



***”TYÖNTEKIJÖILLE MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA KEHITYS-KESKUSTELULOMAKKEEN LAATIMISESSA ERITTÄIN TÄRKEÄ, JOKAISEN ÄÄNTÄ KUULTAVA...!”***

**Strategiaan pohjautuva kehityskeskustelulomake yrityksen operatiiviseksi työkaluksi - henkilöstön kehittämisenäkökulma**

**- Case: Yliopiston Apteekki**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Heli Mäntysalo 504744

Ohjaaja:

TkT Kirsi Liikamaa

10.2.2014

Pori



Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun  
alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja rajaukset .....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	11
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	13
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofinen tarkastelu .....	13
2.2	Tutkimusstrategia ja metodologia .....	15
2.3	Kohdeorganisaation esittely .....	16
2.4	Kyselylomakkeen rakenne, aineiston hankinta ja analysointi.....	17
3	KEHITYSKESKUSTELUIDEN JA STRATEGIAN VÄLINEN YHTEYS.....	22
3.1	Kehityskeskustelut .....	22
3.2	Edellytyksiä onnistuneelle kehityskeskustelulle .....	24
3.3	Strategia kehityskeskusteluiden kontekstista tarkasteltuna.....	25
3.4	Strategian, henkilöstöjohtamisen ja kehityskeskusteluiden välinen yhteys .	28
3.5	Strategiaan pohjautuva kehityskeskustelu operatiivisena työkaluna .....	30
3.5.1	Suorituksen arviointi .....	31
3.5.2	Kehityssuunnitelma.....	33
3.6	Henkilöstön osallistaminen yrityksen toiminnan kehittämiseen.....	34
4	KYSELYTUTKIMUKSEN KVANTITATIIVSET TULOKSET .....	36
4.1	Kehityskeskustelulomakkeisiin valitut arvioitavat tekijät.....	36
4.2	Vastanneiden taustatiedot.....	36
4.3	Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen henkilöstön näkökulmasta arvioituna.....	37
4.4	Kehityskeskustelulomakkeen arviointi henkilöstön näkökulmasta.....	40
4.5	Kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointi henkilöstön näkökulmasta.....	41
4.6	Kehityssuunnitelman arviointi henkilöstön näkökulmasta .....	455
4.7	Strategian ja kehityskeskustelulomakkeen välinen yhteys henkilöstön näkökulmasta arvioituna .....	47
5	KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEET YRITYKSEN OPERATIIVISEKSI TYÖKALUKSI, KYSELYN KVALITATIIVINEN OSA.....	51
5.1	Kehityskeskusteluprosessi.....	51
5.1.1	Valmistelu- ja suunnitteluvaihe .....	52
5.1.2	Keskustelun toteuttamisvaihe .....	54

5.1.3	Keskustelun jälkihoito .....	55
5.2	Kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen .....	577
5.3	Suorituksen arvioinnin kehittäminen .....	60
5.3.1	Suorituksen arviointi subjektiivisilla mittareilla.....	63
5.3.2	Suorituksen arvioinnissa huomioitavia asioita .....	65
5.4	Kehityssuunnitelman kehittäminen.....	66
5.5	Strategian ja operatiivisen työkalun, kehityskeskustelulomakkeiden, välinen yhteys henkilöstön näkökulmasta .....	68
5.6	Kohdeorganisaatiossa tehdyt toimenpiteet operatiivisen toiminnan kehittämiseksi.....	70
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	76
6.1	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.....	76
6.2	Tutkimuksen arviointi .....	81
6.3	Jatkotutkimusaiheita.....	84

## LIITTEET

LIITE 1	TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE.....	93-96
LIITE 2	TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE.....	97
LIITE 3	KYSELYLOMAKKEEN SUORITUKSEN ARVIOINNIN KUVAUS .....	98
LIITE 4	KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	99
LIITE 5	KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	100
LIITE 6	KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	101
LIITE 7	SUORITUKSEN ARVIOINTI, TEKNINEN HENKILÖKUNTA .....	102
LIITE 8	SUORITUKSEN ARVIOINTI, FARMASEUTIT .....	103
LIITE 9	SUORITUKSEN ARVIOINTI, ASIAKASPALVELUPÄÄLLIKÖT .....	104
LIITE 10	SUORITUKSEN ARVIOINTI, APTEEKINHOITAJAT .....	105

