhimillinen pääoma on tärkeä tekijä aineettomien hyödykkeiden organisaatioissa. Tiedot, taidot, kyvyt ja valmiudet kehittävät ja innovoivat ihmisiä organisaatiossa. Inhimillinen pääoma muodostuu aineettomista voimavaroista, joita työntekijät antavat toisilleen. Se edustaa organisaation inhimillisiä tekijöitä yhdistettynä älykkyyteen, taitoon ja osaamiseen. Organisaatioissa inhimillisten elementtien kautta pystytään oppimaan, muuttumaan ja innovoimaan työtä. Ihmisten luontaiset kyvyt, käyttäytyminen ja henki-

lökohtainen energia muodostavat inhimillisen pääoman, jota he tuovat työhönsä. Työntekijät omistavat tämän pääoman, eivät työnantajat. Työntekijät päättävät, milloin he edistävät sitä, eli he voivat itse tehdä valintoja. Työllä on kaksisuuntainen vaihtoarvo. Työntekijöiden odotetut tuotot inhimilliselle pääomainvestoinneille ovat korkeampi ansiotaso, suurempi työtyytyväisyys, paremmat uranäkymät ja turvallisuus työssä. (Baron & Armstrong 2007: 5-6, 8-9.)

Positiivinen psykologia edistää aitoa johtajuutta, henkilöstön voimavaroja ja positiivista ilmapiiriä. Esimiehet, jotka toimivat positiivisen psykologian mukaan, ovat avoimempia, hyväksyväisempiä aloitteille ja antavat rakentavaa palautetta alaisilleen. Alaiset ovat vastaavasti tehokkaita, optimistisia ja luottavaisia. (Manka ym. 2013: 20.) Positiivinen psykologia tieteenä Seligmanin & Csikszentmihalyin (2000:5) mukaan perustuu positiivisiin, subjektiivisiin kokemuksiin sekä yksittäisiin piirteisiin. Peterson (2006) kuvailee positiivista psykologiaa kolmen osatekijän kautta. Ensimmäinen käsittää positiivisen, subjektiivisen kokemuksen, johon liittyy onnellisuus, hyvinvoinnin flow, ilo, toivo, optimismi ja positiiviset tunteet. Toinen osatekijä käsittelee positiivisia piirteitä, joihin kuuluvat kyvyt, edut, luovuus, viisaus, arvot, vahvuudet, merkitys, tarkoitus, kasvu ja rohkeus. Kolmanteen osatekijään kuuluvat positiiviset instituutiot kuten perheet, koulut, yritykset, yhteisöt ja yhteiskunta. Kolmannet osatekijät helpottavat kahden ensimmäisen osatekijän myötä yksilöä menestymisessä. (Donaldson & Ko 2010: 4.)

Psykologisessa pääomassa (PsyCap) on neljä positiivista tasoa eli valmiutta, jotka toimivat keskiössä. Näitä ovat luottamus, toivo, optimismi ja sitkeys. Näiden suhde yksilöön työhön asennoitumisessa, käyttäytymisessä ja organisaationalisissa tuloksissa ovat tärkeässä asemassa. Luottamus motivaatio- ja käyttäytymispyrkimyksenä ilmenee yksilöllä onnistumisen haasteissa. Toivon ja toiveikkuuden pyrkimys on sinnikkyys, jolloin yksilö kulkee päämääräänsä kohti. Optimismin pyrkimys on tuottaa positiivista menestymistä nyt ja tulevaisuudessa. Sinnikkyuden pyrkimyksessä ongelmien ja vastoin käymisten esiintyessä yksilö taistelee vastaan voimakkaasti ja kykenee kääntämään sen saavutukseksi. Työn kehittämiseen, negatiivisten suhteiden uudelleenjärjestelyyn, kynnisyteen, työstressiin ja poikkeavaan käytökseen on psykologisella pääomalla vaikutuksia. Psykologinen pääoma synnyttää positiivisia tuloksia työsuoritusten, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen sekä vastuullisen vaikuttamisen käyttäytymises-

sä. Poissaolojen kirjaukseen, kyynisyyteen ja poikkeavuuksiin, stressioireiden vähene-
miseen, aikomukseen lopettaa työssään sekä työnhakukäyttäytymiseen psykologisesta
pääomasta on ilmennyt positiivisia tuloksia. (Dawkins, Martin, Scott & Sanderson
2013: 348 – 350, Donaldson & Ko 2010: 16 - 17.)

Psykologinen pääoma määritellään neljään persoonallisuuspiirteeseen, joita ovat itse-
tunto, pystyvyys, kontrolli ja henkinen tasapaino. Goldsmithin ym. (1997a : 815) mu-
kaan psykologisella pääomalla tarkoitetaan niitä persoonallisuuden piirteitä, jotka edis-
tävät yksilöllisyyttä. Tähän liittyvät henkilön omakuva, työhön suhtautuminen, eettinen
suuntautuminen ja yleinen elämäkatsomus. Persoonallisuus määrittyy yksilön ainutlaa-
tuisuuden, ominaisuuksien ja käyttäytymisen perusteella. Luthansin ym. (2007) mu-
kaan muita persoonallisuuspiirteitä ovat luovuus, viisaus, huumori, subjektiivinen hy-
vinvointi, flow, sosiaalinen pääoma, johon sisältyy kiitollisuus, anteeksianto, tunneäly,
hengellisyys, aitous ja rohkeus. Robbins ym. (2004) mukaan yksilön persoonallisuus
muodostuu perinnöllisistä tekijöistä, ympäristötekijöistä sekä muista olosuhteista. (Cole
2007: 37 – 38.)

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen voidaan nähdä psykologisena siteenä yksilön ja organisaa-
tion välillä. Työntekijät voivat sitoutua eri tavoitteisiin, muun muassa ammattiin, tii-
miin , johtajaan tai paikkaan sitoutumiseen organisaatiossa. Sitoutuminen voidaan ja-
kaa kolmeen komponenttiin: affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkumisen sitoutumiseen.
Affektiivinen eli emotionaalinen sitoutuminen on tehokkain kolmesta komponentista, ja
se käsittää työtyytyväisyyttä ja sitä, miten yksilö tuntee työnsä tai työkokemuksensa.
Työtyytyväisyys lisää sitoutumista, vähentää epäkohtia sekä pienentää työvoiman vaih-
tuvuutta. (Rees & French 2013: 264.)

Nykyorganisaatioissa henkilöstö on usein ammattitaitoista ja osaavaa, kun edellytykset
siihen luodaan. Ihmisten johtamisen tärkeys on huomattu. Työntekijöiden osaamisen ja
työn vaatimusten välillä tulee olla tasapaino, mihin henkilöstöjohtamisen toiminnoilla
on vaikutusta. (Suonsivu 2011: 138, 144.)

Ihmisten johtamismallissa yksilölle on tärkeää yksilöllinen kohtelu, itsensä hyödyllisek-
si kokeminen, avoimuus sekä yksilön kuunteleminen. Ihmiskäsitykseen kuuluu yksilön

mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, tavoitteisiin sekä työtapoihin. Esimiehen tehtävänä on luoda tällainen ympäristö työntekijöilleen sekä kannustaa ja rohkaista heitä oman osaamisensa kehittämiseen. (Manka ym. 2013: 17 – 18.)

Esimieheltä edellytetään johtamismotivaation, ihmisten johtamisen sekä organisaation hyvän henkilöstöjohtamisen lisäksi kykyä ymmärtää ihmisten psyykkistä mekanismia, joka ohjaa ja säätelee käyttäytymistä ja eri toimintoja. Psykologisten taitojen merkitys tulee kasvamaan organisaatioissa etenkin ihmisten välisissä suhteissa. Ellei esimies ymmärrä tätä mekanismia, ilmenee hänellä vaikeuksia käsitellä ja hallita ihmisiä, sekä ennakoita heidän toimintaansa. Johtaminen edellyttää oman mielen hallintaa. Epäreilusti, ennakoimattomasti ja selkärangattomasti käyttäytyvä esimies herättää pelkoa, tyytymättömyyttä ja luottamuspulaa alaisissaan, kuten myös johtamisen perustuessa pelkääntään käskemiseen ja vahvaan ylhäältä alas – ajatteluun. Nämä synnyttävät kielteisiä tunteita. Kielteisten tunteiden hallinta on tärkeää, koska moraalien ja tunteiden merkitys myös johtamisen välineenä korostuu. Tutustumalla ihmisten kokemusmaailmaan esimies voi oppia ymmärtämään ja lisäämään tietämystä psyykkisestä mekanismista, psykologiasta. Psykologiassa puhutaan empatiasta, jossa asetetaan toisen ihmisen asemaan, jolloin voidaan ymmärtää yksilön asema, hänen tunteensa ja toimintatapansa. (Järvinen 2013: 18 – 19, Kultanen 2016: 36 - 37.)

Johtajien käyttäytymisellä on vaikutuksia alaisten kokemuksiin Chernimin (1995) mukaan. Luottamukseen, tunnustukseen ja palautteeseen perustuva käyttäytyminen voi parantaa alaisten hyvinvointia. Esimiehet, jotka kontrolloivat, antavat vähemmän tukea, eivät selvänä vastuuta eivätkä anna tukea palautteella ja jotka kohdistavat kohtuutonta painetta voidaan Cartwright & Cooper (1994) mukaan heidän alaisillaan olettaa olevan matalampi hyvinvoinnin taso. Cohen & Wills (1985) kirjoittavat, että tukea antavassa ympäristössä yksilöllä on positiivisia vaikutuksia ja itsekunnioitusta. (van Dierendonck ym. 2004: 166.)

Työyhteisöllä ja työkavereilla on suuri merkitys yksilön hyvinvoinnin kokemiselle ja muodostumiselle. Työyhteisössä jokaisella on perustehtävä, jonka vuoksi töihin tullaan. Kun jokainen hoitaa oman työnsä hyvin, on halukas kehittymään siinä, edesauttaa hän myös työkavereiden hyvinvointia. Avoin vuorovaikutus, tiedon jakaminen, toisten ihmisten huomioiminen ja auttaminen tarvittaessa vaikuttavat ryhmän hyvinvointiin. Hy-

vinvointiin vaikuttavat myös ryhmän valmius käsitellä vaikeita asioita, kuten esimerkiksi työpaikkakiusaamista ja sosiaalista eristämistä. Näitä ei tule sallia työyhteisössä missään muodossa. Työyhteisön organisaatiokulttuurilla on hyvinvointiin suuri vaikutus. Yksilön kokonaiselämäntilanne vaikuttaa siihen, miten ihminen kokee voivansa työelämässä. Mahdolliset elämän kriisit tai haastavat elämäntilanteet vaikuttavat hänen kokemuksiinsa työssä. (Mäkelä & Uotila 2014: 209 - 210.)

Esimiestyössä esiintyy henkisesti haastavia tehtäviä, jolloin esimies saattaa kokea johtamisen raskaaksi. Tällaisia henkisesti haastavia tehtäviä voivat olla riittämättömyyden tunne, yksinäisyys, henkilöstön tyytymättömyys, oman esimiehen ymmärtämättömyys, vaikeat johtamistilanteet ja epäreilusti kohtelevat alaiset sekä mieliksi oleminen. Nämä vaikuttavat esimiehenä olemiseen ja työskentelyyn ja sen mahdolliseen raskaaksi kokemiseen. (Kultanen 2016: 38 – 41.)

Esimiehen kriittisen tilanteen hallinnassa ensimmäisenä kyseeseen tulee esimiehen rooli ja hänen oma kykynsä toimia henkilökohtaisesti. Esimies tarvitsee tietoa organisaation toiminnasta, johtajuuden ehdoista, olosuhteista ja mahdollisuuksista. Osa johtajista mainitsee intuition, uskalluksen luottaa omiin taitoihin ja kokemukseen. Esimies tarvitsee kykyä kuunnella, keskustella, motivointia sekä omalla esimerkillä toimimalla käsitellä vaikeita tilanteita. Suoruus, rehellisyys ja selkeät viestit ovat johtajuuden tärkeitä elementtejä, jotka toimivat apuna näissä tilanteissa. Toinen kriittisen tilanteen hallintaan kuuluva seikka on selkeä toimeksianto, jolla tarkoitetaan vastuun ja valtuuksien, organisaatorakenteen, talouden, yleisen politiikan, kulttuurin ja kokonaispätevyyden varmistamista. (Lind-Nilsson & Gustafsson 2006: 56 – 57.)

Henkilöstön inhimillisen johtamisen avulla saadaan Mankan (2007) mukaan parempia tuloksia aikaan työyhteisöissä kuin esimerkiksi käskyttävässä johtamismallissa. Ellei tunteiden olemassaoloa kyetä tunnistamaan eikä tiedostamaan, seuraukset näkyvät työpahoinvointina. Eri tunteiden, kuten loukkaantumisen, epävarmuuden tuntemisen, pelon ja jopa työn ilon tunteminen on hyvä tiedostaa. Organisaatioissa, joissa tuloksellisuus ja taloudellisuus näyttelevät pääosaa ja inhimilliset tekijät jäävät huomioimatta, saattaa työyhteisöissä esiintyä ongelmia. (Suonsivu 2011: 147.)

Tietoisessa tunnejohtamisessa työntekijä on kokonaisvaltainen yksilö, jonka käyttäytymistä ja työntekoa ohjaavat hänen kokemuksensa, fyysinen tila, tunteet, arvot, uskomukset ja asenteet. Tunnejohtamisessa esimies kannustaa yksilöä ja työyhteisöä käsittelemään yhdessä työn aiheuttamia vaikeitakin tunteita, sillä kielteisten tunteiden hyväksymisellä ja käsittelemisellä ehkäistään haittavaikutuksia. (Partanen & Wiklund 1999: 12 – 13.)

Esimiehen omaa itseluottamusta ja tunnetasapainoa punnitaan haastavissa tilanteissa. Luottamusta ja arvostusta lisää haastavissa tilanteissa esimiehen inhimillinen ymmärrys. Häneltä ei odoteta täydellisyyttä, vaan tolkullisuutta ja useimmissa tilanteissa riittävät normaalit käyttäytymissäännöt, kuten anteeksipyyntö ja pahoittelu, kun ne tehdään aidosti. Luottamus ihmisten välillä on tärkein tekijä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 202 – 203.)

Alais- eli työyhteisötaidoissa on syntynyt ymmärrys siitä, että työntekijöiden vastuuta tulisi lisätä työpaikoilla. Enää ei riitä se, että henkilöstö seuraa vierestä, kun esimies innostaa, haastaa ja keksii kiinnostavaa tekemistä työntekijöille. Onnistunut esimiestyö edellyttää jokaiselta aktiivista, rakentavaa osallistumista, kokemusten ja ajatusten vaihtoa. Esimiehen rooliin liittyy syvällisiä psykologisia, eettis-moraalisia ja filosofisia näkökulmia ihmisyyden kysymyksissä. (Järvinen 2013: 21, 24.)

Tunteet ja tunneäly

Nykyaikana elää uskomus työelämän tunteellisuudesta, joka kertoo tehottomuudesta. Tulkinta on kuitenkin väärä. Johtajan tunnetaidosta puhutaan, kun hän kykenee tunnistamaan ja ottamaan huomioon omien tunteiden lisäksi myös muiden ihmisten tunteita. Monissa työyhteisön ristiriitatilanteissa työstä johtuvat tunteet jäävät käsittelemättä. Tämä johtaa siihen, ettei työyksikössä kyetä kehittymään eikä kehittämään sitä. Voidaan puhua tunneälystä, joka näkyy esimiehen oikeudenmukaisuutena: päätökset tehdään oikein perusteiden, säännöiden ja päätökset ovat kaikille samat, kaikilla on oikeus mielipiteisiin itseään koskevissa asioissa ja epäonnistuneet päätökset voidaan joko muuttaa tai kumota. Ihmisten johtamisessa vahvuuksien etsiminen ja huomion kiinnittäminen työntekijöille ja innostusta lisääviin tekijöihin vaikuttavat työyhteisön kehittämiseen. (Suonsivu 2011: 146 – 148.)

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa esimiehen tunteilu ei ole sallittua. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita omia ja muiden tunteita, tunteiden erottelua sekä tunteiden käyttämistä oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Tunneälyä voidaan myös kehittää. Tunteitaan ilmaisevien esimiesten kehityskeskustelut on koettu hyödyllisemmiksi, jopa yksityiskohtaisemmiksi. Tunneosaaminen toimii esimiehelle myös hyvänä stressin purkajana. Lisäksi tunneosaavampien esimiesten alaisuudessa työskentelevät olivat yhteistyökykyisempiä ja tyytyväisempiä sekä työhön että esimieheen. Myönteiset tunteet lisäävät yhteisöllisyyttä, elämänhallintaa, terveyttä ja onnellisuutta. Johdon positiivisella käyttäytymisellä on vaikutusta työilmapiiriin, joka toimii roolimallina ja myönteisyydellään kasvattaa inhimillistä pääomaa. (Manka ym. 2013: 21 – 23.)

Tunneälyä käsittävässä väitöstutkimuksessa työyhteisön myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa voimakas työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys sekä asennoituminen organisaation muutoksiin. Lisäksi tunteet ja tunneälyosaaminen ovat yhteydessä myös vuorovaikutukseen. Turvallisessa ja tasapainoisessa esimiestyössä omien tunteiden tunnistamisella, innokkuudella ja empatialla on yhteys omien mielijohteiden hallintaan. Esimiehellä, joka ei tunnista eikä tiedosta omia tunteitaan, on vaikeuksia erottaa niitä myös toisilta ihmisiltä. Tunnelataukseltaan kylmä esimies on esimerkki huonosta johtajasta. Ellei tunteita havaita tai niitä ei osata hyödyntää, vuorovaikutus saattaa kärsiä. Tunteiden kautta välittyy herkkyys, karismaattisuus, kannustus sekä riskinotto. Esimiestyö on tärkeää, sillä tiedot, taidot, kyvyt ja persoonallisuus ovat yhteydessä esimiehen tunteiden ja tunneinformaation kautta ihmisten johtamiseen. (Saarinen 2007: 63, 65, 67.)

Tunneälykäs esimies edesauttaa luottamusta ja arvostusta työyhteisössä. Tunneälyyn kuuluvat turvallisuus, avoimuus, rehellisyys sekä esimerkillä johtaminen. Oikeudenmukaisuus, yksi johtamisen peruskulmakivi, kuuluu myös hyvään johtamiseen. Voidaan puhua myös arvoista, jotka ohjaavat johtamista. Hyvä johtaja on oma itsensä, laittaa itsensä likoon, tekee kaiken aidosti ja uskoo siihen, että rehellisyys maan perii. (Huhtala 2015: 226, 229.) Turvallisuus muodostuu ympäristöstä, jossa asioista voidaan keskustella avoimesti. Avoimuus synnyttää oppivuutta sekä toiminnan kehittymistä. Avoimessa ilmapiirissä, jossa esimiehellä on yhteys alaisiinsa, kyetään myös ratkaise-

maan ristiriitoja. Avoimessa ilmapiirissä uskalletaan olla eri mieltä asioista ja uskalletaan tuoda ne myös julki. (Järvinen ym. 2014: 208.)

Mayerin & Saloveyn (2004) mukaan tunneäly koostuu neljästä tekijästä, joita ovat tunteiden tunnistaminen, tunteiden käyttäminen ajatusten helpottamiseksi, tunteiden ymmärtäminen sekä niiden hallitseminen. Tunteilla on vaikutusta ryhmän sitoutumisessa, rakentamisessa ja organisaation sitoutumisessa sekä positiivinen vaikutus ryhmän käyttäytymiseen. (Reichard & Riggio 2008: 512.)

Työ on tunnekokemus, joka toimii suuttumuksen, hädän, turhautumisen ja hämmennyksen lähteenä, sekä myös ylpeyden, täyttymyksen ja jännityksen lähteenä. Tunteet johduvat sekä työperäisistä että ei-työperäisistä vuorovaikutuksista, jotka kulkevat yksilön mukana. Tunteiden seurauksilla on kauaskantoisia vaikutuksia, hyvinvoinnista ryhmiin ja organisaatiokäyttäytymiseen. Esimiehet ovat vastuussa joistakin tärkeimmistä työntekijöiden tunnetekijöistä. (Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort & Nicolaides 2014: 563.)

Tunnetaidot jaetaan kolmeen osaan: Tunneperäiseen ilmaisemiseen, tunneherkkyyteen sekä tunne-elämän hallintaan. Esimiehen tunneperäisellä ilmaisemisella tarkoitetaan alaisten motivointia, kannustamista sekä positiivisten tunnetilojen tarkastelua ja välittämistä. Tunteiden ilmaiseminen on positiivisessa yhteydessä esimiehen karismaan ja tehokkuuteen. Esimiehillä jotka käyttävät taitoja positiivisen tunneympäristön luomiseen organisaatioissa, on tyytyväisempiä alaisia. Tunneherkkä esimies kykenee vastaanottamaan ja tulkitsemaan muiden tunteita, jolloin hän ymmärtää alaisten tarpeet. Johtajuudessa tunteiden hallinta on tärkeässä roolissa, sillä johtamisessa tulee tilanteita, jolloin omat tunteet on hyvä tukahduttaa, on hyvä rauhoittua sekä seurata vaikutuksia. Tunne-elämän hallinnan kautta johtaja kykenee säätämään myös epäasiallisia tunteita. (Riggio & Reichard 2008: 172 – 176.)

Luottamus

Luottamus on monimutkainen ja vaikea asia mitata. Työntekijä voi luottaa työtovereihin mutta ei johtoon tai organisaatioon, tai johto ei pysty luottamaan työntekijöihin. Luottavuuden edellytykset ovat pääosin samat kuin luottamus. Luottamuksen vastakohtina ovat valvonta ja pelko. (Avery & Bergsteiner 2011: 154 – 155.)

Esimiehen sisäisen ilon rakentaminen organisaatiossa on seurausta luottamuksesta. Sisäinen luottamus pohjautuu organisaation hyvistä asioista, se luo pohjan hyvälle ilmapiirille, tuo luovuutta esille, luo myönteistä ajattelua, vähentää stressiä sekä toimii motivaation ja yhteen puhaltamisen välttämättömänä ehtona. Kaikessa kokonaisuudessaan esimiehen työ on henkisesti vaativaa. Hyvä esimies ei ole kova ja tiukka ilkeilläkseen, vaan saadakseen asiat sujumaan tavalla tai toisella. (Kultanen 2016: 35 – 36.) Luottamukseen vaikuttavat tavat käsitellä ja ratkaista ristiriitoja työyhteisöissä. Esimiehen tulisi lunastaa sekä ylläpitää alaistensa luottamus. Esimies ei voi yksin luoda luottamussuhdetta, alaisten panosta tarvitaan myös. Alaisten osuus luottamuksessa edistäisi sen syntyä ja antaisi mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen. Luottamus synnyttää luottamusta, epäluottamus epäluottamusta. Luottamukseen liittyy positiivisen ihmiskäsityksen läsnäolo. Esimies, jolla on negatiivinen ihmiskäsitys, ei saa alaistensa luottamusta. Hyviin yhteistyötaitoihin kuuluvat luotettavuuden lisäksi rehellisyys ja lupausten pitäminen. Nämä rakentuvat vuorovaikutuksen myötä. (Aarnikoivu 2011: 18 – 22, Pekkarinen & Pekka 2016: 36, 39) Luottamus on korkeimmillaan hyvissä suhteissa ja hyvin määritellyissä rooleissa, erityisesti palautteissa, rehellisyydessä ja matalan toleranssin manipuloinnissa. (Murphy & Cleveland 1995: 73).

Vuorovaikutus

Johtamisella on tärkeä vaikutus työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Hyvän johtamisen edellytyksenä on henkilöstöjohdon ja esimiesten yhteistyö. Hyvään johtamiseen kuuluvia muita tekijöitä ovat avoin vuorovaikutus, tiedon jakaminen, alaisten kannustaminen, henkilöstön ottaminen mukaan suunnittelemaan, töiden selkeät järjestelyt sekä haastavien työtehtävien tarjoaminen. (Österberg 2014: 127 – 128.)

Osallistavassa johtamistavassa vuorovaikutustaidoilla on merkittävä osuus, sillä työyhteisön jäsenten aktiivinen vuorovaikutus on yleistynyt. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu kyky hyvään ja kunnioittavaan yhteistyöhön asiakkaiden, työtovereiden ja esimiesten kanssa. Jokainen työyhteisössä toimiva rakentaa osaltaan vuorovaikutuskulttuuria. Vuorovaikutukseen kuuluu sekä onnistumista edistäviä rooleja (ideoija, aloitteentekijä, sovitteija, kannustaja ja toteuttaja) että häiritseviä rooleja (kilpailija, päälle puhuja, epäilijä, kaiken tietävä ja osaava, mitätöijä). Minkä roolin yksilö ottaa, riippuu yksilökohtai-

sista psykologisista tekijöistä tai tilanteesta. Vuorovaikutustaitoja on mahdollisuus myös kehittää. (Partanen & Wiklund 1999: 50 – 51.)

Esimiestyö on jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista, jossa tärkein onnistumisen edellytys on rehellisyys. Esimiehen on hyvä esittää asiansa selkeästi, perustella mielipiteensä ja ennen kaikkea oppia paremmaksi kuuntelijaksi. Esimiehen on hyvä oppia huomamaan, mitä jätetään sanomatta, sillä se on usein tärkeämpää kuin se, mitä sanotaan. Mitä paremmin vuorovaikutus sujuu, sitä paremmin sujuvat muutkin tehtävät. (Partanen & Wiklund 1999: 85 – 86.)

Tämän päivän johtaminen on enemmän vuorovaikutusta, itsensä johtamista ja oppimista, ei pelkästään esimies-alaisjohtamista. Perusedellytys hyvälle johtajuudelle on, että henkilöstö antaa tuen esimiehen työlle. Esimiehen tulisi huolehtia työn tavoitteiden selkeydestä ja tavoitteellisesta toiminnasta. (Suonsivu 2011: 140.)

2.2. Henkilöstöjohtamisen esimiestaidot

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluva osa-alue on johtajuus ja esimiestyö. Esimiehelle kuuluu käytännön työt, kuten muun muassa työntekijöiden valinta, kehityksessä auttaminen, tuki ja motivointi. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden tulee olla kehittyneitä, luotettavia ja selkeitä. Näin turvataan henkilöstön oikeudenmukainen kunnioitus, hyvinvointia vaaliva, työtä kannustava ja tukeva kohtelu. (Viitala 2013: 21, 23.)

Johtajan yhteisvastuulliset taidot selviävät hänen toimiessaan työntekijöidensä kanssa-eläjänä. Hän antaa työntekijän valita seuraten vierestä, jolloin myös kehitystä tapahtuu. Rohkeus toimia, epäonnistua ja valita uudelleen ovat johtamisen seuralaisina hyvässä ihmisten johtamisessa. (Perttula 2012: 137.)

Esimiestyön asema ja arvostus jäävät liian usein vähäisiksi, sillä niiden uskotaan toimivan ylimmän johdon asettamien suuntaviivojen mukaisesti. Esimiehet vastaavat organisaation päivittäisestä toiminnasta. Päivittäinen vuoropuhelu henkilöstön ja esimiehen kesken on keskeistä toiminnan toteutuksessa ja muutoksissa. (Lindholm & Salmi-

nen 2014: 90.) Esimiehen rooliin kuuluvat tavoitteet ja tehtävät tulisivat näkyä organisaatiossa ja esimiehen on tärkeää tunnistaa omassa toiminnassaan ja roolissaan olennaiset seikat. Olennaista on merkityksen luominen työntekijöiden työlle. Ellei esimies saa mahdollisuutta panostaa esimiestehtäviin, esimiestoiminta jää toteutumatta. (Aarnikoivu 2016: 42.)

Esimiehen tekemisillä tai tekemättä jättämisillä on vaikutusta kaikkeen työyhteisössä. Esimiehen rooli elää käymistilaa, joissain organisaatioissa saatetaan luopua esimerkiksi esimiehistä kokonaan. Joka tapauksessa organisaatioissa tarvitaan suunnannäyttäjää, koordinoijaa, valmentajaa, tukijaa, ohjaajaa, haastajaa, joka huomioi työntekijöiden yksilöllisyyden. Henkilöä voidaan kutsua esimieheksi tai muuksi. On turvallista ja luotamuksellista, jos esimies on omaksunut oman roolinsa. Roolin tulisi olla selkeä, sillä epäselvä rooli johtaa epäluottamukseen ja saattaa synnyttää lieveilmiöitä. Esimiehen rooli on erityinen, oman työpanoksensa lisäksi hän vastaa myös työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Tarvittaessa esimiehen tulisi sanoa viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeatkin päätökset ja kyetä tuottamaan pettymyksiä työntekijöille. (Aarnikoivu 2016: 39 – 40.)

2.2.1. Esimiehen rooli

Esimiehen rooleja on erilaisia ja jokaisessa roolissa edellytetään esimieheltä monipuolista osaamista. Leader-roolissa, ihmisten johtamisen roolissa, johtaminen perustuu joko tiedostettuun tai tiedostamattomaan ihmiskäsitykseen. Ihmisen arvolla, päämäärillä ja merkityksellä on merkitystä. Esimiehen ihmiskäsitys tulee esiin hänen johtamistyyliinsään, kielenkäytössään sekä vuorovaikutustaidoissaan. Esimiehen ihmiskäsitys jaetaan joko pessimistiseen tai optimistiseen ihmiskäsitykseen. Pessimistinen leadership-esimies on autoritaarinen, käskyttävä, epäitsenäisyyttä suosiva esimies, joka saattaa nähdä alaiset epäluotettavina, laiskuuteen taipuvaisina. Optimistiselle leadership-esimiehelle jokainen ihminen on arvokas, ainutlaatuinen ja aktiivi työntekijä. Hän arvostaa, neuvottelee ja kannustaa alaisiaan. Hänellä on todenperäinen kuva itsestään ja hänen karismansa syntyy johdettavien kautta. Esimiehen ominaisuuksilla on vaikutuksia alaisten kokemaan työhyvinvointiin. Esimies, joka käyttäytyy johdonmukaisesti, on tasa-arvoinen, tekee päätökset yhteisten pelisääntöjen ja oikeiden tietojen perusteella,

tunnustaa virheensä sekä kykenee purkamaan epäonnistuneen tai väärin perustein tehdyn päätöksen, on oikeudenmukainen johtaja. (Suonsivu 2011: 142 – 143.)

Rooli, joka esimiehellä itsellään on, määrittää johtamista. Rooliodotukset, jotka alaiset, oma esimies, kollegat ja muut tahot luovat, vaikuttavat esimiehen käyttäytymiseen sekä miten hän toimii tehtävässään. Esimiehen roolin syntyminen on yhteisvaikutusten tulosta. Siinä vaikuttavat hänen omat määritelmät tehtävän tarkoituksesta ja sisällöstä sekä organisaation odotukset. Esimiehen rooli on toimia organisaatiossa rakentajana ja kehittäjänä henkilöstövoimavarojen muodostamisessa ja suoriutumisen johtamisessa. Hän huolehtii henkilöstön kehittämisestä ja osaamisen uudistamisesta, palkitsemisesta, osallistuu hyvinvoinnista huolehtimiseen sekä henkilöstön osallistamiseen. Ylin johto luo henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja strategiat, esimies toimii toteuttajana. (Viitala 2005: 325, Viitala 2013: 266- 267.)

Esimieheen kohdistuu kohtuuttomia odotuksia ja roolina se on lähes kiittämätön ja epäinhimillinen. Eri tehtävien lisäksi esimiehellä tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot, hänen pitäisi tiedostaa alaisten palautteeseen reagoinnit sekä miten alaiset saadaan tavoitteille motivoituiksi. Esimiehen olisi hyvä tiedostaa myös omat vahvuudet, kehittymistarpeet ja stressin säätelykeinot. Esimiehenä onnistuessaan ensisijaiset odotukset kohdistuvat johtajuuden ottamiseen ja sen merkityksen ymmärtämiseen. (Järvinen 2011: 142 – 143.)

Esimiehenä oleminen on ammattimaista, sitä ei tehdä muun työn ohessa. Valmentava ote ja vuorovaikutus ovat avainasemassa lähijohtajuuden kehittämisessä. Valmentavassa otteessa vaikutusmahdollisuudet ja avoin vuorovaikutus paranevat. Henkilöstö kokee tulleensa kohdatuksi ja kuulluksi, kehityskeskusteluja käydään ja henkilöstö otetaan mukaan työn suunnitteluun. Tasapuolisuus, arvostus ja avoimuus ovat tärkeitä vaateita henkilöstön hyvinvoinnissa. Esimiestyön mielekkyyteen ja esimiestehtävien hoitoon vaikuttavat vuorovaikutuksen vähyys, keskinäisen tuen ja luottamuksen puute ylemmän ja alemman johdon välisissä suhteissa. Johdon tietämättömyys lähiesimiesten tai henkilöstön tehtäväkentästä ja työhön liittyvistä asioista on ongelmallista. (Viitala & Lehto 2014: 145 – 146.)

Johtajan roolissa tärkeitä asioita ovat esimiehen oma aito intohimo, joka näkyy työssä ja saa työntekijät vakuuttuneeksi siitä. Toinen tärkeä asia esimiestyössä on kohdella kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies kohtelee tasa-arvoisesti sanoissa, mutta myös ajatuksissa ja teoissa. Työntekijöiden ehdotuksia sisällytetään päivittäiseen päätöksentekoon. Heitä pidetään tasavertaisina pikemmin kuin alaisina tai palkattuna henkilökuntana. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon on tärkeää, sillä he tietävät mitä työnteko on kenttätasolla. Tällainen mahdollisuus tehostaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. Tiedon ja vallan jakamisessa naisjohtajat ovat avoimempia jakamaan valtaa kuin miesjohtajat. Lähtökohta on, että kaikki työntekijät tarvitsevat tukea kehittyäkseen, kasvaakseen ja ollakseen tyytyväisiä sekä motivoituneita organisaation toimintaan. (Mukherjee 2012: 3-5.)

Organisaation tapahtumilla ja vahvalla organisaatiokulttuurilla on vaikutusta johtamiseen. Tehokkaat johtajat innostavat, muuttavat, tukevat, mahdollistavat ja motivoivat organisaatiota. Myös persoonallisuus, kokemus ja ympäristö vaikuttavat johtamistapoihin. Vastuullinen johtaja on avoin kysymyksille ja uusille ideoille ja rohkaisee muita tekemään samoin. (Entrekin & Scott-Lada 2014: 100 – 101.)

2.2.2. Johtajuuden edellytyksiä

Hyvä esimies on rehellinen, avoin, oikeudenmukainen, luotettava, sitkeä, tasapuolinen ja joustava. Herkkyys ihmissuhdeasioissa, diplomaattinen suoruus sekä kuuntelijan taidot ovat tärkeitä esimiehen ominaisuuksia. Arvokasta on lisäksi pystyä myöntämään virheensä sekä oppimaan niistä. Tahto laittaa itsensä peliin, itsetuntemus sekä paineensietokyky ovat myös erittäin tärkeitä. (Österberg 2014: 127 – 128.)

Hyvän johtajuuden piirteet eivät muodostu yksistään esimiehen ominaisuuksista, vaan koko ryhmän toimivuudella on osuutta hyvään johtamiseen. Esimiehen reilu ja oikeudenmukainen perusasioista huolehtiminen, henkilöstön kuunteleminen ja päätöksenteossa mukaan ottaminen lukeutuvat johtajuuden hyviin piirteisiin. Esimiehen luotettavuus ja esimerkillisyys päätöksissä, psykologinen ja emotionaalinen tuki, tunneälykyys, alaisista huolehtiminen, valtuuttaminen, innostaminen sekä myönteinen ilmapiiri kertovat hyvästä johtamisesta. (Manka ym. 2013: 26 – 27.)

Esimieheltä edellytetään esimerkillisyyttä, jossa korostuu arvojohtajuus. Käytännössä arvojohtajuudella tarkoitetaan sitä, että esimies toimii, kuten odottaa muiden toimivan. Toinen johtajuuden edellytys on ammatillisuus. Esimies edustaa kaikessa toiminnassaan organisaatiota ja siellä tehtävää perustarkoitusta. Omien mielipiteiden, asenteiden, kiinnostusten ja tunteiden hallitseminen ja hillitseminen on erityisen tärkeää. Suurimmat epäonnistumiset ilmaantuvat esimiehen tai ylemmän johdon kadottaessa ammatillisuuden ja toimiessa itsekkäiden mielijohteidensa tai etujensa pohjalta. Kolmas esimieheltä odotettu edellytys on oikeudenmukaisuus, joka liittyy vahvasti johtamiseen. Esimieheltä odotetaan alaisten tasapuolista kohtelua ilman suosikkeja tai inhokkeja. Neljäs edellytys on esimiehen aitous, persoonallinen minä. Esimiehen kyky olla oma itsensä ja omintakeinen johtamistapa ilmaisevat alaisilleen sen, että esimieskin on vain ihminen. Omana itsenään toimivan esimiehen vuorovaikutus on mutkatonta, helppoa ja välitöntä. Epäaidon esimiehen vuorovaikutus on jännittynyttä, hankalaa ja epäluontevaa, jolloin avointa, vastavuoroista kontaktia ei pääse syntymään. (Järvinen 2011: 144 - 148.)

Vaikeissa muutostilanteissa esimiehet tarvitsevat tukea ylemmältä johdolta kuten myös henkilöstöammattilaisilta. Haastavissa tilanteissa esimiehen läsnäolo, henkilöstön kuunteleminen ja heidän kanssaan puhuminen niin paljon kuin mahdollista ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. Ne lisäävät henkilöstön luottamusta ja ovat merkki johtajan vastuunkannosta ja halusta selvittää asioita. Esimiestyötä tukevia käytäntöjä ovat muun muassa viikko- tai kuukausikokoukset ja kehityskeskustelut. (Viitala 2013: 268 – 269.) Kehityskeskustelu toimii myös keskustelevana johtamistapana. Esimiehet, jotka käyttävät tätä johtamistapaa, luovat työyhteisön ilmapiiriin avoimuutta, luottamusta sekä arvostusta. (Juuti & Vuorela 2002: 106.)

Vuorovaikutteinen johtajuus perustuu LMX-teoriaan ("leader-member-exchange"), esimiehen ja yksilön keskinäiseen vaihtosuhteeseen, jossa kunnioitus, vastavuoroisuus ja luottamus ovat olennaisessa osassa. Esimies tukee ja ohjaa yksilöä, jolloin yksilö voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työskennellä itsenäisesti. Vastavuoroisuus lisää yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. (Manka ym. 2013: 24 – 25 .)

2.3. Kehityskeskustelu esimiestyön työkaluna

Yhdysvaltain armeijan ensimmäisen maailmansodan aikana käyttöön ottama yksilöiden arvioimisen haastattelumenetelmä toimi kehityskeskustelun lähtökohtana. (Lindholm & Salminen 2014: 28). Samoihin aikoihin Frederic Taylor kiinnostui ihmisten työsuorituksista. Hän ensimmäisenä työn rationalisoijana kehitti Fordin autotehtaalle liukuhinnan. Kiinnostus laajeni työnsuorituksista 1950-luvun lopussa myös työntekijöihin, kun toimenkuvat, työtehtävien vaikeudet, virkamiesten pätevyys ja vastuu herättivät kiinnostusta. Myöhemmin 1960- ja 1970-luvuilla työn laadusta, työrauhasta sekä työmotivaatiosta kiinnostuttiin edelleen. Ruotsissa otettiin samoihin aikoihin käyttöön suunnittelukeskustelu. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998: 95.)

Suomeen kehityskeskustelut tulivat vasta 1960-luvulla. Niistä puhutaan eri aikakausina ja eri organisaatioissa eri tavalla: puhutaan tavoitekeskusteluista, tuloskeskusteluista, esimies-alaiskeskusteluista sekä kehityskeskusteluista, jonka taustalla nähdään sen tarkoitus. Kehityskeskustelu korostaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta ja sen kehittymistä. (Juuti & Vuorela 2002: 108.)

2.3.1. Kehityskeskustelun tavoitteet ja tarkoitus

Kehityskeskustelua, joka on esimiehen ja työntekijän välinen henkilökohtainen ja luottamuksellinen vuoropuhelu työhön liittyvistä asioista, tarkastellaan laajemmin strategisen johtamisen näkökulmasta. (Lindholm & Salminen 2014: 17). Se toimii työntekijän eräänlaisena tilinpäätöksenä, jossa tarkastellaan mennyttä, luodaan katsaus nykytilaan painottuen kuitenkin tulevaisuuteen. (Aarnikoivu 2011: 73.) Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäisiä keskusteluja, vaan niissä tarkastellaan päivittäisen tekemisen toimintaa syvällisemmin ja pitemmällä aikavälillä. Se on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja hänen alaisensa välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä, joka etenee systemaattisesti ja toteutuu säännöllisesti. (Juuti & Vuorela 2002: 108 -109, Forsström 2000: 1.)