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tämän pro gradu -tutkimuksen tausta ja kulku .....	9
Kuvio 2	Kohdeorganisaation kehityskeskustelu osana yrityksen strategisen johtamisen vuosikelloa .....	10
Kuvio 3	Tämän pro gradu -tutkimuksen liiketaloudellinen metodologiatypologia .....	14
Kuvio 4	Liiketoiminnan ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet .....	17
Kuvio 5	Strategiasta kehityskeskusteluun .....	277
Kuvio 6	Suorituksen johtamisen avaintehtävä on kaikkien tavoitteiden yhtenäistäminen .....	31
Kuvio 7	Vastanneiden määrä henkilöstöryhmittäin esitettynä .....	37
Kuvio 8	Henkilöstöryhmien arvio oman asenteen pohtimisen hyödyllisyydestä .....	442
Kuvio 9	Henkilöstöryhmien arvio työkaverin antaman palautteen hyödyllisyydestä .....	43
Kuvio 10	Teknisen henkilökunnan suorituksen arviointiosuus.....	45
Kuvio 11	Henkilöstöryhmien suhtautuminen seurantakeskusteluihin .....	47
Kuvio 12	Vastanneiden arvio omasta kehityskeskustelulomakkeesta .....	50
Kuvio 13	Kehityskeskusteluprosessi ja sen yhdistäminen kohdeorganisaation johtamis- ja henkilöstöprosesseihin.....	72

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Kyselylomakkeen rakenne. Kysymysten luokittelu mitta-asteikon ja käytettävien metodien mukaan.....	18
Taulukko 2	Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen.....	38
Taulukko 3	Kehityskeskustelulomakkeen yleinen arviointi.....	40
Taulukko 4	Spearmanin korrelaatiotesti teknisen henkilökunnan ja farmaseuttien suorituksen arvioinnin osuudelle.....	44
Taulukko 5	Vastanneiden arvio kehityskeskustelulomakkeen kehityssuunnitelmasta .....	46
Taulukko 6	Vastanneiden arvio omasta tietämyksestään liittyen yrityksen visioon, arvoihin ja strategiaan .....	48
Taulukko 7	Spearmanin korrelaatiotesti henkilöstöryhmien ja taulukossa esiintyvien muuttujien välisen riippuvuuden tutkimiseksi.....	48
Taulukko 8	Vastanneiden arvio yrityksen strategian ja kehityskeskustelulomakkeen välisestä yhteydestä .....	49
Taulukko 9	Yhteenveto kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi kohdeyrityksessä empiirisen aineiston ja teoriasta saadun tiedon pohjalta .....	71
Taulukko 10	Yhteenveto kehityskeskustelulomakkeiden kehittämisestä henkilöstön näkökulmasta .....	73
Taulukko 11	Yhteenveto kehityskeskustelulomakkeiden suorituksen arvioinnin kehittämiseksi henkilöstön näkökulmasta .....	73
Taulukko 12	Yhteenveto kehityssuunnitelman kehittämisestä henkilöstön näkökulmasta.....	74
Taulukko 13	Mallikehikko kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeiden kehittämiseksi .....	75

# 1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkimuksessa kehityskeskustelua kuvaa tutkijan mielestä parhaiten määritelmä, jossa kehityskeskustelu yhdistetään osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmän avulla varmistetaan, että kaikkien työntekijöiden kanssa on sovittu keskeiset tavoitteet ja arviointikriteerit. (Valpola 2000, 13.) Niissä yrityksissä, joissa kehityskeskustelut on osattu yhdistää mukaan yrityksen muuhun strategiseen työskentelyyn, kehityskeskusteluita pidetään hyödyllisinä myös työntekijöiden näkökulmasta (Järvinen 2000, 75). Tutkimusten mukaan kehityskeskusteluja ei kuitenkaan hyödynnetä riittävästi (Lamponen 2009, 39). Tällöin kehityskeskusteluiden todellista tärkeyttä ei ole sisäistetty, jolloin niitä ei ole myöskään hyödynnetty tai yhdistetty yrityksen muihin johtamisfunktioihin (Sydänmaalakka 2004, 19).