Kehityskeskustelussa, jonka tarkoitus on toimia apuvälineenä toiminnan suunnittelussa, ammattitaidon sekä suhteiden kehittämässä, keskitytään esimiehen ja työntekijän väliseen avoimeen kommunikaatioon. Luottamuksellisen kehityskeskustelun status organisaatiossa on riippuvainen esimiehen asenteesta ja asenteiden hallitsemisesta, sillä näillä asenteilla ohjautuu kehityskeskustelun suunta. (Granberg 2006: 145 – 147, 375.) Kehusmaan (2011) mukaan kerran vuodessa käytävä, johtamisjärjestelmään löyhästi sidottu, määrämuotoinen suoritukseen keskittyvä kehityskeskustelu ei vastaa nykypäivän, eikä tulevaisuuden johtamisen tavoitteita. Niiden käyminen hallinnollisena velvollisuutena ei tuota hyvinvointia, sillä alaisen ja esimiehen aitoa kohtaamista ei pääse tapahtumaan.

Kansainvälisessä kehityskeskustelututkimuksessa kehityskeskustelusta käytetään nimitystä ”Performance Appraisal”, joka vapaasti käännettynä tarkoittaa suoriutumisen arviointia. Suomalainen kehityskeskustelukäytäntö eroaa tästä, sillä Suomessa painotetaan enemmän työntekijän ja organisaation kehittämistä sekä työntekijän ja esimiehen välisen luottamussuhteen rakentamista. Muissa Pohjoismaissa kehityskeskusteluissa painotetaan samoja asioita kuin Suomessa. (Lindholm & Salminen 2014: 33.)

Kehityskeskustelun tavoitteet jaetaan viiteen eri tavoitteeseen. Ensimmäisenä tavoitteena arvioidaan saavutetut tulokset. Toisena tavoitteena sovitaan seuraavan työskentelykauden tavoitteista. Kolmannessa tavoitteessa määritellään kehittämistarpeet sekä tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Neljäs tavoite on esimiehen ja alaisen yhteistyön kehittämisen vuoro. Viidennessä tavoitteessa kehitetään työilmapiiriä sekä yleisiä työskentelyolosuhteita. (Sydänmaanlakka 2007: 91 – 92.)

Kehityskeskustelun viisi pääelementtiä ovat Hutchinson (2013: 120) mukaan mittaaminen, palaute, positiivisuuden vahvistaminen, näkemysten vaihtaminen ja sopimus. Mittaamisessa keskitytään suoritusten arviointiin ja sovittujen päämäärien, tavoitteiden ja käyttäytymisen arviointiin. Palautteessa arvioidaan yksilön aiempia tuloksia, sekä mitä vaaditaan tulevaisuudessa suoriutumiseen. Positiivisessa vahvistamisessa korostetaan, mitä on tehty hyvin ja rakentavien kommenttien kautta, mitä voisi parantaa, ja mihin suuntaan ponnisteluja suunnataan jatkossa. Näkemyksissä avointa keskustelua peräänkuulutetaan ja tuodaan esiin miten avoimuus voi parantaa suorituskykyä. Sopimuksessa

korostetaan kaikkien osapuolten ymmärrystä siihen, mitä on tehtävä asioiden parantamiseksi sekä suorituskyvyn ylläpitämiseksi.

Kehityskeskustelun ensimmäinen elementti on mittaaminen, jossa arvioidaan työntekijän suorituksia sekä sovittujen päämäärien ja tavoitteiden toteutumista. Toinen elementti on palaute, jossa arvioidaan yksittäistä suorituskkyä sekä edistymistä. Kolmas elementti on positiivinen vahvistaminen, jossa korostetaan tekemistä, mitä on tehty hyvin ja rakentavan kritiikin avulla, miten tekemistä voitaisiin parantaa. Neljäs elementti on mielipiteiden vaihto, jossa keskustelun avulla katsotaan mitä on tapahtunut, miten suorituskkyä voitaisiin parantaa sekä mitä tukea työntekijä tarvitsee esimieheltään näiden saavuttamiseksi. Viides eli viimeinen elementti on sopimus, jossa yhteisymmärryksessä kaikkien osapuolten kanssa selvitetään, mitä tarvitaan tehtävien suoritusten parantamiseksi yleisesti sekä miten voitetaan esiin nousseet ongelmat. (Wilton 2013: 180.)

Kehityskeskustelun tarkoitus on kehittää henkilöstöä, keskijohtoa sekä ylintä johtoa. Kehittyäkseen tarvitaan palautetta omasta toiminnasta. Suuri osa johdon toiminnasta kohdistuu henkilöstöön. Suomalaisissa organisaatioissa johtamisen arviointi ei ole yleistä. Jos arviointia ilmenee, johto saattaa salata arviot muulta organisaatiolta. Tällöin johdon omaa toimintaa arvioidaan jälkikäteen tulosten perusteella, mikä ei kerro tulosten takana olevaa todellisuutta, eikä arviointia voida suorittaa. Sen sijaan johdon kehittyminen heikentyy. Erilaisten henkilöstötutkimusten sijaan tehokkain palautekanava organisaation johdon kehitystarpeille olisi kehityskeskusteluprosessi. Johdon aktiivinen ja avoin osallistuminen kehityskeskusteluprosessiin sekä oman johtamistyön arvioinnilla nopeutetaan organisaation kehittymistä. Samalla viestitetään henkilöstölle kehityskeskusteluihin sitoutumista. (Lindholm & Salminen 2014: 70 – 71.)

Kehityskeskustelun pohjimmainen tarkoitus on organisaation kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijät kehittyvät ihmisinä sekä ammatissaan, mikä luo edellytykset koko organisaation kehittymiselle. Johdolle kehityskeskustelu on keino kehittää koko organisaatiota, millä pyritään tehokkuuteen ja varmistetaan työntekijöiden yhteen hiileen puhaltaminen. Kehityskeskustelun avulla johto kykenee seuraamaan työpanosten vaikutuksia sekä yhteistyömuotoja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998: 99.) Sen tärkein tavoite on kartoittaa henkilöstön kykyä ja halua vastata nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin. Päämääräksi voidaan ottaa organisaation tulevaisuudenkuva

ja strategian toteutus. Kehityskeskustelu helpottaa esimiehen johtamistyötä, sillä tieto organisaation tehtävistä, niiden vaatimuksista, jakautumisesta, koulutustarpeesta sekä henkilöstön osaamisesta selkiytyy. (Meretniemi 2012: 13, 23.)

Dokumentointi on tärkeä tekijä kehityskeskustelussa. Ellei dokumentointia tapahdu, on mahdotonta seurata sovittujen asioiden kehittymistä. Kehityskeskustelun dokumentointia on hyvä hyödyntää laajemmin johtamisessa, aina ylintä johtoa myöten. Tällöin kehityskeskustelussa syntynyttä arvokasta tietoa siirtyisi ylimmälle johdolle johtamistehtävää hyödyntämään. Myös kehityskeskustelun vaikutuksia hyödynnettäisiin laajemmin. Samalla ylin johto saisi suoraan tiedon esimerkiksi organisaation koulutussuunnittelu- ja henkilöstön kehittämideoista. Kehityskeskusteluiden päätyttyä alaisten kanssa, esimiehen olisi suotavaa jakaa tietoa ylimmälle johdolle esimerkiksi yhteenvedon muodossa. Näin esimies ilmaisisi omaa suhtautumistaan ja motivaatiotaan keskusteluihin, sekä samalla motivoisi ja sitouttaisi henkilöstöä toimimaan tavoitteiden suuntaan. (Aarnikoivu 2016: 134 – 137.)

Kehityskeskustelun käymiseen olisi erittäin tärkeää saada riittävää koulutusta. Koulutusta tarvitsevia ovat sekä esimiehet että alaiset. Keskusteluiden läpiviemiseen ei riitä, että esimiehellä on valmiudet. Alaisia tulisi kouluttaa myös, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät kehityskeskustelujen tarkoituksen. (Sydänmaanlakka 2007: 107.)

2.3.2. Kehityskeskustelun hyödyt

Kehityskeskustelu on Aarnikoivun (2016: 13) mukaan parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Se toimii eräänlaisena kivijalkana esimiehen ja alaisen yhteistyössä arjen vuoropuhelussa. Se edistää työsuorituksia, työntekijän sitoutumista työhön, työhyvinvoinnin kasvua sekä voi synnyttää kehittämideoita. Epäonnistuessaan vaikutus voi olla käännteinen, negatiivinen.

Kehityskeskustelujärjestelmällä tuetaan säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä, suunnittelua ja seuranta. Kehityskeskustelu toimii henkilökohtaisen ohjauksen keinona ja tiedonkeruuna organisaation kehittämisen suunnittelussa. Se on ennalta sovittu, suunniteltu, esimiehen ja alaisen välinen keskusteluprosessi, jonka selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys tarjoavat mahdollisuuden osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelu mahdollistaa henkilökohtaisen palautteenannon puolin ja toisin sekä mahdol-

lisuuden kehityssuunnitelmien syntyyn. Onnistuessaan se on ammatillisen kasvun, kehittymisen ja yksittäisen osaamisen mahdollisuus. (Viitala 2013: 187.) Kehityskeskustelu toimii myös laatutyön ohjauksen välineenä, esimerkiksi edistämällä yksittäisissä päätöksissä, miten aikaa tulee ohjata työssä ja miten työt tulisi järjestää. Hyvin tehdyt kehityskeskustelut vaikuttavat yksilön tyytyväisyyteen, motivaatioon sekä antavat tietoa, jota voidaan käyttää ohjaamaan ja kehittämään organisaation kehitystä. (Murphy & Cleveland 1995: 347 – 348.)

Motivaatio

Kehityskeskustelu, mikäli kehityskeskustelusta ei seuraa mitään, vaikuttaa se henkilöstön motivoitumiseen. Hyödyllinen johtamisen työkaluna toimiva kehityskeskustelu sisältää myös muita mahdollisuuksia. Henkilöstön motivaatiota parantaa esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus. Keskustelu alaisen kanssa on osoitus välittämisestä, antaa merkityksen alaisen työlle sekä lisää positiivisia tunteita. (Aarnikoivu 2016: 102.) Motivaatio riippuu ihmisen persoonasta. Jokainen on vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. Yksilön sisäinen motivaatio toimii kannustimena ja saa aikaan hyviä tuloksia. (Aarnikoivu 2008: 153 – 154.)

Hyvä molemminpuolinen valmistautuminen, oikeanlainen asenne, kuuntelemisen taito, molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus ovat onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä. Olennaisiin seikkoihin keskittyminen, riittävän ajan varaaminen ilman keskeytyksiä sekä avoin suhtautuminen kuuluvat onnistuneeseen kehityskeskusteluun. (Meretniemi 2012: 112 – 113.)

Kehityskeskustelut suorittaa useammin linjaesimies kuin HR-ammattilaiset, sillä esimiehillä on parhaat edellytykset arvioida alaistensa tietoja, suorituskykyä sekä edellytyksiä. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden molemmille osapuolille tarkistaa ja pohtia työntekijän edistymistä sovituissa tavoitteissa ja suunnitella yksittäisiä suorituskyvyn parannuksia. (Wilton 2013: 179.) Sen kautta esimiestyö helpottuu, kun esimies saa kokonaiskuvan organisaationsa tilanteesta, osaston nykyisistä tehtävistä, vaatimuksista ja jakautumisesta, työntekijöiden voimavaroista, osaamisesta ja koulutustarpeista. Esimies pääsee myös selvyteen organisaation tulevaisuuden näkymistä, missiosta, vi-

siosta, organisaation arvoista ja siitä, miten arvot näkyvät työntekijöiden työssä. (Meretniemi 2012: 23 – 24.)

Palaute

Kehityskeskustelussa molemminpuolinen palautteenanto on tärkeää, sillä molemmat osapuolet tarvitsevat sitä kehittyäkseen. Lisäksi palaute kuuluu hyvään esimies-alaisuuteeseen. Samalla tarjoutuu tilaisuus ottaa esille puutteellinen tai epätoivottu kehitys. Positiivista, mutta myös korjaavaa palautetta, tarvitsevat niin esimies kuin työntekijät kehittyäkseen sekä ihmisenä että ammatillisesti. Kiittämisen laiminlyönti kertoo, ettei esimies arvosta työntekijän panosta, samalla tilaisuus työntekijän motivoimiseen ja luottamuksen rakentamiseen jää käyttämättä. Palautteen antamisen harjoittelu on oleellista. Kehityskeskustelussa esiin nousseita asioita seurataan osana normaalia toimintaa. Organisaation kulttuuria seurattaessa, kehityskeskustelu toimii hyvänä kanavana. Ylimmän johdon osallisuus ja esimerkki ovat tärkeässä roolissa, sillä kulttuuri heijastuu ylimmän johdon arvoista ja ajatuksista. (Lindholm & Salminen 2014: 177 - 180, 186.)

Työntekijälle kuuluu palaute työstä suoriutumisesta ja toiminnasta ja esimiehelle johtamistyöstä. Oikein annettu palaute toimii parhaimpana motivaation kohottajana, palautteen puute taas on suurin motivaation laskija. Positiivinen palaute kohentaa itsetuntoa, lisää motivaatiota jatkaa hyvää suoritusta sekä lisää itseluottamusta. Rakentava palaute osoittaa välittämistä ja mahdollistaa kehittymisen. Palautteen tarkoitus on saada aikaan muutosta. Olennaista on tapa, miten palaute annetaan ja miten sitä kyetään ottamaan vastaan. Hyvään palautekulttuuriin kuuluu avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. Palaute tulee antaa virheellisestä toiminnasta heti tuoreeltaan ja sen tulee perustua henkilön auttamiseen ja edistymisen tukemiseen. Omien negatiivisten tunteiden tai stressin purkuun palautetta ei saa käyttää. (Aarnikoivu 2011: 147 – 148, Meretniemi 2012: 25, 105 – 107, Lähdesmäki 2006: 42 – 43.)

Kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuksia kertoa omia näkemyksiä, toiveita ja parannusehdotuksia, joita työntekijän työhön ja työyhteisöön liittyy. Työntekijä huomaa, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänen näkemyksensä ovat tärkeitä. Samalla työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä, mikä lisää työtyytyväisyyttä. Onnistuneen kehitys-

keskustelun avulla esimiehelle selviää työntekijöiden tarvitseman tiedon ja tuen tarve tavoitteiden toteutumiseen. (Österberg 2014: 134 – 135.)

Asenne

Asenteella on tärkeä rooli ihmisen elämässä. Positiivisella asenteella saadaan positiivisuutta, negatiivisella saadaan negatiivisuutta. Yksilön asenne kertoo enemmän kuin moni muu asia. Rohkaisu, kannustus ja tuki ovat asennetta parhaimmillaan, ja ne kuuluvat hyvään johtamiseen. Oman edun tavoittelu tai politikointi ei siihen kuulu. (Huhtala 2015: 224.)

Kehityskeskustelu edellyttää johdolta ja esimieheltä oikeaa asennoitumista. Se sisältää mahdollisuuksia työmotivaation parantamiseen ja johtaa välittämisen ja positiivisten tunteiden syntyyn. (Aarnikoivu 2011: 84 – 85.) Kehityskeskusteluiden kuulussa organisaation johtamisjärjestelmään on tärkeää, että esimies suhtautuu niihin vakavasti. Näin toimiessaan toimitaan organisaation antamien ohjeistusten mukaan. Sen mukaan esimies laatii kirjallisen, molempia osapuolien hyväksymän muistion. Muistio osoittaa kehityskeskustelun hyödyllisyyden. Ellei esimies toimi näin, on kyseessä ohjeistusten laiminlyönti, joka voi johtaa seurauksiin. Kehityskeskustelun myönteisinä vaikutteina voidaan mainita, että ne toimivat esimiestyön hoitamisen työkaluna sekä parantavat suorituskyykyä. Lisäksi ne toimivat palkitsevana ja kehittävänä toimintatapana, hyvien suoritusten sekä rakentavien tilanteiden välittämiskanavana, ellei pelisääntöjä ole noudatettu. Esimiehelle kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden johtaa omaa osastoaan. (Lindholm & Salminen 2014: 78, 82 – 83).

2.3.3. Kehityskeskustelun haitat

Kehityskeskustelun epäonnistumisen syitä voi olla useita. Usein kehityskeskustelut käydään vain työntekijän ja keskijohdon kesken. Tällöin keskustelussa esiin nousseet ajatukset ja kehitystarpeet saattavat jäädä käsittelemättä, eikä ylin johto saavuta työntekijöiltä tulevaa suoraa informaatiota. Johto ei saa arvokasta tietoa työntekijöiden päivittäisestä työstä, eivätkä näin kehityskeskustelut lunasta paikkaansa strategisen johtamisen välineenä. Ylemmän johdon vastuu on ohjeistaa keskijohtoa ja esimiehiä siitä, miten esiin tulleista näkemyksistä raportoidaan, ettei jokainen esimies toimi omalla tavallaan. Toinen epäonnistumisen syy voi olla se, että kehityskeskustelu käydään palkkakeskuste-

luna. Tällöin keskustelevat osapuolet ovat vastapuolia. Lisäksi rahaan keskittyminen voi viedä huomion työn sisällöstä, mikä ei ole kehityskeskustelun tarkoitus. (Lindholm & Salminen 2014: 63-65.)

Mikäli kehityskeskustelu toteutetaan virallisena ja ohjattuna tilaisuutena, kanssakäymisen jäykistyy. Tällöin ei synny aitoa, kahdenkeskeistä vuorovaikutusta. Hyöty kummallekin osapuolelle jää saamatta. (Aarnikoivu 2011: 16.) Tunne siitä, että esimies ja alainen eivät ole tasavertaisia, voi johtaa epäsymmetriaan. Tämä epäsymmetrian tunne voi olla haittana kehityskeskustelun onnistumisessa. (Forsström 2000: 1, 3.) Kehityskeskustelussa voi esiintyä eettinen ongelma. Organisaation johtamisperiaatteisiin kuuluu kehityskeskustelu, joka esimiehellä on aikomuksena toteuttaa, mutta keskustelu jää kuitenkin aikomusasteelle. Toteutuksen edellyttämät valinnat ontuvat, mikä ei vastaa kehityskeskustelulle asetettuja tavoitteita. (Valpola 2000: 191.)

Työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluun on suoraan yhteydessä esimiehen ja johdon suhtautumisessa kehityskeskusteluihin. Ellei johto pidä niitä tärkeinä, eikä panosta niihin, heijastuu se suoraan alaisiin. Jos esimies kokee kehityskeskustelut pakotettuina, esimerkiksi henkilöstöosaston määräyksestä, vaikutus työntekijöiden kehityskeskusteluun ilmenee keskustelutilanteessa passiivisuutena. Hyödyllisen kehityskeskustelun aikaansaamiseksi ensimmäinen asia on varmistaa, että johto on sitoutunut kehityskeskusteluihin. Ellei johto panosta eikä pidä näitä tärkeinä, on turha odottaa laadukkaita kehityskeskusteluita organisaatiossa. (Aarnikoivu 2016: 100 – 101.)

Strategiakytken puuttuessa kehityskeskustelu ei vahvista johdon ja esimiehen ohjausvoimaa. Sen puuttuminen mahdollistaa esimiehelle päätöksen kehityskeskustelun tarpeellisuudesta omassa organisaatiossa. Ongelmana kehityskeskusteluissa on usein osapuolten sitoutumattomuus keskusteluun. Keskustelun merkitystä ei ymmärretä oman työn merkityksen vaikuttajana. Usein ylin johto siirtää vastuun keskijohdolle ja esimiehille ajatellen, ettei se kuulu heille. Ylemmän johdon vähäinen osallisuus turhauttaa keskijohtoa, mikä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Sitoutuminen on suoraan verrannollinen esimiesten ja ylimmän johdon sitoutumiseen. Kehityskeskusteluiden liian kaavamainen toteuttaminen voi estää vapaan, aidon keskustelun. Esimiestyön käytännöstä kertoo paljon se, ehtiikö esimies keskustella työntekijöidensä kanssa kahta tuntia vuodessa työyhteisön kehittämisen puitteissa. Usein kehityskeskustelukulttuuri

koetaan vaikeaksi. Avoin, hyvin valmisteltu vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä on tarpeen kaikilla organisaation tasoilla. Kehityskeskustelun laatua heikentää sitoutumisen puute. Tämä ilmenee siten, että keskusteluihin tullaan ilman sen kummempaa valmistautumista. (Lindholm & Salminen 2014: 172 – 175.)

Kehityskeskusteluissa on neljä asiaa, jotka esimies saattaa kokea vaikeiksi. Ensimmäinen niistä sisältää tasapainoilua kysymysten esittämisessä ja vuoropuhelun tarpeesta työntekijän kanssa. Esimiehen on kysyttävä kysymyksiä, jolloin vaarana voi olla, että keskustelun sijaan kehityskeskustelusta tulee haastattelu, mikä ei ole sen tarkoitus. Toinen vaikea asia voi olla turvallisen ja avoimen ilmapiirin luominen, mikä voi olla hankalaa esimiehelle. Kolmas hankaluus liittyy rajoituksiin, joita esimies tapaa toivomusten muodossa työntekijöiden kehityskeskustelusta nousseista asioista: mitä niistä työnantaja kokee kannatettaviksi. Neljäntenä vaikeutena on, ettei esimiehen tule toimia aktiivisena ongelman ratkaisijana, jolloin työntekijä jäisi passiiviseksi. Suotavaa olisi, että esimies on keskustelukumppani, joka osallistuu ja kuuntelee, mutta pallo on työntekijällä, esimerkiksi ongelman ratkaisutilanteissa. (Fellinger 2005: 146 – 147.)

Kehityskeskustelusta saatujen hyötyjen sijaan organisaatiossa keskitytään kehityskeskustelun tekniseen toteutukseen. Usein vastuu on ulkoistettu HR:lle, jolloin koko johtoryhmän sitoutumista ei tapahdu. HR panostaa lomakkeiden suunnitteluun, jolloin oma osuus on suoritettu, eikä organisaation johtamista sisällytetä kiinteäksi osaksi sen toimintaa. Kehityskeskusteluiden ollessa osa organisaation johtamisjärjestelmää, ylin johto vahvistaa omalla esimerkillään käytäntöjen noudattamista. Kertynyttä tietoa käytetään toiminnan suunnitteluun ja osallistutaan aktiivisesti prosessiin, sen sijaan, että johto odottaa pelkästään lähiesimiesten ja työntekijöiden osallistuvan prosessiin. Kehityskeskusteluun tulee valmistautua hyvin ja katsoa, että koko organisaatio noudattaa samaa mallia. (Lindholm & Salminen 2014: 170.)

Kehityskeskustelun tulee olla tasapuolista vuorovaikutusta, olla osa kehittämistä ja johtamista. Keskustelussa esiin nousseet ajatukset, ideat ja kehittämistarpeet kirjataan ja käsitellään. Johdon tulee osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan käsittelemällä asiat, viestimällä tekemänsä päätökset ja niiden perustelut. Kehityskeskusteluprosessin tulee olla jatkuvaa vuosittaista johtamis- ja toimintakulttuuria. Prosessin laatua ja toteutusta seurataan ja kehitetään järjestelmällisesti. (Lindholm & Salminen 2014: 171.)

Esimiehellä, jonka alaisten määrä on yli kolmekymmentä, on haasteita kehityskeskustelujen toteuttamisessa. Kehityskeskustelut vaativat esimieheltä paljon, eikä ”liukuhinamainen urakka” toimi hyvin kummankaan osapuolen näkökulmasta. Keskusteluista tulee helposti pakollinen rutiini myös työntekijöille, mistä ei ole käytännön hyötyä, eivätkä organisaatiolle asetetut tavoitteet pääse toteutumaan. (Mäkelä & Uotila 2014: 208-209.)

Kehityskeskustelussa arvioitavien ja kehittämistavoitteiden välillä voi esiintyä ristiriitaa, mikä voidaan kokea ongelmalliseksi. Käyttäytymisen hallinnan osalta työntekijä, jolla on vähän kehityskeskustelukokemuksia, voi kokea tyytymättömyyttä työhönsä ja olla vähemmän sitoutunut organisaatioon. Suurimpia ongelmia voi olla potentiaalinen väärin arvioiminen suorituskyvyn arvioinnissa, sen subjektiivisuuden ja arvioijan yksipuolisuuden johdosta. Ohjauksen toimimattomuus johdon taholta, sekä liian yksityiskohtaiset lomakkeet eli byrokratia, voivat olla myös ongelmallisia. Usein esimiehet ja työntekijät valittavat lomakkeiden täyttämistä, mikä voi toimia osaltaan hallinnollisena taakkana ja viedä liikaa aikaa. (Hutchinson 2013: 133.)

Seuraavalla sivulla on eritelty teoriaosuudesta (taulukko 1) yhteenvetoa kehityskeskusteluiden hyödyistä ja haitoista.

Taulukko 1. Kehityskeskustelujen hyödyt ja haitat.

Hyödyt	Haitat
erinomainen johtamisen työkalu	ajanhukkaa pahimmillaan
kivijalka esimies/alaisen vuoropuhelussa, kuuluu organisaation johtamisjärjestelmään	käydään vain työntekijän ja keskijohdon kesken
edistää työsuorituksia, työntekijän sitoutumista työhön	kehitystarpeet saattavat jäädä käsittelemättä, ellei ylin johto saavuta tulevaa suoraa informaatiota, sitoutumista ei tapahdu
työhyvinvointi kasvaa, lisää positiivisia tunteita, parantaa motivaatiota	johto ei saa arvokasta tietoa työntekijöiden päivittäisestä työstä, eli johto ei lunasta paikkaa strategisen johtamisen välineenä
voi synnyttää kehittämisideoita, toimii kannustimena	ylemmän johdon vastuu ohjeistaa keskijohtoa ja esimiehiä raportoinnista, muutoin jokainen toimii omalla tavalla
tuetaan osaamisen kehittämistä, suunnittelua, seurantaa	palkkakeskusteluna käyminen
henkilökohtaisen ohjauksen keino, mahdollisuus kertoa omat näkemykset, toiveet, parannusehdotukset	jos virallinen, ohjattu tilaisuus, kanssakäyminen jäykistyy, aitoa vuorovaikutusta ei synny, liika kaavamaisuus, estää aidon keskustelun
tiedonkeruuna organisaation kehittämisen suunnittelussa	esimies/alainen eivät ole tasavertaisia, syntyy epäsymmetria
mahdollistaa palautteenannon molemmin puolin	eettinen ongelma, esimiehen aikomus toteuttaa, jää kuitenkin toteuttamatta
ammattillisen kasvun, kehittymisen ja yksittäisen osaamisen mahdollisuus, saa vaikuttaa omaan työhönsä	suhtautuminen esimerkiksi pakotettuna, rutiinomaisesti
laatutyön ohjauksen välineenä	sitoutumisen varmistaminen, ellei seuraa mitään, vaikuttaa motivoitumiseen
osoitus välittämisestä, antaa merkityksen alaisen työlle	strategian puuttuessa ei vahvasta johdon ja esimiehen ohjausvoimaa eli esimies voi itse päättää kehityskeskustelun tarpeellisuuden
antaa mahdollisuuden molemmille osapuolille tarkistaa ja pohtia edistymistä, suorituskykyä	osapuolten sitoutumattomuus
esimiestyö helpottuu, saa kokonaiskuvan organisaation tilanteesta, osaston nykyisistä tehtävistä, vaatimuksista, jakautumisesta, työntekijän voimavaroista, osaamisesta ja koulutustarpeista	merkitystä ei ymmärretä oman työn merkityksen vaikuttajana
selvyys organisaation missiosta, visiosta, tulevaisuuden näkymistä, tavoitteista, arvoista ja siitä, miten ne näkyvät työntekijän työssä	ylimmän johdon vastuun siirto keskijohdolle, esimiehille ajatellen, ettei se kuulu heille ja ylemmän johdon vähäinen osallisuus turhauttaa keskijohtoa
työntekijä näkee, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänen näkemykset ovat tärkeitä	esimiestyön käytännöstä kertoo paljon se, ellei esimies ehdi keskustelemaan työntekijän kanssa kahta tuntia vuodessa työyhteisön kehittämisen puitteissa
oikea asenne sisältää mahdollisuuksia	koetaan vaikeaksi, valmistautumattomuus
esimiehellä mahdollisuus johtaa omaa osastoa	ellei onnistuta luomaan turvallista ja avointa ilmapiriä
esimiehellä mahdollisuus johtaa omaa osastoa	esiin nousseet toiveet, mitä koetaan kannattaviksi
koko organisaatio noudattaa samaa mallia	esimies ei ongelman ratkaisija, jolloin esimies on aktiivinen, työntekijä passiivisessa roolissa
parantaa suorituskykyä	johton arvostus henkilöstöä kohtaan käsittelemällä asiat
esiin nousseet asiat kirjataan, käsitellään	työntekijämäärän ollessa yli 30, liukuhihnamainen urakka
jatkuvaa, vuosittaista, laatua ja toteutumista seurataan ja kehitetään järjestelmällisesti	arvioitavien ja kehittämistavoitteiden välinen ristiriita voi olla ongelmallista
	ohjauksen toimimattomuus johdon taholta

Kehityskeskustelu toimii erinomaisena johtamisen työkaluna ja johtamisjärjestelmään kuuluvana, mikä antaa valmiuksia esimiestyölle. Kehityskeskusteluiden käyminen johtamisen apuvälineenä kertoo työntekijöille esimiehen välittämisestä ja arvostamisesta. Nämä tekijät tukevat pehmeää henkilöstöjohtamista, mikä tässä tutkimuksessa toimii tutkimuksen lähtökohtana ja on hyvänä esimerkkinä kehityskeskusteluiden hyödyistä. Haitoista esimerkkinä voidaan mainita johdon mahdollinen osallistumattomuus ja sitoutumattomuus kehityskeskusteluille, mikä saattaa lisätä yleisesti johdon ja henkilöstön välistä kuilua. Tiedon siirto henkilöstöltä johdolle hankaloituu, jolloin kehityskeskustelu johtamisen välineenä ei toteudu. Johto siirtää vastuun keskijohdolle, mikä saattaa turhauttaa keskijohtoa. Negatiiviset vaikutukset saattavat siirtyä myös henkilöstölle, jolloin kehitystä ei pääse syntymään. Tällöin kehityskeskustelu kehityksen kanavana jää herkästi toteutumatta. Ylin johto tarvitsee eväitä myös omaan toimintaansa. Kehitys olisi suotavaa organisaatioissa kaikella tasolla.

2.4. Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta osiosta

Tähän kappaleeseen on koottu teoriaosuudesta yhteenvetoa taulukon muotoon (taulukko 2), selventämään teoriaosuuden pääkohtia. Taulukkoon on koottu tiedot henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Ne muodostuvat henkilöstövoimavarojen johtamisesta, työelämysuhteiden hoitamisesta ja inhimillisten voimavarojen johtamisesta.

Taulukko 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet , tekijät ja vaikutukset.

Osa-alueet	Tekijät	Vaikutukset
Henkilöstövoimavarojen johtaminen Kova HRM	tiukka strategia, valvonta, talousmalli	henkilöstö tehokkaan toiminnan suorittaja, painotus tehokkuudessa kustannusnäkökulma henkilöstö kulu, toimii organisaation tulosten eteen
Pehmeä HRM	inhimillisuus henkilöstö voimavara sitoutuminen henkilöstö osaavaa, hyvinvoivaa ja siitä kilpaillaan halu tehdä parhaansa	korkea luottamus, työtyytyväisyys, ilmapiiri, yhteistyökyky, johtamistaidot korkea luottamus, hyvä esimiestyö, avoin vuoropuhelu, tehokas osaamisen kehittäminen, tiimityö, innostunut henkilöstö, itsensä toteuttaminen, omaan työhön vaikuttaminen, työssään kehittyminen
Työelämysuhteiden hoitaminen Hyvät työyhteisötaidot/johtaminen	työntekijöiden valtuuttaminen ja vastuuttaminen esimiehen valvonta yhteiset pelisäännöt kunnioitus, oikeudenmukaisuus, luottamusta herättävä, tunnollisuus, reiluus, epätsekkyys, kohteliaisuus, joustavuus velvollisuusnäkökulma organisaatioon sitoutuminen	tukee itseohjautuvuutta, yhteisen kulttuurin rakentamista sisäisiin häiriöihin tarttuminen, mahd. ristiriitatilanteisiin puuttuminen, ulkopuolisen ammattilaisen apu tarvittaessa henkilöstön mukaan ottaminen ja asioihin vaikuttaminen auttaminen, yhteisen hyvän eteen toimiminen, työpaikan työviihtyvyydestä huolehtiminen, resurssien järkevä käyttö, yhteistyö kaikkien kanssa, mielipiteiden salliminen, aktiivinen kehittäminen , vastuullisuus, sitoutuminen
Hyvä johto	osallistuva, keskusteleva, avoimet keskustelut, tilan anto, päätöksiä tekevä	henkilöstön selkeä ja yhteinen tahtotila, oman toiminnan arvioiminen, osaamisen, toimintatapojen kehittäminen
Inhimillisten voimavarojen johtaminen Inhimillinen pääoma Positiivinen/psykologinen pääoma	Aineettomat voimavarat (tiedot, taidot, kyvyt, valmiudet) subjektiiviset kokemukset, yksittäiset piirteet, luottamus, toivo- toiveikkaus, optimismi, sinnikkyys, persoonallisuuspiirteet empatia	suurempi työtyytyväisyys, paremmat uranäkymät, turvallisuus, korkeampi ansiotaso edistää yksilöllisyyttä, onnistumisen haasteet sinnikkyys, päämääriä kohti kulkeminen, positiivinen menestyminen nyt ja tulevaisuudessa, vastoinkäymisissä taistelu ja kääntäminen saavutukseksi, työn kehittäminen, yleinen elämäkatsomus, työhön suhtautuminen, henkilön omakuva, eettisyys, negatiivisten suhteiden uudelleenjärjestely, yksilön aseman ymmärtäminen, tunteet, toimintatavat
Sitoutuminen	avoimuus, sisäinen luottamus	luo pohjan hyvälle ilmapiirille, tuo luovuutta, myönteistä ajattelua, vähentää stressiä, motivaation ehtona, positiivisen ihmiskäsityksen läsnäolo

Inhimillisten voimavarojen johtaminen	Tekijät	Vaikutukset
Ihmisten johtaminen/ihmiskäsitys	yksilöllinen kohtelu, itsensä hyödyksi kokeminen, yksilön kuunteleminen, avoimuus	mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, tavoitteisiin sekä tapoihin
Johtajien käyttäytyminen	luottamus, tunnustus, palaute, tukea antava ympäristö	positiivinen vaikutus, itsekunnioitus
Työyhteisö/työkaverit	avoin vuorovaikutus, tiedon jakaminen, toisten huomioiminen, auttaminen, ryhmän valmius käsitellä vaikeita asioita	ryhmän hyvinvointiin vaikuttaminen, yksilön hyvinvointiin vaikuttaminen
Esimiestyö, rooli	tieto organisaation toiminnasta, johtajuudesta, olosuhteista, keskustelu, motivointi, omalla esimerkillä toimiminen, suoruuus, selkeät viestit, rehellisyys, selkeä toimeksianto eli vastuut ja valtuudet, organisaation rakenteiden, talouden, politiikan, kulttuurin ja pätevyyden varmistus	työntekijöiden vastuun lisääminen
Tunnejohtaminen, tunteet ja tunneäly	tunnustaminen tiedostaminen oikeudenmukaisuus	esimiehen kannustus käsittelemään työn aiheuttamia tunteita, puute näkyy työpahoinvointina, päätökset oikein perustein, kaikille samat, oikeus mielipiteeseen itseään koskevis- sa asioissa, epäonnistuneet päätökset voidaan joko muuttaa tai kumota kehityskeskustelut hyödyllisempiä, yksityis- kohtaisempia, henkilöstö yhteistyökykyistä, tyytyväisempää, voimakas työhön sitoutumi- nen, asennoituminen organisaation muutok- siin, vuorovaikutus
Luottamus/ Avoin vuorovaikutus	arvostus , turvallisuus, avoimuus, sisäinen luottamus yhteistyö	synnyttää oppivuutta, toiminnan kehittymistä, ristiriitojen ratkaisut, luo pohjan hyvälle ilmapiirille, tuo luovuutta, myönteistä ajatte- lua, vähentää stressiä, motivaation ehtona, positiivisen ihmiskäsityksen länsäolo

Edellisten sivujen taulukossa (taulukko 2) selvitetään teoriaosuuden kolmen osa-alueen jakoa. Ensimmäinen osa-alue, henkilöstövoimavarojen johtaminen jakautuu kovaan ja pehmeään osa-alueeseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään pehmeään johtamisen osa-alueeseen, joka koostuu taulukossa mainittavista tekijöistä ja niiden vaikutuksista. Vaikutukset perustuvat organisaatioissa henkilöstöön. Työelämysuhteiden osa-alueeseen on koottu tiedot teoriasta: hyvät työyhteisötaidot, johtaminen sekä hyvä johto. Tekijät, jotka edesauttavat esimiehen hyvää johtamista ja hyvää johtoa toimimaan henkilöstön ja koko organisaation parhaaksi. Vaikutukset kertovat henkilöstön reagoinnista ja toimintatavoista. Ne antavat näin vastauksia esimiehelle ja johdolle toiminnasta. Kolmas osa-alue, inhimillisten voimavarojen johtamisen osa-alue kertoo, mitkä tekijät edesauttavat inhimillisten johtamistapojen luomisessa ja muodostamisessa. Niiden toteutuessa nähdään inhimillisten voimavarojen vaikutuksia henkilöstöön ja koko organisaation toimintaan.

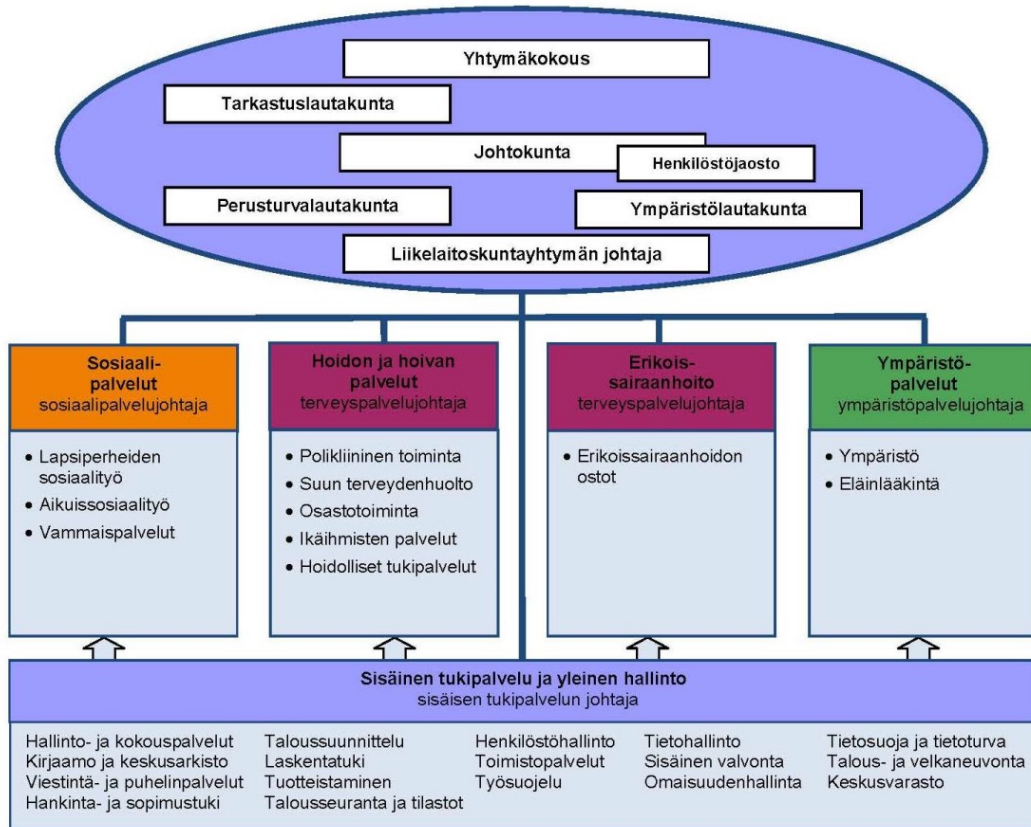
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

3.1. Tutkimuskohteen valinta ja kuvaus

Tutkimuskohteeksi valikoitui sosiaali- ja terveystalvveluja järjestävä organisaatio, Suupohjan perustalvveluliikelaitostuntayhtymä. Tutkimuksessa organisaatiot koostuvat lähinnä hoidon ja hoivan talvvelujen yksiköistä, sisäisen tukitalvvelun ja yleisen hallinnon yksiköistä ja siellä työskentelevistä esimiehistä sekä johtavassa asemassa olevista henkilöistä. Tutkimuskohteen valinnan kautta on mahdollisuus tutustua Suupohjan sosiaali- ja terveystalvveluja tuottavaan organisaatioon. Organisaatio on suhteellisen uusi, perustettu vuonna 2009.

Suupohjan perustalvveluliikelaitostuntayhtymä on sosiaali-, terveys- ja ympäristötalvveluiden toimija, joka tuottaa sosiaali- ja terveystalvveluja sekä ympäristöterveydenhuollon, ympäristönsuojelun ja eläinlääkintähuollon talvveluita yhteistoiminta-alueen asukkaille. Kauhajoen kaupunki sekä Teuvan, Isojoen ja Karijoen kunnat omistavat liikelaitostuntayhtymän, jossa tuotetaan asukkaille talvveluja tasapuolisesti. Kunta- ja talvvelurakennemuudistuksen myötä liikelaitostuntayhtymä pystyy tuottamaan varmemmin talvveluita 20 000 asukkaalle yhdessä kuin jokainen kunta yksinään. Työntekijöitä on noin 750. (Suupohjan perustalvveluliikelaitostuntayhtymä 2009.)

Liikelaitostuntayhtymässä on neljä talvvelualueetta: sosiaalitilvvelut, hoidon ja hoivan talvvelut, ympäristötalvvelut sekä sisäinen tukitalvvelu. Jokainen talvvelualue jakautuu ydinprosesseihin. Hoidon ja hoivan talvveluissa on kolme ydinprosessia, joita ovat polikliininen toiminta, ympärivuorokautinen hoito ja hoiva sekä kotona asumista tukevat talvvelut. Jokainen ydinprosessi jakautuu osaprosesseihin, kuten esimerkiksi röntgen. Alla olevassa kuviossa Suupohjan perustalvveluliikelaitostuntayhtymän organisaatiokaavio havainnollistaa sen organisaatorakennetta. (Suupohjan perustalvveluliikelaitostuntayhtymä 2009)



Kaavio. Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän organisaatiokaavio.

Kuvio 1. Suupohjanperuspalveluliikelaitoskuntayhtymän organisaatiokaavio. (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä 2009).

Suupohjan liikelaitoskuntayhtymän perustehtävän lisäksi sillä on visiona kulkea kehityksen kärjessä huolehtien asiakkaistaan, elinympäristöstään ja työntekijöistään. Ennalta ehkäisevään työhön panostetaan ihmisten omaa aktiivisuutta ja omatoimisuutta korostaen. Toimintaa ohjaavat arvot, joita ovat turvallisuus, elämänmyönteisyys, hyvinvoinnin edistäminen, oikeudenmukaisuus, kunnioittaminen ja omatoimisuuden tukeminen. (Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä 2009.)

3.2. Metodologiset valinnat

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohta on kuvata todellista elämää kokonaisvaltaisesti. Pyrkimys on löytää tosiasioita, sillä jokainen kertomus on todellinen ja näin edustaa laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi piirre on kokonaisvaltaisuus, jolloin tieto ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja ihmiset toimivat tiedon keruun välineenä. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä, jolloin asian tärkeyden määrää haastateltava kertomuksellaan. Laadullisten metodien käyttäminen teemahaastattelussa tuo tutkittavien näkökulmat esiin. Kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä ja muuttaminen olosuhteiden mukaisesti sekä tapausten ainutlaatuisuus ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015: 161, 164.)

Tutkimuksen lähtökohdaksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullisella tutkimuksella pyrin tuomaan tutkittavien oman näkemyksen kehityskeskustelukokemuksista ja siihen liittyvistä asioista sekä mielipiteistä kehityskeskustelukäytänteistä johtamisen välineenä.

Haastattelu menetelmänä on suoraan kielellistä vuorovaikutusta, jossa tutkija saa mahdollisuuden tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 7, 84.) Haastattelu on lisäksi joustavaa, sillä haastattelija voi selventää sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä ja käydä keskustelua, jos tilanne niin vaatii. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 73.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää tiedostettuja seikkoja ja ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole totuneet keskustelemaan. Yksi puolistrukturoidun haastattelumenetelmän muoto on teemahaastattelu. Teemahaastattelu menetelmänä sallii tutkittavien henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Onnistunut teemahaastattelu huomioi haastateltavan ajattelevan ja toimivan yksilönä. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 8, 35.)

Teemahaastattelun ominaispiirteitä ovat haastateltavien kokemukset tietystä tilanteesta. Haastattelussa selvitetään tutkittavan ilmiön tärkeitä rakenteita ja kokonaisuutta, kehi-

tetään haastattelurunko sekä suunnataan haastattelu tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin. Teema-alueet eli aihepiirit ovat teemahaastattelussa tiedossa, tarkka muoto ja järjestys puuttuvat.(Hirsjärvi & Hurme 1991: 35 – 36.)

3.3. Tutkimusaineiston hankinta

Tämän tutkimusaineiston hankinta suoritetaan teemahaastattelulla. Haastatteluteemoja on kolme: ensimmäinen käsittelee esimiehen roolia, toisena on henkilöstön tukeminen sekä kolmantena käydään läpi kehityskeskustelujen merkityksiä. Haastatteluteemat toimivat haastattelurunkona, joihin varsinaiset haastattelukysymykset liittyvät. Haastattelurunko toimii tukena ja ohjaa haastattelujen kulkua. (liite 3.)

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä valmiuksia esimiehenä toimimiseen sekä hyvään ja inhimilliseen henkilöstöjohtamiseen. Tavoitteena on selvittää esimiesten ja johdon näkemyksiä ja kokemuksia esimiehen roolista, henkilöstön tukemisesta sekä kehityskeskusteluista ja miten he hyödyntävät esiin nousseita asioita. Johdon suhtautumista on tarkoitus selvittää myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat koostuvat neljästätoista (14) esimiehestä tai johtavassa asemassa olevasta henkilöstä. Haastateltavien nimilistan sain ikäihmisten palvelupäälliköltä. Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen. Tutkimuslupa anottiin Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymältä, jossa yhteyshenkilönä toimi ikäihmisten palvelupäällikkö. Tutkimuslupa hyväksyttiin johtotiimin kokouksessa 15.12.2016. (liite 1.)

Tutkittavien joukko koostuu viidestä (5) johtavassa asemassa olevasta henkilöstä ja yhdeksästä (9) osastonhoitaja- tai palveluvastaavan asemassa olevasta henkilöstä. (liite 4). Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella hoidon ja hoivan puolen henkilöstöä. Kolme henkilöä kieltäytyi haastattelusta, kolme muuta henkilöä ei toistuvista yhteydenotoista huolimatta vastannut tiedusteluihin, joten haastateltavien määräksi jäi 14. Tämän vuoksi haastateltavien joukko laajentui käsittämään myös liikelaitoskuntayhtymän sisäisen tukipalvelun yksikköä.

Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin oli puhelinsoitto haastattelun ja mahdollisen haastatteluajan sopimiseksi. Tämän jälkeen haastatteluun suostuvat henkilöt saivat saatekirjeen (liite 2) sekä haastattelurungon (liite 3), johon he saivat tutustua etukäteen. Haastattelut tapahtuivat Teuvalla ja Kauhajoella haastateltavien työyksiköissä. Tavoitteena oli aiheuttaa mahdollisimman vähän vaivaa haastateltaville. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työajalla. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Kaikki tutkimukseen lupautuneet henkilöt olivat innostuneita ja suhtautuivat myönteisesti haastatteluun. Osa ilmoitti myös toiveensa saada kuulla tutkimustuloksista tutkimuksen valmistuttua. Tarkoituksenmukaista tutkimuksen kannalta oli, että haastateltavat toimivat esimiesasemassa ja olivat pitäneet kehityskeskusteluja alaisilleen. Tapaamisten jälkeen litteroin materiaalin samana päivänä sanasta sanaan tarkempaa analysointia varten.

Teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä arvioidaan tieteellisin kriteerein, jolloin keskeisin vaatimus on luotettavuus. Luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia. Haastatteluteemat perustuvat teoreettisiin käsitteisiin, joita käydään tutkimuksen teoriaosiossa. Haastatteluaineiston sanasta sanaan kirjaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisää esihaastattelun tekeminen, jolla testataan haastatteluteemojen toimivuutta sekä kysymysten ymmärrettävyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 1991: 128.)

Esihaastateltava ei toiminut haastatteluhetkellä esimiestehtävissä, mutta on toiminut aikaisemmin vuosia esimiehenä ja on myös käynyt kehityskeskusteluja. Esihaastattelu ei johtanut muutokseen teemahaastattelurungon osalta. Kokemuksena esihaastattelu oli opettavainen sekä antoi tietoa haastattelun kestosta. Esihaastatteluaineisto on mukana varsinaisessa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen haastattelut tapahtuivat ajalla 12. 1. – 22.2.2017 ja kestoiltaan ne olivat noin 20 minuutista 45 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin ja jokaisen tapaamisen jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti ja välittömästi, kun keskustelu oli vielä tuoreessa muistissa. Litteroitua tekstiä tulostettuna muodostui 107 sivua.

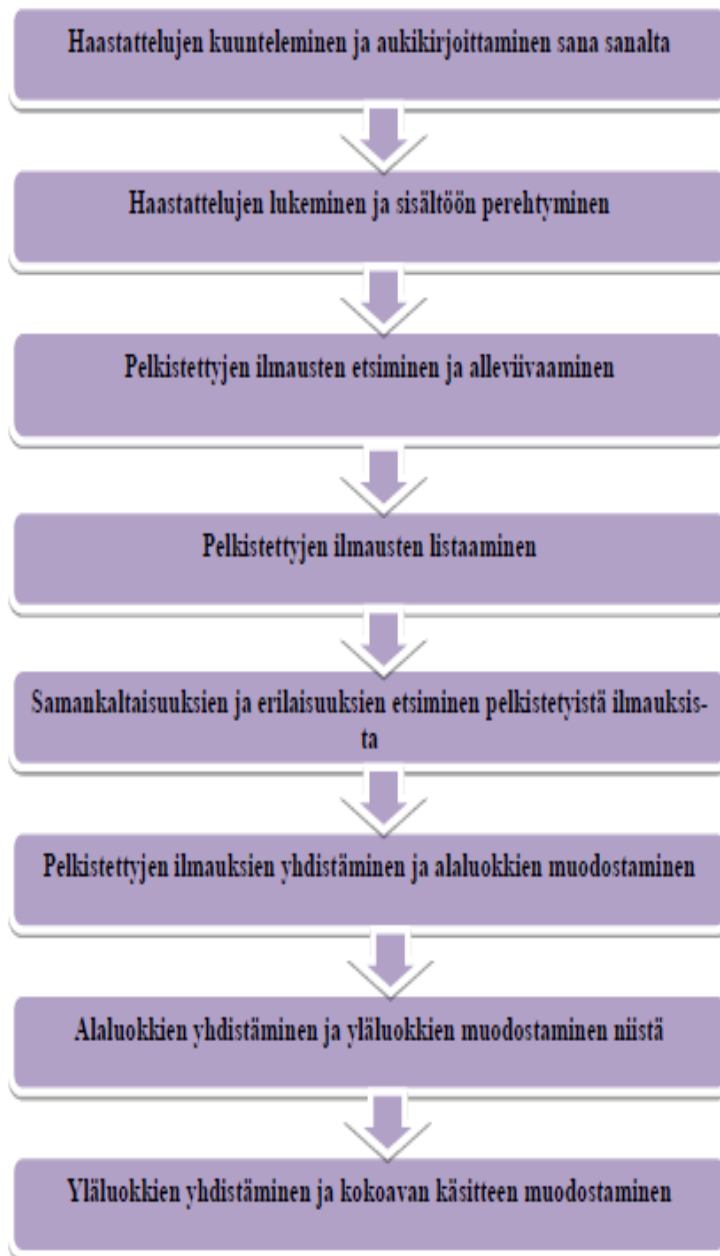
3.4. Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ja tavoitteena on jonkin ilmiön, tapahtuman tai tietyn toiminnan ymmärtäminen ja kuvaaminen. Henkilöt, joilta tietoa kerätään ovat tärkeässä asemassa, sillä he tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta siitä. Tutkittavat on yleensä valittu harkitusti ja tarkoituksellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 85.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, joka jaetaan induktiiviseen ja deduktiiviseen sisällönanalyysiin. Laadullinen eli induktiivinen aineiston analyysi jaetaan prosesseiksi. Ensimmäinen prosessi käsittää aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, jossa haastatteluaineistosta karsitaan tutkimuksessa epäolennaiset asiat pois. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin, jota ohjaa tutkimusongelma. Toinen prosessi sisältää aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn, jossa alkuperäisilmaukset käydään läpi, etsitään samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet ja ryhmitellään tulokset luokiksi. Luokittelu voi tapahtua ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsitysten perusteella. Klusterointi luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle ja tutkittavalle ilmiölle. Kolmas prosessi sisältää abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen, jossa erotetaan olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnista edetään johtopäätöksiin. Aineistonlähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteiden yhdistelyllä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 108 – 112.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää rajata tarkasti ilmiö, josta siinä ollaan kiinnostuneita. Tämä näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta. Nämä pitäisi olla linjassa raportoidun kohteen kanssa. Aineiston litterointi on sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, joilla jäsennetään aineistoa ja jotka toimivat apuvälineenä ja jäsennyksessä. Kolmantena vaiheena on luokittelu, jonka avulla aineisto järjestellään eri muotoon, sisällön teemoihin. Neljäntenä vaiheena on teemoittelu, jossa tarkastelun kohteena on se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Aineisto pilkotaan tai ryhmitellään aihepiirin mukaan, jolloin aineistosta etsitään varsinaiset teemat eli aiheet. Teemahaastattelulla tehty aineiston keruu helpottaa teemojen muodostuksessa ja aineiston jäsennyksessä. Sisällönanalyysi sopii strukturoimattoman aineiston analyysiin, jossa pyritään saamaan

tutkittavasta ilmiöstä kuvaus, joka kuvaa sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 91-93, 103, 106.) Tuomi & Sarajärvi kuvaavat aineistonlähtöisen sisällönanalyysin etenemistä vaiheittaiseksi, joka on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tämän tutkimuksen tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla vaiheittain, käyttäen apuna Tuomi & Sarajärven kuviota. (kuvio 2). Haastattelujen jälkeen aineisto kirjoitettiin sanatarkasti eli litteroitiin. Litteroitua tekstiä tuli tulostettuna 107 sivua. Aineisto luettiin läpi useita kertoja, mikä auttoi kokonaiskuvan luomisessa. Seuraavaksi etsittiin teema-alueeseen liittyvät ilmaukset, alleviivattiin aiheeseen kuuluvat pelkistetyt ilmaukset ja kirjoitettiin ylös. Teema-alueita oli kolme, jotka merkittiin eri värikoodeilla alleviivauksin. Esimiehen rooliin liittyvät teemat merkittiin vihreällä, henkilöstön tukemisen osa-alue keltaisella sekä kehityskeskustelujen merkitys merkittiin punaisella värillä. Tässä redusointi- eli pelkistämisvaiheessa tutkimuksessa esiin nousseet epäolennaiset asiat karsittiin pois ja aineistoa tiivistettiin. Tutkimusongelmat toimivat ohjaavana tekijänä tässä vaiheessa. Seuraavassa vaiheessa eli klusteroinnissa aineisto ryhmiteltiin tutkimuskysymysten pääaiheiden mukaan. Aineistosta etsittiin samankaltaisuudet, eroavuudet ja ryhmiteltiin luokkiin tutkimuskysymysten alakysymysten perusteella. Abstrahointivaiheessa kerättiin aineistosta esiin nousseet pelkistetyt asiat ja muodostettiin niistä alaluokat. Alaluokkien muodostamisen jälkeen muodostettiin yläluokat, jotka muodostuivat tutkimuskysymysten perusteella. Yläluokkien yhdistäminen teoriassa ilmeneviin käsitteisiin muodostivat pääluokan. Tavoitteena oli saada vastaukset tutkimusongelmiin.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kehityskeskustelua henkilöstöjohtamisen välineenä. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla. Tutkimuskysymyksiä oli kolme ja ne jaettiin kolmeen eri teema-aiheeseen. Teema-aiheiksi muodostuivat esimiehen rooli, henkilöstön tukeminen sekä kehityskeskusteluiden merkitys. Pääteemoja tarkennettiin vielä alakysymyksillä. Tulososiosta käytiin läpi teema-alueittain. Teema-alueet toimivat otsikkoina, alakysymykset täydentävät tulososiota.

4.1. Tutkimukseen osallistujien taustatiedot

Haastateltavina oli yhteensä neljätoista (14) erilaisissa esimiestehtävissä olevaa henkilöä. (liite 4). Yhdeksän haastateltavaa työskentelee joko osastonhoitajana tai palveluohjaajana. Osastonhoitajat toimivat osastoilla, palveluohjaajat eri palvelukodeissa. Viisi haastateltavaa työskentelee johtavassa asemassa erilaisissa tehtävissä. Molemmat haastatteluryhmät toimivat Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän eri yksiköissä.

Taustatiedot muodostivat haastattelun ensimmäisen osan ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä. Taustatietojen avulla saatiin kuva haastateltavien taustoista. Kysymykset sisälsivät tietoja, millaisessa yksikössä haastateltava toimii, esimiesaseman työvuodet ja työkokemuksen sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi taustakysymyksissä kysyttiin alaisten lukumäärästä, kehityskeskusteluiden koulutustarpeesta ja omista kehityskeskustelukokemuksista ennen esimiesasemaa. (Liite 3).

Eri yksiköt koostuivat eri palvelukodeista, vuodeosastoista, kotihoidon ja vastaanotto-toiminnan yksiköistä. Työvuosia sosiaali- ja terveysalalta haastateltavilla oli 7 – 48 vuotta, keskiarvoksi työvuosissa muodostui 20,4 työvuotta. Haastateltavat olivat toimineet esimiehinä 3 – 26 vuotta, keskiarvoksi muodostui 11,86 vuotta. Alaisia haastateltavilla osastonhoitajilla ja palveluohjaajilla oli 16 – 65 työntekijää, mahdolliset sijaiset tulevat osaan lisäksi. Johtavassa asemassa olevilla suorina alaisia on vähemmän. Kehityskeskusteluun saatavaa varsinaista koulutusta tai opastusta haastateltavat eivät olleet

saaneet työnantajan toimesta. Osalla oli omilla opinnoissa, esimerkiksi johtamiskoulutuksessa, liittynyt kehityskeskustelu erillisenä teemana. Alaisena ollessaan haastateltavilla osastonhoitajilla/palveluohjaajilla kehityskeskustelut olivat olleet ”laidasta laitaan” kokemuksia. Johtavassa asemassa olevilla kehityskeskustelukokemukset alaisena ollessaan olivat olleet pitkän työuran aikana vain pari kertaa käytyjä tai kehityskeskusteluita ei ollut käyty ollenkaan.

Tutkimustulokset esitetään teema-alueittain, jotka ovat yhtenevät tutkimuskysymysten kanssa. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten kehityskeskustelu toimii henkilöjohtamisen välineenä, etsitään vastauksia henkilöstön tukemisen teema-alueesta. Toinen tutkimuskysymys kuvaa esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista. Tähän kysymykseen etsitään vastauksia kehityskeskustelun merkityksen teema-alueesta. Kolmannen tutkimuskysymykseen esimiesasemassa olevien johtajien omassa johtamistyössään hyödyntäviin asioihin päästään esimiehen roolin syventymisellä.

4.2. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä

4.2.1. Henkilöstön tukeminen

Henkilöstön tukemisen teema-alueeseen liittyvissä asioissa tukeminen ja kuunteleminen nousivat esiin lähes jokaisen haastateltavan mielipiteissä. Kuuntelemiseen liittyy monia yhdistäviä asioita, joita haastatteluissa nousi esiin. Esimiehen luokse niin sanotusti ”avoimet ovet” kertovat työntekijöille sen, että esimies on läsnä, tavoitettavissa sekä käytettävissä henkilöstöään varten. Tämä ilmeni yhtenä tukemisen muotona. Luottamus, avoimuus ja vuorovaikutus nousivat esiin haastateltavien mielipiteissä niin kuuntelemisen kuin tukemisen yhteydessä. Henkilöstön rinnalla seisominen, ongelmien tai ristiriitojen käsitteleminen, selvittelyissä ja puuttumisessa tukeminen sekä työssä jaksaminen katsottiin hyvin tärkeiksi asioiksi. Työssä jaksamista sekä perheen ja työn yhteensovittamisen tukemista pidettiin myös tärkeinä tekijöinä. Perheen ja työn välisellä tasapainolla on vaikutusta työssä jaksamiseen.

”Pyrin tukemaan perhe-elämän ja työn yhteensovittamista, toivomukset, lomat, ergonomiset listat, yövuorot.”

”Tukeminen, näen sen perustehtäväksi. Itse uskon, että luotettavuus lähtee kaikelta tasolta, puheen, käyttäytymisen ja kaikelta tasolta.”

”Esimiehen rooli on olla henkilöstön käytettävissä, niin hyvässä kuin huonossa seistään rinnalla.”

”Totta kai epäkohtiin pitää puuttua, täytyy olla tiukka linja, silti ettei työkaveria hylätä.”

Henkilöstön tukemiseen liittyen haastatteluissa nousi esiin vielä muutamia muita asioita, joissa esimiehen tuella on oleellinen merkitys. Esimiehen tukemiseksi katsotaan se, kun hän pitää henkilökunnan puolta niin yksikön kehittämisessä kuin yksilön henkilökohtaisessa kehittämisessä. Esimies toimii työn puitteiden luoja. Tasapuolisuudessa sekä palautteen annossa esimiehen tukemisella on tärkeä merkitys henkilöstölleen.

”On halukkaita kehittämään itseään, halukkaita kouluttautumaan, on niitä vahvuuksia. Mun tuki on sitä, että mitä voin tälle ihmiselle tarjota, että se saisi käyttää juuri niitä vahvuuksiaan.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstön tukemisessa on eroja ammattiryhmittäin. Ylemmän johdon ja esimiesten väliset keskustelut koettiin avoimemmiksi ja helpoimmiksi, sillä esimiehet olivat itsenäisiä toimijoita. Ylemmän johdon ja esimiesten kesken yhdessä mietittiin ratkaisuja ja rooleja, mikä asia oli kulloinkin kyseessä. Työntekijöiden ja esimiesten välisissä keskusteluissa työntekijöiltä tulee enemmän selviä asioita, kuten toiveita, pyyntöjä ja enemmän arvostelua. Paine kohdistuu enemmän esimieheen. Esimiehen olisi hyvä ratkaista kaikki asiat ja samalla hän toimisi vastuunkantajana.

4.2.2. Asioihin reagointi kehityskeskustelussa

Haastateltavista lähes jokainen ilmoitti kehityskeskustelussa esiin tuleviin asioihin reagoinnin riippuvan siitä, mikä on ajankohtaista. Asioihin tulee reagoida sen vaatimalla tavalla. Kamalimmaksi asiaksi ilmaistiin se, ettei asioihin reagoitaisi millään tavoin. Esiin nousseisiin asioihin pyritään etsimään jokin ratkaisu, joko lyhyellä tai sitten pi-

demmällä aikavälillä. Henkilökohtaisten asioiden ollessa kyseessä asiasta keskustellaan sekä yhdessä mietitään ratkaisua. Esimiehen tehtävä ei ole yksin ratkaista ongelmia.

Kehitysideoissa, toivomuksissa, parannusehdotuksissa, koulutustarpeissa ja erityisosaamisissa esimiehen on hyvä olla vastaanottavainen. Henkilöstön ollessa kiinnostunut koulutuksesta, tämän mahdollistaminen oli reagointia. Erityisosaamisessa eri vastuualueiden antaminen kehittää henkilöstöä lisäten motivaatiota.

”Jos motivaation puutetta, niitä vaihtoehtoja; hakeutuuko koulutukseen, työnkiertoon, lähtee etsimään muuta työtä – ihan suoraan sanoa jos näyttää, ettei mielenkiintoa ole tehdä tätä työtä.”

Kehityskeskusteluissa yleisistä asioista nousivat esiin yhteenvedon laatiminen, toimenkuvan uudelleen arvioiminen, palaute- ja henkilökemiaongelmat sekä työyhteisön ristiriitatilanteet, joihin esimiehen tulee reagoida.

”Palauteasioissa että on ollut tunne, ettei ole jätetty yksin. Ne jotka ovat asiakastyön ytimessä, heitä pitäisi tukea, tilat, kiinteistöt, työvälineet, koulutus, osaaminen, näitten pitäisi olla kunnossa.”

”Työyhteisön ristiriitatilanteisiin on reagoitu; työnohjausta järjestetään, porukka sitoutuu työnohjaukseen. Esimiehen tulee pitää hyvä keskusteluyhteys, tulee olla kohtelias ja yrittää tulla toimeen jokapäiväisessä työelämässä. Jos työssä näkyy epäasiallista käyttäytymistä, siihen puututaan heti.”

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu tiedot haastateltavien antamista vastauksista ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kehityskeskusteluista henkilöstöjohtamisen välineenä. Pääkysymystä on tarkennettu teema-aiheeseen liittyvillä alakysymyksillä henkilöstön tukemisesta ja kehityskeskustelussa esiin nousseisiin asioihin reagoimisesta.

Taulukko 3. Esimiesten tukemisen välineet kehityskeskustelussa.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Kehityskeskustelu henkilöstöjohtamisen välineenä	Henkilöstön tukeminen	Kuunteleminen Avoimet ovet Luottamus Avoimuus Vuorovaikutus Rinnalla oleminen Henkilöstön puolien pitäminen Yksilön/yksikön kehittäminen Työn puitteitten luoja Tasapuolisuus Palaute
	Asioihin reagoiminen	Henkilökohtaisissa asioissa yhdessä ratkaiseminen Esimies vastaanottavainen (kehitysideat, toivomukset, parannusehdotukset, koulutustarve, erityisosaaminen) Koulutusmahdollisuudet Vastuualueet Työyhteisöongelmat /henkilökemiat

Taulukossa 3 selvitetään kehityskeskustelua johtamisen välineenä henkilöstön tukemisen ja esimiehen asioihin reagoinnin kautta. Alaluokka on koostunut haastateltavien mielipiteistä sekä kokemuksista. Alaluokassa mainitut asiat ovat esimiehen henkilöstön tukemisen vaikutuksia ja miten esimiehet ovat kehityskeskustelussa esiin tulleisiin asioihin reagoineet. Yläluokat muodostuvat haastattelukysymyksien aihealueista ja pääluokka on muotoutunut teorian sekä tutkimuksen yhteistuloksena tutkimusongelma keskiössä.

4.3. Kehityskeskustelujen merkitys

4.3.1. Merkitys esimiehelle ja kehittäminen

Haastateltavista yhdeksälle (9) esimiehelle kehityskeskustelulla oli joko tärkeä tai todella tärkeä merkitys. Haastatteluissa nousi esiin seuraavia asioita: Kehityskeskustelu on avoin, luottamuksellinen, molemminpuolinen oppimiskokemus. Työntekijällä on

oikeus viettää esimiehen kanssa laatu-aikaa kerran vuodessa. Siinä huomioidaan yksilöllisyys, yksilön kehittämiskohteet ja työn kipupisteet. Täytettävä lomake ei saisi olla keskiössä. Kehityskeskustelu ohjaa toimintaa, jossa asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle ja sen kautta saadaan tietoa, miten kentällä menee. Organisaation tavoitteet, arvot ja niiden näkyminen tulevat selville organisaation toiminnassa. Kehityskeskustelu tarjoaa esimiehelle mahdollisuuden puuttua väärin työtehtäviin sekä antaa palautteen omasta johtamisesta, mikä on oman toiminnan kehittämisen kannalta hyvä. Kehityskeskustelussa tulee ilmi myös asioita, jotka eivät jokapäiväisessä arjessa tule esiin.

”Saan siinä tavallaan kuulla, mitä alaiselle kuuluu, miten hän voi henkisesti ja fyysisesti. Kokeeko hän pärjäävänsä siinä, voinko luottaa, että kaikki sujuu hyvin ja palataan asiaan, jos tulee jotain erityisempää. Kehityskeskustelulla on aika iso merkitys.”

”Kyllä sieltä nousee ne kehittämisasiat. Voi tulla esiin työnhajaustarpeet, onko epäily toimitiloissa jotakin ongelmaa, työsuojelutarpeita. Hyvä työväline se on.”

”En ole pystynyt pitämään kehityskeskusteluita pitkään aikaan. Useampi vuosi on kulunut, kun on iso vastuualue.”

Kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi haastateltavat toivat esiin useita asioita. Enimmäkseen kehittämisehdotuksia nähtiin kehityskeskustelulomakkeessa ja sen käytössä. Lomake voisi toimia runkona, jossa kysymyksiä voisi muokata omien organisaatiotarpeitten mukaisiksi.

”Pohjalomakkeita, yhtäkään ei ole tullut vielä vastaan, joka olisi ollut hyvä, hirveän teknisiä tai tulokortin pohjaisia.”

Kehityskeskustelujen toivotaan olevan enemmän vapaamuotoista keskustelua, joka olisi avointa, luottamuksellista ja jossa työntekijää kuunneltaisiin. Ympäristön toivottiin olevan muun kuin esimiehen työhuoneen.

”Kehityskeskustelu olis tärkeä vuorovaikutustilanne, joka kantaa molempia ja vie eteenpäin. Molemmilla olis sellainen hyvä olo sen jälkeen. Ei vaan sen takia, et se on pidetty kun se pitikin pitää. Ylemmällä taholla ei tapahdu – sieltä tulee kauhea määräys. Ettei olisi sellaista pakkopullaa. Katottais enemmänkin oikeutena eikä velvollisuutena.”

Esimiehen ajan puute koettiin haastavaksi, sillä kehityskeskustelut vaativat paljon järjestelyjä työvuorojen ja esimiehen aikataulujen suhteen.

”Minähän pitäisin niitä vaikka kaksi kertaa vuodessa, jos työaika riittäisi siihen, ryhmäkeskustelut vaihtoehtona.”

Huolellisilla alkuvalmisteluilla, työntekijöiden tiedottamisella, vastuuttamisella sekä velvoittamisella työntekijät paneutuisivat asiaan, eivätkä tulisi kaavake tyhjänä keskusteluun. Oikeanlaisen asenteen mahdollistaminen nousi esiin haastateltavien kehitysideoista. Loppukoonnin merkityksellä koettiin olevan tärkeä merkitys, jotta tiedetään ”ol-laanko nyt samalla ajatuksella mukana” kehityskeskusteluprosessissa.

Suurten henkilökuntamäärien vuoksi eri yksiköissä osa haastateltavista käytti yksilökehityskeskusteluiden rinnalla ryhmäkehityskeskusteluita. Ryhmäkeskusteluita pidettiin vuorottain, myös lyhyitä yksittäisiä keskusteluhetkiä oli ryhmäkeskustelujen jälkeen tarjolla halukkaille. Koulutuksen tarve nousi esiin kehitysideana työntekijöiden kohtaamisen kuin koko prosessin käymisessä.

4.3.2. Esimiesten kehityskeskustelukokemuksia

Esimiesten kehityskeskustelukokemuksissa keskustelut koettiin pääsääntöisesti positiivisina, hyvinä ja tarpeellisina. Vastausten mukaan työntekijät ottavat kehityskeskustelut tosissaan, keskustelussa annetaan palautetta, keskustellaan ja käydään läpi omaa osaamisen päivittämistä. Oman osaamisen eteen on tehtävä työtä, sitä pitää ylläpitää, kannustaa ja kehittää. Koulutussuunnitelmat selkiintyvät ja kehityskeskustelun kautta syntyy ideoita ja asioita. Paikalla, jossa kehityskeskusteluita käydään, oli merkitystä. Haastatteluissa ilmeni halukkuutta käydä kehityskeskustelut lenkkeillen, jolloin työntekijän fyysinen kuntokin tulisi nähtyä. Myös kahvilassa tai puiston penkillä oli keskusteluita käyty. Ympäristön vaihdoksen todettiin tekevän hyvää. Kehityskeskusteluiden jäätyä pois vuoden ohjelmasta huomioitiin se työntekijöiden keskuudessa.

”Hyviä kokemuksia, lisää ymmärrystä molemminpuolisesti, mun ymmärrystä omaan alaiseen. Tulee esiin koko työyhteisön tai henkilökohtaisia asioita, mitä vois kehittää, mihin olis hyvä kiinnittää huomiota. Tukee organisaation toimintaa, kehittymistä, kun kuunnellaan henkilökuntaa.”

”On tärkeätä, että kuunnellaan ja kuullaan toista, ollaan vuorovaikutuksessa. Kunnioittava vuorovaikutus, molemminpuolista, ei vastakkainasettelua. Mun tehtävä on olla tukena, auttamassa tilanteissa, jos tulee joku takku.”

”Osa valittaa kiireestä, työn rasittavuudesta, raskaudesta ja verrataan muiden yksikköjen toimintaan. Ei aina muisteta sitä tarkoitusta – tarkoitus on oman itsen ja oman työn kehittäminen.”

Haastatteluissa nousi esiin myös muutama negatiivinen kokemus, joista muutama mainittavaksi:

”Jos on monta kymmentä, niin siinä voi helposti vähä niinku turtua. Olen harrastanut ryhmäkeskusteluja, mutta ei se ihan sama ole., Siinä ei sitte kukaan uskalla niitä henkilökohtaisia asioita, et ne jää käsittelemättä. Tiimin toiminnot tulee esiin hyvin, mutta ei sitten yksilön.”

”Jotkut on semmosta pakkopullaa, et kummatkaan ei oikein tiedä, mitä nyt sanois.”

”On niitäkin et saa kaivaa ja kaivaa, ja henkilö ei suostu oikeastaan kertomaan mitään – ei voi mitään, jos ei halua puhua niin ei tietenkään tarvitse. Esimies kokee tällaisissa tapauksissa, ettei ole saanut rakennettua sitä luottamusta, et uskaltais kertoa ongelmista tai sitte niitä ei vain ole.”

4.3.3. Kehityskeskustelun hyödyt ja haitat

Haastatteluissa nousi esiin useita hyödyllisiä asioita jotka kohdistuivat sekä yksilöön että työyksikköön. Kehityskeskustelu toimii esimiehen tärkeänä työkaluna, jonka avulla saadaan tietoa yksilöstä, opitaan tuntemaan omaa työntekijää henkilökohtaisesti, saadaan tietoa hänen mahdollisista ongelmistaan, toiveistaan, tarpeistaan, tavoitteistaan, voimavaroistaan, kehitysideoistaan: työntekijää kuullaan. Kehityskeskustelu on työntekijän arvostamista, kun esimies antaa kahdenkeskistä aikaa. Tämä suo työntekijälle tilaisuuden uskaltaa kertoa omista asioistaan. Se mahdollistaa palautteenannon, motivaation parantamisen, oman ammatillisuuden miettimisen ja tuo esiin mahdolliset kipupisteet sekä mahdollistaa niiden korjaamisen. Kehityskeskustelun kautta välittyy tukemisen välittäminen. Sen avulla voi löytää työn ilon ja imun työn antamat onnistumisen kokemukset. Työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus osallistua yksikön kehittämiseen. Työntekijä tietää tavoitteensa, vastuualueensa ja mitä esimies häneltä odottaa. Esimiehelle

tarjoutuu tilaisuus kehityskeskustelun kautta tietää, missä yksikössä mennään ja mikä on tavoitteiden suunta.

”Mennään samaan suuntaan kaikki – jokaisella on joku oma polku, mutta päämäärä on sama. Kehityskeskustelu on se yksi apuväline siinä, että sitä viedään samaan suuntaan.”

Haastatteluissa esiin nousseita haittoja ilmeni jonkin verran. Kehityskeskusteluista on haittaa, jos se pidetään niin sanotusti ”pakkopullakeskusteluna”, eli se pidetään sen vuoksi, kun on pakko. Pakon myötä keskustelutilaisuus ei ole aitoa, vaan teennäistä, aikaa vievää eikä johda mihinkään ja kallista työaikaa heitetään hukkaan. Tällöin hyödyt jäävät näkemättä, sillä molempien osapuolten tulisi saada siitä jotain. Aikaisemmat huonot kokemukset vaikuttavat ja muovaavat vääränlaista asennetta, jolloin hyöty jää näkemättä. Haitaksi koetaan myös, jos kehityskeskustelut ovat käskynjakotilaisuuksia tai valitustilaisuuksia, aikataulutusta pettää, ilmenee häiriöitä tai noudatetaan tiettyä kaavaketta liian tarkkaan. Haittana nähdään keskustelun rönsyily, jollei esimies saa keskustelua kasaan ja se, ettei uskalleta ottaa esiin vähemmän positiivisia asioita. Esiin tulevat ideat eivät aina ole käyttökelpoisia. Tavallisessa arjessa esiintyviä päivittäisiä keskusteluja ei voida pitää kehityskeskusteluina.

”Niinku joku sanoo, et hänhän pitää koko ajan jotain keskustelua, mutta on siinä eroa, jos sä muutaman minuutin juttelet jostain asiasta. Se on enemmän työnohjausta tai jotakin muuta asian tai ongelman ratkaisua.”

Alla olevaan taulukkoon on koottu tiedot haastateltavien antamista vastauksista toiseen tutkimuskysymykseen, joka käsittelee kehityskeskustelun merkityksiä. Tähän pääkysymykseen on muodostunut enemmän alakysymyksiä. Näihin teema-aiheisiin liittyvillä alakysymyksillä pyritään saamaan vastauksia. Alakysymykset käsittävät seuraavat kysymykset: kehityskeskustelun merkitys esimiehenä, kehittämisehdotuksia kehityskeskusteluprosessille, esimiesten kehityskeskustelukokemukset sekä hyödyt ja haitat.

Taulukko 4. Esimiesten kehityskeskustelukokemukset.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Esimiehen kehityskeskustelu kokemukset	Kehityskeskustelujen merkitys Positiiviset	Positiivinen, hyvä, tarpeellinen Otetaan tosissaan Palaute Oman osaamisen päivittäminen Syntyvät ideat, asiat Paikan merkitys
	Negatiiviset	Liian suuret yksiköt Niin sanotusti pakkopullakeskustelut
	Kehityskeskusteluprosessin kehitys	Lomake runkona Vapaamuotoinen, avoin, luottamuksellinen keskustelu Ei esimiehen työhuoneessa Riittävästi varattu aikaa Huolellinen alkuvalmistelu (työntekijöiden vastuuttaminen/velvoittaminen), loppukoonti Oikeanlainen asenne Koulutuksen tarve Yksiköt suuret -> ryhmäkehityskeskustelut
	Kokemukset	Tärkeä kokemus Laatuaikaa Avoin, luottamuksellinen Molempien osapuolien oppimiskokemus Työntekijän oikeus Yksilöllisyys Kehittämiskohteet/kipupisteet Lomake ei keskiössä Toiminnan ohjaus, tieto kentän toiminnasta Tavoitteet, arvot, niiden näkyvyys Puuttuminen väärin työtehtäviin Palaute omasta johtamisesta Asioiden ilmitulo, ei jokapäiväiset keskustelut
	Hyödyt	Tärkeä työkalu Tieto yksilöstä Työntekijän henkilökohtainen tunteminen, toiveet, tarpeet, tavoitteet, voimavarat, mahdolliset ongelmat Työntekijän arvostaminen Kahdenkeskeinen aika Palaute Motivaation parantaminen Oma ammatillisuuden kehittäminen Mahdollisten kipupisteiden löytyminen Työn ilo, työn imu eli onnistumisen kokemukset Yksikön kehittäminen, yksikön tilanne
Haitat	Niin sanotusti. ”pakkopullana eli jos on pakko pitää Ei johda mihinkään, ajan haaskaus, teennäisyys, ei aitoa, Aikaisemmat huonot kokemukset Käskynjako tai –valitustilaisuus Liian tarkka kaavamaisuus lomakkeen kanssa, liika rönsyily, Ei uskalleta ottaa negatiivisia asioita esiin, kaikki ideat ei käyttökelpoisia Tavallisen arjen keskustelut eivät ole kehityskeskusteluita, joku voi pitää ne sellaisena	

Taulukossa 4 on koottu esimiesten kehityskeskustelukokemuksia, joita on tarkasteltu kehityskeskustelujen merkityksen ja kehittämisen, kokemusten sekä hyötyjen ja haittojen näkökulmasta. Alaluokkiin kootut tiedot ovat haastateltavien mielipiteistä ja kokemuksista koottua tietoa. Yläluokan tiedot koostuvat haastattelukysymyksien alakysymyksistä, jotka selventävät haastattelukysymystä ja mitä tutkimuskysymykset tässä teema-alueessa ohjaavat. Pääluokka muodostuu teorian ja tutkimusosan yhteisistä käsitteistä.

4.4. Esimiehen rooli

4.4.1. Kehityskeskustelu toteutuksessa

Kehityskeskustelujen käymisten esiintymisestä neljästätoista haastateltavasta yksitoista (11) puhuivat kerran vuodessa käytävien kehityskeskusteluiden puolesta. Mielipiteissä esiintyi käytävien keskusteluiden säännöllisyys sekä väliarvioinnin tärkeys. Ellei vuosittaisia kehityskeskusteluita kyettä käymään, olisi niitä hyvä silloin käydä joka toinen vuosi. Ryhmäkehityskeskusteluita pidettiin vaihtoehtona, jolloin vuoroteltaisiin yksilö- ja ryhmäkeskusteluiden välillä.

”Llky:ssä saattaa yhdellä esimiehellä olla 60 alaista, isot yksiköt tuovat haastetta. Sen takia ollaan päädytty siihen, että tehdään ryhmäkehityskeskusteluita, ja ne käytäis vuosittain.”

”Sitä aikaa ei vaan kerta kaikkiaan ole, ei siitä mun mielestäni niinku hyötyäkään oo, jos se käydään joka vuosi, mennään näin ja kirjataan, eikä mitään tapahdu. Et vaikka käytäis harvemmin, kun käytäis kunnolla, paneuduttais, ettei vain niin että tilastot näyttäis.”

Haastateltavista muutama oli eri mieltä kerran vuodessa pidettyjen kehityskeskusteluiden käymisestä. Kerran vuodessa tapahtuva formaatti ei ollut hyvä, sillä henkilöstön kanssa tulee keskustella koko ajan. Parin vuoden välein oli hyvä heidän mielestään vaihtoehto kehityskeskusteluiden käymiselle. Työn luonteesta riippuu, kuinka usein kehityskeskusteluita olisi käytävä.

”Vuosittaiset kehityskeskustelut on vähän niinku tuskaa sekä työntekijälle että esimiehelle, jos ei oo niinku tapahtunut jotakin muutoksia, tai ei oo asetettu edelliselle kehityskeskustelulle jotain tavoitetta, työtehtävät ei ole vaihtunut, onko saanut lisää vastuuta. Jos näissä muutoksia, niin silloin vuosittain.”

Haastateltavat esimiehet kokivat roolinsa kehityskeskustelutilanteessa erittäin tärkeäksi. Kehityskeskustelutilanne on avoin vuorovaikutustilanne esimiehen ja työntekijän välillä ja siinä tärkeänä tekijänä on luottamuksellisen keskustelun ja ilmapiirin aikaansaaminen. Esimiehen rooli on toimia kuuntelijana ja osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan siten, että he uskaltavat puhua asioistaan. Esimies johtaa, suunnittelee, toimii niin sparraajana kuin personal trainerina. Kehityskeskustelu toimii hyvänä johtamisen apuvälineenä, jossa uskalletaan antaa palautetta puolin ja toisin.

”Herkällä korvalla kuunnella.”

”Mä kuuntelin mitä on kerrottavaa, pitää ohjata keskustelua eteenpäin, vastaavuoroinen, et se ei olis esimies-alaiskeskustelu, vaan se olisi avoin vuorovaikutustilanne.”

Esimehen panostaminen kehityskeskusteluun etukäteen, työntekijöiden opastaminen valmistautumaan, henkilökunnan toiveet, sitoutuminen, tarpeet, odotukset, kaavakkeen muokkaus sekä loppukoonti nousivat esiin mielipiteissä. Työntekijällä on aktiivinen rooli, jota esimiehen tulee tukea ja auttaa häntä kehityksessä. Keskustelussa mennään työntekijän ehdoilla, kuitenkin unohtamatta tapaamisen ideaa. Mikään rupattelutuokio kehityskeskustelu ei saisi olla.

”Kyl mä nään, et oma rooli ehkä tärkein kehityskeskustelussa on se, että pyrin ylläpitämään tämmöistä arvojohtamista, et avoimuus ja luottamuksellisuus ja tietysti tapaa, että se kehityskeskustelu lähtee myös sen ihmisen tarpeista.”

Alla olevaan taulukkoon on koottu tiedot haastateltavien antamista vastauksista kolmannen tutkimuskysymyksen, jonka teema-aiheena on esimiehen rooli. Tähän pääkysymykseen on muodostunut alakysymyksinä kehityskeskustelukäytänteiden käyminen sekä esimiehen rooli kehityskeskustelutilanteessa, joiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia.

Taulukko 5. Esimiehen rooli kehityskeskustelussa.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Esimiehen rooli	Kehityskeskustelujen käyminen	Kerran vuodessa Edes joka toinen vuosi Ryhmäkehityskeskustelut Ei vuosittain Riippuu työn luonteesta Parin vuoden välein
	Rooli kehityskeskustelutilanteessa	Tärkeä Avoin vuorovaikutustilanne Esimies kuuntelijana Aito kiinnostus työntekijää kohtaan Sparraaja, personal trainer Luottamuksellinen Hyvä johtamisen apuväline Palaute Hyvä valmistautuminen Työntekijä aktiivissa roolissa , esimies tukemassa Työntekijän ehdoilla

Taulukkoon 5 on koottu tiedot esimiesten roolista kehityskeskustelussa. Taulukosta näkyy, kuinka usein kehityskeskusteluita olisi hyvä käydä ja esimiehen rooli varsinaisessa kehityskeskustelutilanteessa. Alaluokkaan kootut tiedot koostuvat haastateltavien mielipiteistä. Mielipiteet jakaantuvat kerran vuodessa pidettävien kehityskeskusteluihin ja harvemmin pidettäviin. Esimiehen roolia kehityskeskustelutilanteessa pohdittaessa esiin nousivat henkilöstöltä tulleet mielipiteet alaluokassa olevien asioiden kautta. Yläluokan tiedot koostuvat haastattelukysymysten alakysymyksistä sekä pääluokka muodostuu teoriaosuuden ja tutkimusosuuden yhteistuloksista.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tulosten tarkastelua

Tutkimuksessa selvitettiin kehityskeskustelua henkilöstöjohtamisen välineenä. Kehityskeskustelua tarkasteltiin esimiesten ja ylemmän johdon johtamisen näkökulmasta. Lähestymistapa tutkimuksessa oli henkilöstöjohtamisen pehmeämpi näkökulma, jossa henkilöstö nähdään voimavarana ja lähestymistapa on inhimillisempi. Henkilöstöjohtamisen pehmeämpi näkökulma huomioiden, tämän tutkimuksen tulokset saattavat tukea inhimillisen ja pehmeiden hypoteeseja. Työntekijöiden kuunteleminen, kuuleminen, avoimuus, luotettavuus, vuorovaikutus sekä tuen antaminen toistuivat monissa kysymyksiin kohdistuvissa vastauksissa. Esimiesten ja johtavassa asemassa olevien tutkittavien työkaluna ja johtamisen välineenä olivat kehityskeskustelut, pehmeä ja inhimillinen näkökulma huomioiden, joten näyttäisi siltä, että tutkimuksessa onnistuttiin tältä osin. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Näyttäisi siltä, että aineisto oli riittävää, nimittäin saturaatiota eli kylläntymistä ilmeni. Monissa vastauksissa näyttää toistoa esiintyvän. Tältä osin tutkimuksessa onnistuttiin myös.

Luoma (2014: 76) kirjoittaa henkilöstöjohtamisen tarvitsevan käytäntöjä, joista yksi on muun muassa kehityskeskustelut. Tutkimuskysymykseen, miten kehityskeskustelu toimii henkilöstöjohtamisen välineenä, saatiin vastauksia henkilöstön tukemisen teema-alueesta. Henkilöstön tukemisessa kuuntelemisen tärkeys nousi esiin lähes jokaisen haastateltavan mielipiteissä. Manka ym. (2013: 17 – 18) kirjoittaa ihmisten johtamismallissaan yksilöllisestä kohtelusta, avoimuudesta sekä yksilön kuuntelemisesta. Esimiehen työhuoneen niin sanotusti avoimet ovet kertoivat työntekijöille esimiehen läsnäolosta, tavoitettavissa olemisesta sekä käytettävissä olemisesta. Kuuntelemisen ohella luottamus, avoimuus ja vuorovaikutus olivat tukemisen välineitä. Tukemisen tärkeys korostui ongelmassa ja ristiriitatilanteissa, jolloin esimiehen seisominen henkilöstön rinnalla kertoi tuen tarpeellisuudesta. Esimiehen tehtävänä oli luoda tällainen ympäristö työntekijöilleen, kannustaa ja rohkaista heitä.

Haastateltavien mielipiteiden mukaan kehityskeskustelussa esiin nouseviin asioihin tuli reagoida asioiden vaatimalla tavalla joko lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä. Henkilö-

kohtaisten asioiden ollessa kyseessä ratkaisuja mietitään yhdessä. Kehitysideoissa, toivomuksissa, koulutustarpeissa ja erityisosaamisissa esimiehen oli hyvä olla vastaanottavainen. Lindholm & Salminen (2014: 177 – 180, 186) esittävät, että kehityskeskustelussa esiin nousseita asioita seurataan osana normaalia toimintaa. Organisaation kulttuuria seurattaessa kehityskeskustelu toimii hyvänä kanavana. Kultasen (2016: 33 – 34) mukaan ihmisten välisissä riitatilanteissa tai kiusaamisongelmissa esimiehen olisi oltava varovainen, tarvittaessa ajankohtaiseksi voi tulla ulkopuolinen ammattilainen asioita ajamaan.

Esimiesten kehityskeskustelukokemuksista saatiin vastauksia kehityskeskustelun merkityksen teema-alueesta, jota tarkennettiin useilla alakysymyksillä. Kehityskeskustelujen merkityksestä esimiehelle Lindholm & Salminen (2014: 17) kirjoittavat, että kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen henkilökohtainen ja luottamuksellinen vuoropuhelu työhön liittyvistä asioista, ja sitä tarkastellaan laajemmin strategisen johtamisen näkökulmasta. Haastateltaville esimiehille kehityskeskustelulla oli tärkeä merkitys. Haastateltavat kertoivat kehityskeskustelun olevan avoin, luottamuksellinen sekä molemminpuolinen oppimiskokemus, jossa huomioidaan yksilöllisyys, yksilön kehittämiskohteet ja mahdolliset kipupisteet. Sen koettiin olevan työntekijän oikeus viettää laatuaikaa esimiehen kanssa. Kehityskeskustelu ohjasi osastojen toimintaa seuraavalle vuodelle ja toimi tiedon kanavana siinä, mitä kentälle kuuluu.

Kehityskeskustelun tarkoitus on kehittää henkilöstöä, keskijohtoa sekä ylintä johtoa. Se toimii myös tehokkaana palautekanavana. Johdon aktiivisella ja avoimella osallistumisella sekä oman johtamistyön arvioinnilla nopeutettaisiin organisaation kehittymistä. Samalla viestitetään henkilöstölle kehityskeskusteluun sitoutumista. (Lindholm & Salminen 2014: 70 – 71.)

Tutkimustuloksien perusteella on mahdollista, että lähiesimiehet käyvät kehityskeskusteluita johtamisen apuvälineenä sekä käyttävät niitä työkaluinaan enemmän. Tässä tutkimuksessa johtavassa asemassa olevien tutkittavien otos oli pieni, vain viisi henkilöä, joten voidaan pohtia, oliko otos riittävä. Johtavassa asemassa olevat esimiehet olivat käyneet alustensa kanssa kehityskeskusteluita sekä kokivat ne hyviksi työkaluiksi. Heidän taustatiedoistaan ilmeni kuitenkin, että johtavien ylemmät esimiehensä eivät olleet käyneet kehityskeskusteluita tai olivat käyneet vain muutaman kerran pitkän

työuran aikana. Voidaan pohtia heidän sitoutumistaan kehityskeskusteluiden käymiseen sekä niiden hyödyntämistä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa ilmenevänä ongelmana oli ylemmän johdon mielipiteiden ja kokemusten puuttuminen haastattelussa. Ikäihmisten palvelupäälliköltä saadussa listassa ylintä johtoa oli mukana, mutta he eivät kyenneet osallistumaan haastatteluun erinäisistä syistä johtuen.

Usein kehityskeskustelut käydään vain työntekijän ja keskijohdon kesken. Tällöin keskustelussa esiin nousseet ajatukset ja kehitystarpeet saattavat jäädä käsittelemättä, eikä ylin johto saavuta työntekijöiltä tulevaa suoraa informaatiota. Johto ei saa arvokasta tietoa työntekijöiden päivittäisestä työstä, näin kehityskeskustelut eivät lunasta paikkaa strategisen johtamisen välineenä. (Lindholm & Salminen 2014: 63 – 65.) Aarnikoivu (2016: 100 – 101) toteaa, että työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluun on suoraan yhteydessä esimiehen ja johdon kehityskeskusteluun suhtautumisessa. Ellei johto pidä niitä tärkeinä, eikä panosta niihin, se heijastuu suoraan alaisiin. Jos esimies pitää kehityskeskustelut pakotettuna, esimerkiksi henkilöstöosaston määräyksestä, vaikutus työntekijöiden kehityskeskusteluun ilmenee keskustelutilanteessa passiivisuutena. Hyödyllisen kehityskeskustelun aikaansaamiseksi ensimmäinen asia on varmistaa, että johto on sitoutunut niihin. Ellei johto panosta eikä pidä niitä tärkeinä, on turha odottaa laadukkaita kehityskeskusteluita organisaatiossa.

Kehittämisehdotuksissa haastateltavat toivat esiin kehityskeskustelulomakkeen, joka koettiin vaikeaksi. Lomake voisi toimia runkona, mutta sitä tulisi muuttaa organisaation tarpeitten mukaisiksi. Kehitysehdotuksena olivat myös kehityskeskustelu, joka olisi enemmän vapaamuotoisempaa, luottamuksellista ja avointa keskustelua, missä työntekijää kuunneltaisiin. Esimiehen ajan puute nousi monissa haastateltavien mielipiteissä esiin, samoin kuin yksikköjen suuri henkilöstömäärä. Näiden vuoksi oli otettu käyttöön ryhmäkehityskeskustelut.

Meretniemi (2012: 112 – 113) kirjoittaa, että hyvä molemminpuolinen valmistautuminen, oikeanlainen asenne, kuuntelemisen taito, molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus ovat onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä. Riittävän ajan varaaminen ilman keskeytyksiä sekä avoin suhtautuminen kuuluvat niin ikään onnistuneeseen kehityskeskusteluun.

Haastateltavilla kokemukset kehityskeskusteluista olivat pääsääntöisesti positiivisia, hyviä ja ne koettiin tarpeellisiksi. Keskusteluissa käytiin läpi omaa osaamista ja osaamisen ylläpidon ja kehittämisen eteen oli tehtävä töitä. Tutkimustuloksissa oli havaittavissa Suupohjan liikelaitoskuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstömäärältään suuret yksiköt, mikä tuo useinmiten haastetta esimerkiksi kehityskeskustelukäytänteisiin. Tämä asia oli huomioitu yksiköissä ja sen seurauksena oli otettu käyttöön ryhmäkehityskeskustelut. Haastateltavat totesivat, etteivät ryhmäkehityskeskustelut olleet kuitenkaan sama asia, vaan olosuhteet olivat sanelleet tällaiset toimintatavat. Mäkelä & Uotila (2014: 208 – 209) toteavat, että esimiehellä, jolla työntekijämäärä menee yli kolmenkymmenen, kehityskeskusteluiden käymiseen tulee haasteita. ”Liukuhihnamainen urakka” ei toimi kummankaan osapuolen näkökulmasta.

Lindholm & Salminen(2014: 78, 82 – 83) kuvaavat kehityskeskustelun hyötyjä myönteisinä vaikutteina esimiestyön työkaluna sekä toimivat välittäjäkanavana. Kehityskeskusteluun kuuluvat hyödyt kohdistuivat haastateltavien mielipiteissä sekä yksilöön että työyksikköön. Kehityskeskustelu toimi esimiehen tärkeänä työkaluna, joka tarjoaa mahdollisuuden tutustua työntekijäänsä syvällisemmin. Se osoittaa esimiehen arvostamisesta työntekijäänsä kohtaan sekä kertoo välittämisestä.

Kehityskeskustelun epäonnistumisen syitä voi olla useita. Haastateltavat kokivat negatiivisena kokemuksena pakolla käydyt kehityskeskustelut, jolloin luottamusta ei päässyt syntymään. Aarnikoivu (2011: 16) kirjoittaa, että kehityskeskustelujen toteutuksen ollessa virallista ja ohjattua, kahdenkeskeistä vuorovaikutusta ei pääse syntymään. Haastateltavien mielestä myös aiemmillä huonoilla kehityskeskustelukokemuksilla oli merkitystä ja ne mainittiin haittatekijöiksi. Haitaksi kehityskeskustelut koettiin myös, jos ne toimivat käskynjakotilaisuutena tai valitustilaisuutena. Vähemmän positiivisten asioiden esiin tuomisen puuttuminen koettiin haitaksi. Toisaalta ellei vähemmän positiivisia asioita uskalleta ottaa esiin, ei myöskään kehitystä pääse syntymään.

Johtajien omassa työssään hyödyntäviin asioihin saatiin vastauksia esimiehen roolin tematiikasta. Tematiikka piti sisällään, kuinka usein kehityskeskusteluita tulisi käydä sekä pohdittiin, millainen esimiehen rooli on kehityskeskustelussa. Haastateltavista suurin osa oli kerran vuodessa pidettävien kehityskeskusteluiden kannalla. Säännöllisyys

nousi esiin mielipiteissä. Ellei ajanpuutteen tai liian suurten henkilöstömäärien vuoksi kyetä yksilökehityskeskusteluita käymään, ryhmäkehityskeskustelut olivat vaihtoehtona. Muutaman haastateltavan mielestä työn luonne ja siinä tapahtuvat muutokset määrittävät sen, milloin kehityskeskusteluita käydään. Ellei muutosta ole tapahtunut, vuosittaisiin kehityskeskusteluihin ei nähty tarvetta. Vuosittaiset kehityskeskustelut eivät olleet hyvä ratkaisu erään haastateltavan mielestä, sillä henkilöstön kanssa tulisi keskustella koko ajan. Juuti & Vuorela (2002: 108 – 109) sekä Forsström (2000: 1) toteavat, että kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäisiä keskusteluita, vaan niissä tarkastellaan päivittäisen tekemisen toimintaa syvällisemmin ja pidemmällä aikavälillä. Kehusmaan (2011) mukaan kerran vuodessa käytävä, johtamiseen löyhästi sidottu ja suoritukseen keskittyvä kehityskeskustelu ei vastaa nykypäivän eikä tulevaisuuden johtamisen tavoitteita. Kehityskeskustelut hallinnollisena velvollisuutena ei vastaa tarkoitusta, sillä alaisen ja esimiehen aitoa kohtaamista ei silloin pääse tapahtumaan.

Haastateltavat kokivat esimiesroolissaan avoimen, luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaamisen kehityskeskustelun tarjoamassa tilanteessa erittäin tärkeäksi. Esimiehen rooli on toimia kuuntelijana. Kehityskeskustelu oli osoitus aidosta kiinnostuksesta työntekijää kohtaan. Se toimii hyvänä johtamisen apuvälineenä tässä prosessissa.

Viitala (2005: 325, 2013: 266 – 267) kirjoittaa esimiehen roolin määrittävän johtamista. Se on toimia organisaation rakentajana ja kehittäjänä, henkilöstövoimavarojen muodostamisessa ja suoriutumisen johtamisessa. Hän huolehtii henkilöstön kehittamisestä ja osaamisen uudistamisesta, palkitsemisesta, ja osallistuu hyvinvoinnin huolehtimiseen sekä henkilöstön osallistamiseen. Ylin johto luo henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja strategiat, esimies toimii niiden toteuttajana. Kehityskeskustelun tulee olla tasapuolista vuorovaikutusta, olla osa kehittämistä ja johtamista. Keskustelussa esiin nousseet ajatukset, ideat ja kehittämistarpeet kirjataan ja käsitellään. Johdon tulee osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan käsittelemällä asiat, viestimällä tekemänsä päätökset ja niiden perustelut. Kehityskeskusteluprosessi tulee olla jatkuvaa, vuosittaista johtamis- ja toimintakulttuuria, jonka laatua ja toteutumista seurataan ja kehitetään järjestelmällisesti. (Lindholm & Salminen 2014: 171.)

Tutkimuksen tuomia tuloksia on mahdollista hyödyntää esimiestyössä. Tämän tutkimuksen avulla saattaa löytyä neuvoja ja eväitä, jotka voivat lisätä valmiuksia esimiehenä toimimiseen sekä hyvään ja inhimilliseen henkilöstöjohtamiseen.

5.1. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus luotettavuutta arvioitaessa. Uskottavuuden luotettavuuteen vaikuttavat tulosten selkeys, ymmärrettävyys analyysistä ja siitä, miten tutkimus on tehty, vahvuudet ja rajoitukset mukaan lukien. Tutkijan muodostamat luokitukset kuvaavat myös uskottavuutta. Aineiston ja tulosten luotettavuuskysymyksissä analyysin mahdollisimman tarkka kuvaus on tärkeää ja siinä apuna voi käyttää esimerkiksi taulukoita. Siirrettävyydellä luotettavuustuloksissa viitataan tulosten siirtämistä muuhun tutkimusympäristöön. Sen varmistamiseksi edellytetään huolellista ja tarkkaa koko tutkimusprosessin kuvausta, jotta toinen tutkija voi halutessaan seurata prosessia. Haastattelutekstien suorilla lainauksilla on tarkoitus varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. Kovin pitkiä lainauksia ei tulisi käyttää. Tutkijan tulee huolehtia myös etiikan näkökulma suorissa lainauksissa, etteivät tutkimukseen osallistujat ole tunnistettavissa esimerkiksi murteen perusteella. On hyvä muokata alkuperäislainaukset yleiskielelle tällaisissa tapauksissa. (Kankkunen Päivi & Katri Vehviläinen- Julkunen 2013: 197 – 198.)

Vahvistettavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat vastaavat toisia vastaavanlaisia tutkimustuloksia. (Eskola Jari & Juha Suoranta 1998: 212 – 213.) Luotettavuutta lisää tutkimustekstin mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, mitä aineistonkeräyksessä ja sen jälkeen on tapahtunut. Luotettavuuskysymyksissä käytetään validiteetin käsitettä, joka jaetaan sekä ulkoiseen että sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla eli pätevyydellä mitataan tutkimuksen teorian ja käsitteiden yhdenmukaisuutta. Ulkoisella validiteetilla mitataan tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Ulkoinen validiteetti kuvaa tutkimuskohdetta juuri sellaisena kuin se on. Reliabiliteetti kuuluu luotettavuuteen. Tutkimus on reliabeli, kun siinä ei esiinny ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998: 214.)

Aineiston merkittävytydellä on myös vaikutusta luotettavuuteen, sillä tutkimukseen osallistuvat kertovat omista kokemuksistaan teemahaastattelun avulla. Luotettavuuteen vaikuttaa myös aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus. Laadullisen aineiston riittävyttä voidaan mitata saturaatiolla eli kylläntymisellä, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä uutta tutkimustietoa ongelman kannalta synny. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 87.) Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus ovat luotettavuudessa huomioitavia seikkoja. Arvioitavuudella seurataan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella tarkastellaan analyysin luokittelu- ja tulkintasääntöjen, niiden esitettävyyttä mahdollisimman yksiselitteisesti. (Eskola & Suoranta 1998: 215 – 217.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia asioita edellä mainittujen lisäksi ovat: Tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali sopivat yhteen, eikä teoriaan ole vaikuttaneet epäolennaiset tekijät. Tutkija itse ja hänen rehellisyytensä toimivat myös luotettavuuden mittareina, sillä keskiössä ovat hänen tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan; teoriassa, analyysivaiheessa, tutkimusaineiston kaikissa eri vaiheissa tuloksiin ja johtopäätöksiin saakka. Luotettavuuden arviointiin kuuluu myös puolueettomuusnäkökulma. Arvioitaessa puolueettomuutta tutkijan roolin merkitys tutkittavaan kohteeseen voi olla vaikuttavana tekijänä luotettavuuskysymyksissä. Tutkimuksen on hyvä olla arvovapaata, jolloin kaikki asiat tutkimuksessa tehdään läpinäkyviksi, mikä liittyy tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilkka Hanna 2015: 196 – 198.)

Luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2011: 140 – 141) on hyvä muistaa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, mitä tutkitaan ja miksi, miksi tämä tutkimus on tärkeä, mitä tutkija tutkimusta aloittaessa on olettanut ja ovatko oletukset muuttuneet. Aineiston keruulla on vaikutuksia luotettavuuteen, mikä on ollut tutkimuksen menetelmänä, tekniikkana, onko esiintynyt erityispiirteitä ja mahdollisia ongelmia, mitkä voivat vaikuttaa luotettavuuteen. Oleellista ovat myös tutkimuksen tiedonantajat, miten heidät valittiin tutkimukseen, miten yhteydenotto tapahtui, ja montako heitä kaikkiaan on. Tutkittavien henkilöllisyys ei saa paljastua. Tutkijan- ja haastateltavien suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen eettisyys sekä raportointi vaikuttavat luotettavuuden arviointiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa tärkeää on tutkijan selkeä ja totuudenmukainen kertomus olosuhteista, paikoista, haastatteluihin käytetyistä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä sekä virhetulkinnosta haastattelussa. Tutkijan oma itsearviointi tilanteesta lisää luotettavuutta, samoin tulosten tulkinnassa suorat haastatteluotteet, joihin tutkija päätelemänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2015: 232 – 233.)

5.2. Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikka on mahdollista jakaa tieteen sisäiseen ja ulkopuoliseen etiikkaan. Sisäisessä etiikassa on kyse tieteenalan luotettavuudesta ja todellisuudesta, jossa tarkastelussa on tutkimuskohde, sen tavoitteet ja koko tutkimusprosessi. Perusteena tälle on, ettei tutkimusaineistoa keksitä tai väärennetä. Sisäiset säännökset, tulosten raportointi, kirjoittaja ja kerätyt aineistot kuuluvat tutkimukseen. Tieteen kriittisyyteen kuuluu omien valintojen ja toimintatapojen arviointi eri näkökulmasta. Ulkopuolisessa etiikassa on kyse ulkopuolisista seikoista ja niiden vaikutuksista tutkimusaiheen valintaan ja asian tutkimiseen esimerkiksi rahoittajien mielenkiinto tutkimusta kohtaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 212.)

Ihmisoikeudet muodostavat eettisen perustan ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa: Tutkimukseen osallistuminen on tiedettävä, samoin kuin tutkimukseen liittyvät tavoitteet, menetelmät sekä mahdolliset riskit. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista, oikeus kieltäytymiseen on sallittua. Tutkittavien tulee saada tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. Heidän oikeutensa ja hyvinvointinsa menee kaiken edelle ja mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisy olisi suotavaa. Luottamuksellisuuden säilyttäminen, anonyymiyden takaaminen, rehellisyys ja luvatuista sopimuksista kiinni pitäminen kuuluvat eettisiin perusteisiin ja ovat huomionarvoisia asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 131.)

Tutkimuksen uskottavuus perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen sekä eettisiin ohjeistuksiin. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja avoimuus sekä tarkkuus koko tutkimusprosessissa. Muiden tutkijoiden töiden ja saavutusten kunnioittaminen niin ikään kuuluvat hyviin käytänteisiin. Koko tutkimuspro-

sessi, suunnittelusta toteutukseen ja raportointiin tulee olla tieteelliselle tiedolle asetettujen tavoitteiden mukainen. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 132 – 133.)

Eettisiin kysymyksiin liittyviä asioita ovat tutkimuslupaan liittyvät seikat. Tutkimuslupa tulee olla sekä viranomaisilta että tutkittavilta. Tutkimusaineiston keruuseen, kuten esimerkiksi nauhoituksiin, liittyvät ongelmat tulee huomioida. Nauhoituksesta on hyvä ilmoittaa ennalta ja nauhoitus suoritetaan vain tutkittavien luvalla. Tutkimuskohteen hyväksikäyttö ei kuulu hyviin eettisiin käytäntöihin, kuten ei myöskään osallistumiseen liittyvät ongelmat sisältäen tutkijan vaikutuksen tutkimusyhteisöön sekä tutkimuksesta raportoinnin. Nämä tulee huomioida eettisinä kysymyksinä tieteellistä tutkimusta tehtäessä. (Eskola & Suoranta 1998: 52 – 53.)

Tutkijan mukaan näyttää siltä, että yksikkökoot suurenevat entisestään, joten tulevaisuudessa on mahdollista, että siirrytään ainoastaan ryhmäkehityskeskustelulinjalle, mikä tämän tutkimuksen valossa näyttäisi haitalliselta. Tutkimuksen aihe oli kiinnostava ja tutkija sai vastauksia siihen, että liittykö kehityskeskustelukäytänteisiin puutteita. Henkilöstömäärä näyttäisi olevan liian suuri yksilökehityskeskusteluiden käymiseen tässä organisaatiossa. Ryhmäkehityskeskustelut olivat silloin vaihtoehtona, mutta kuten osa haastateltavista totesi, asia ei ole sama. Esimiesten ja johtajien ajan puute mainittiin monesti. Ajanpuute herättää pohtimaan esimiestyön luonnetta ja suuntaa. Näyttäisi siltä, ettei ylimmällä johdolla olisi mahdollisesti aikaa kerran vuodessa pysähtyä käymään yhdessä läpi työntekijöiden asemaa, työtilannetta ja kuulla, miten heidän henkilöstöllä työssään sujuu. Suuntaus näyttäisi liikkuvan inhimillisestä ja pehmeämmästä johtamisesta etäämmäksi, mikä tämän tutkimuksen valossa näyttäisi myös haitalliselta.

Ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluihin käsitti tässä tutkimuksessa viisi (5) johtavassa asemassa olevaa henkilöä. He kävivät kehityskeskusteluita alaisten kanssa. Vastaavasti heidän esimiestensä kohdalla näyttäisi siltä, ettei ymmärrys kehityskeskusteluita kohtaan ole selkiintynyt ja on mahdollista, että sitoutuminen ei ole sitä luokkaa kuin sen toivottaisiin olevan. Ylimmän johdon mielipiteet ja kokemukset jäivät tässä tutkimuksessa osittain saamatta.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi hyvä keskittyä yksinomaan organisaatioiden kaikkein ylimpään johtoon ja tutkia heidän sitoutumistaan ja kehityskeskusteluiden hyödyntä-

mistä johtamisen välineenä. Olisi mielenkiintoista selvittää, muuttuisivatko ylimmän johdon käsitykset sen myötä.

LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu, Henrietta (2008). Esimiehenä arjessa: Juva: WSOY

Aarnikoivu, Henrietta (2011). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2.uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Aarnikoivu, Henrietta (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Amos, Elizabeth A, & Bart L. Weathington (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employdd attitudes. The Journal of psychology 142: 6, 615-631.

Avery, Gayle C & Harald Bergsteiner (2011). Sustainable leadership. Honeybee and logust approaches. 1.painos. Routledge: New York.

Baron, Angela & Michael Armstrong (2007). Human capital management. Achieving added value through people. British library cataloguing in publication data. Great Britain and USA.

Cole, Kenneth D (2007). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing, and psychological capital. 37-44. University of Canberra. Saatavissa: <http://melbourneinstitute.unimelb.edu.au/assets/documents/hilda-bibliography/student-essays-dessertations/KCole.pdf>.

Dawkins, Sarah, Angela Martin, Jenn Scott & Sanderson Kristy (2013). Building on positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological capital. Journal of occupational and organizational. Psychology 86, 348-370.

- Donaldson, Steward I & Ja Ko (2010). Positive organizational psychology, behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of positive psychology*. School of behavioral and organizational science 1-28. Claremont gradual University, Claremont: USA.
- Entrekin, Lanny & Brenda D. Scott-Ladd (2014). *Human resource management and change. A practicing managers guide*. TS International Ltd. Padstow. Cornwall:
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fellinger, Åsa-Mia (2005). *Svåra medarbetarsamtal. En handbook för chefer. Jo, det är en sak jag måste ta upp med dig*. 3. painos. Stockholm: ScandBook.
- Forsström, Ann-Louise (2000). *I dialog med chefen. Makt och dominans I utvecklings-samtal*. Edsbruk: Akademitryck. AB.
- Granberg, . Otto (2006). *Personaladministration och organisations utveckling. Natur och kultus*. 3.painos. Stockholm:
- Gratton, Lynda, Veronica Hope Hailey, Philip Stiles & Catherine Truss (1999). *Strategic human resource management*. 1.painos. Oxford: Universitys press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1991). *Teemahaastattelu*. 5.painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2015). *Tutki ja kirjoita*. 20.painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Huhtala, Marjo (2015). *Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille*. Helsinki: Kauppakamari.

- Hutchinson, Sue (2013). Performance management, theory and practice. Online resources cipd.co.uk/olr. Lontoo:
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli (2015). Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka (2011). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1.painos. WSOYpro Oy.
- Järvinen, Pekka (2013). Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, Pekka, Jukka Rantala & Petri Ruotsalainen (2014). Johda suoritusta. Talentum.
- Kankkunen, Päivi & Katri Vehviläinen-Julkunen (2013). Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaplan, Seth, Jose Cortina, Gregory Ruark, Kate LaPort & Vias Nicolaides. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly* 25: 563-580.
- Kehusmaa, Kirsti (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kultanen, Timo (2016). Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelit. 1.painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Lindholm, Tommi & Jari Salminen (2014). Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskustelusta vuoden paras työpäivä. 1.painos. Helsinki: J-Impact Oy.

- Lind-Nilsson, Irene & Lisbeth Gustafsson (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Student litteratur. Lund: Sverige.
- Luoma, Mikko (2014). Teoksessa Viitala, Riitta & Maria Järnlström. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöparimetrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. 302, print.
- Lähdesmäki, Kirsi (2006). ”Lupa olla esimies”. *Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä*. Vaasan yliopiston julkaisu.
- Manka, Marja-Liisa, Laura Bordi & Kirsi Heikkilä-Tammi (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva*. KAKS-kunnallisalan kehittämissäätiö. Sastamala: Polemia-sarjan julkaisu nro 88.
- Meretniemi, Irma (2012). *Esimiehen opas ehityskeskusteluihin*. Talentum Media Oy.
- Mukherjee, Jayant (2012). *Designing human resource management systems. A leaders guide*. SAGE publications in. USA, Asia, UK, India.
- Murphy, Kevin, R & Jeanette N Cleveland (1995). *Understanding performance appraisal, social, organizational and goal-baset perspectives*. Sage-publications. United States of America.
- Mäkelä, Liisa & Timo-Pekka Uotila (2014). Teoksessa Viitala, Riitta & Maria Järnlström. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöparimetrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. 302, print.
- Partanen, Irmeli & May-Britt Wiklund (1999). *Entistä tietoisempaan johtamiseen. Siijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 12. Lastensuojelun keskusliitto*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pekkarinen, Laura & Toni Pekka (2016). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. KEVAN tutkimuksia 1/2016.

Perttula, Juha & Antti Syväjärvi (2012). Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rees, Gary & Ray French (2013). Leading, managing and developing people. 4.painos. Cipd. Lontoo:

Reichard, Rebecca, J & Ronald E. Riggio (2008). ”An interactive, process model of emotions and leadership. Phils G4 Users: phil: Public 512-523.

Riggio, Ronald. E & Rebecca J. Reichard (2008). ”The emotional and social intelligences of effective leadership”. Journal of Managerial Psychology 23: 2, 169-185. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810850808>.

Ronhy-Östberg, Marika & Suzanne Rosendahl (1998). Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.

Saarinen, Mikael (2007). Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology. Doctoral Dissertation Series 2007/2. Espoo:

Suonsivu, Kaija (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä (2009). Saatavissa: http://www.llky.fi/site?node_id=843.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007). Älykäs organisaatio. Economica julkaisu nro 17. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Media Oy.

- Truss, Catherine, Linda Gratton, Veronica Hope-Hailey, Patrick McGovern & Philip Stiles (1997). Soft and hard models of human resource management. *Journal of management studies* 34: 1, 53-73.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 8. uudistettu laitos. Vantaa: Tammi.
- Uotila, Timo-Pekka & Riitta Viitala (2014). Teoksessa Viitala Riitta & Maria Järnlström. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. 302, print.
- Valpola, Anneli (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WSOY.
- vanDierendonck, Dirk, Clare Haynes, Carol Borrill & Chris Stride (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology* 9: 2, 165-175.
- Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta & Kirsi Lehto (2014). Teoksessa Viitala, Riitta & Maria Järnlström. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöparometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 302, print.

Viitala, Riitta & Maria Järnlström (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. 302, print.

Vilka, Hanna (2015). Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wilton, Nick (2013). An introduction to human resource management. 2.painos. SAGE. Publications Ltd. Lontoo:

Österberg, Maritta (2014). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

LIITE 1. Tutkimuslupa

TUTKIMUSLUPAPYYNTÖ

7.12.2016

Riitta Peltoniemi

ripe.peltoniemi@gmail.com

Eila Runsala

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä

Hallintoaukio PL 100

61801 KAUAJOKI

KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ ESIMIEHEN NÄKÖKUL-
MASTA

Olen Riitta Peltoniemi Teuvalta. Opiskelen sosiaali- ja terveyshallinto-tieteitä Vaasan yliopistossa. Opintoihini kuuluu pro-gradun tekeminen. Pro-gradun ohjaajana toimii professori Pirkko Vartiainen ja tutkielman ai-heena on kehityskeskustelu johtamisen välineenä esimiehen näkökulmas-ta.

Pyydän tutkimuslupaa pro-gradutyön aineiston keruuta varten Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymään eri yksikköihin.

Tutkimuskysymykseni ovat: Miten esimiesasemassa olevat johtajat hyö-dyntävät kehityskeskusteluja henkilöstöjohtamisessa? Miten kehitys-keskusteluista tullessiin asioihin sitoudutaan jatkossa? Toimin itse osas-tonhoitajana ja koen tutkimusaiheen tärkeäksi sekä ajankohtaiseksi. Tut-kittavat yksiköt saavat arvokasta tietoa koetuista kehityskeskusteluista.

Tutkimus on laadullinen ja aineistonkeruumenetelmänä käytän teemahaas-tattelua. Haastateltavia tulisi olla 15. Tutkimusaineiston käsittelen luotta-muksellisesti vastaajien anonymisyys säilyttäen. Haastattelut tulen hävit-tämään tutkielmani valmistuttua.

Annan luvan tutkimuksen suorittamiselle Suupohjan peruspalveluliikelai-toskuntayhtymässä

Eila Runsala

. . . 2016

Ikäihmisten palvelupäällikkö

Terveisin

Riitta Peltoniemi

LIITE 2. Saatekirje

SAATEKIRJE

9.1.2017

Riitta Peltoniemi

ripe.peltoniemi@gmail.com

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa filosofisessa tiedekunnassa hallintotieteiden maisteriksi, pääaineena sosiaali- ja terveyshallintotiede. Teen opintoihini liittyvää pro gradu-tutkielmaa, jonka aiheena on ”Kehityskeskustelu johtamisen välineenä esimiehen näkökulmasta”. Pro gradu-tutkielman ohjaajana on professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten kehityskeskustelu toimii henkilöstöjohtamisen välineenä, millaisia kokemuksia esimiehillä on kehityskeskusteluista ja miten esimiesasemassa olevat johtajat hyödyntävät kehityskeskusteluja henkilöstöjohtamisessa. Tavoitteena on saada eväitä esimiehenä toimimiseen, hyvään ja inhimilliseen henkilöstöjohtamiseen. Toisena tavoitteena on saada selville myös esimiesten ja johdon näkemyksiä ja kokemuksia kehityskeskusteluista ja siitä, miten he hyödyntävät esiin nouseita asioita. Myös johdon suhtautumista kehityskeskusteluun on tarkoitus selvittää.

Kohderyhmänä ovat Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän palveluksessa toimivat esimiehet ja johtavassa asemassa olevat henkilöt. Tavoitteena on saada 15 haastateltavaa. Haastattelut on tarkoitus suorittaa tammi-maaliskuun 2017 aikana. Tulen ottamaan puhelimitse yhteyttä haastateltaviin, lähetän saatekirjeen ja haastattelukysymykset sekä sovin mahdollisesta haastatteluajankohdasta.

Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen. Haastateltavien nimilistan olen saanut ikäihmisten palvelupäällikkö Eila Runsalalta. Haastattelu nauhoitetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Aineiston analyysi tullaan tekemään niin, ettei haastateltavan henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Haastatteluista saatua aineistoa käytetään vain tähän tutkimukseen ja hävitetään tämän tutkimuksen valmistuttua. Nimilista haastateltavista tulee kuitenkin laittaa tutkimuksen liitteeksi.

Toivon että voisit olla mukana ja edesauttaa kokemuksillasi tässä tutkimuksessa.

Ystävällisin terveisin Riitta Peltoniemi

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustatiedot

Millaisessa yksikössä toimit?

Esimiesasemasi: Toimitko osastonhoitajana /johtavassa asemassa?

Kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä sote-alalla?

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä?

Kuinka monta alaista sinulla on yksikössäsi?

Oletko saanut koulutusta/opastusta kehityskeskustelukäytänteisiin ja jos olet, millaista?

Miten olet itse kokenut omat kehityskeskustelut oman esimiehesi kanssa?

Varsinaiset haastattelukysymykset:

Esimiehen rooli

Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi mielestäsi käydä?

Millaiseksi näet oman roolisi kehityskeskustelutilanteessa?

Henkilöstön tukeminen

Miten tuet henkilökuntaa heidän työssään?

Miten reagoit niihin asioihin, jotka tulevat esiin kehityskeskusteluissa?

Kehityskeskustelujen merkitys

Millainen merkitys kehityskeskustelulla on sinulle esimiehenä?

Miten kehityskeskusteluprosessia kannattaisi mielestäsi kehittää?

Millaisia kokemuksia sinulla on esimiehenä kehityskeskusteluista?

Kerro kehityskeskustelujen hyödyistä?

Kerro kehityskeskustelujen haitoista?

LIITE 4. Haastateltavien nimilista