Kehityskeskusteluiden näkökulmasta tarkasteltuna, strategian määritelmäksi sopii tässä tutkimusasetelmassa kuvaus, jossa strategialla tarkoitetaan jaettua ymmärrystä yrityksen tavoitteesta (Bowman 1998, 19). Kehityskeskusteluiden tulisi pohjautua yrityksen strategiaan. Tällöin työntekijöiden on helpompi ymmärtää kehityskeskusteluiden tarkoitus ja se, miksi strategiatyöskentely on keskeisessä asemassa yrityksen menestyksen kannalta. (Kesti 2007, 19-20; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 31-38.) Yrityksen tavoitteet tulee olla linjassa yrityksen mission ja vision kanssa. Lisäksi yrityksen strategiasta johdetut tavoitteet on avattava ja vietävä aina yksikkötasosta ryhmä- ja yksilötavoitteisiin. (Losyk 2002, 11.) Kehityskeskusteluiden sisällön ydin on yrityksen strategian integroiminen kaikkien työntekijöiden tavoitteisiin (Losyk 2002, 11; Mikkola 2006, 69). Kun työntekijät ymmärtävät, mikä on yrityksen tehtävä ja tavoitteet, parantaa se samalla työntekijöiden sitoutumista toimintaan (Kesti 2007, 19-20).

Ihannetilanteessa kehityskeskustelu on yrityksen strategisen ja operatiivisen toiminnan yhdistävä tekijä (Janush 2005, 58; Viitala 2009, 59, 61-67). Strategiaa implementoidaan käytäntöön operatiivisten toimintojen kautta, kuten kehityskeskusteluiden ja suorituksen arvioinnin muodossa. Kirjallisuuden perusteella kehityskeskusteluita pidetäänkin tärkeänä foorumina strategisesti tärkeiden asioiden käsittelylle. Tästä huolimatta ei Ruoranen väitöskirjansa kirjallisuuskatsauksessa löytänyt kehityskeskustelujen sisällystä suoraa linkkiä yritysten strategiaihin. Lisäksi empiirisiä tutkimuksia strategian välittymisestä yrityksen työntekijöille on vähän. (Ruoranen 2011, 26, 50.) Kehusmaan (2010, 86) mukaan kehityskeskusteluissa on myös harvemmin pystytty yhdistämään strategisia tavoitteita yksilöllisiin tavoitteisiin. Kehityskeskustelua pidetään kuitenkin esimiesten yhtenä merkittävänä keinona viestiä työntekijälle organisaation visiosta ja strategiasta (Valpola 2002, 13-19). Siten kirjallisuudesta esiin nouseva strategian ja kehityskeskustelun integroimisesta saatava hyöty verrattuna vähäiseen empiiriseen aineistoon, herätti tutkijan mielenkiinnon aihetta kohtaan.

Jokaisen yrityksen tulisi suunnitella omat kehityskeskustelulomakkeensa yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin pohjautuen. Perustan onnistuneelle kehityskeskustelulle antaa ylin johto, jonka tulisi määrittellä selkeät tavoitteet ja suunnitella kehityskeskustelun rakenne. Johdon vahva mukanaolo kehityskeskusteluprosessissa takaa paremmat edellytykset kehityskeskusteluiden onnistumiselle. (Aarnikoivu 2010, 73-75; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 61; Roberts 1998, 301-319.) Esimiehet kannattaa osallistaa mukaan jo kehityskeskustelulomakkeiden laatimis- ja kehittämisvaiheessa (Aarnikoivu 2010, 86.) Esimiehet ja työntekijät saattavat suhtautua negatiivisesti kehityskeskusteluihin, jos heitä ei oteta mukaan lomakkeiden ja prosessin suunnitteluun (Thomas & Bretz 1994, 28-34). Usein lomakkeiden kehittämistyö jää vain henkilöstöhallinnon vastuulle. Tällöin esimiesten on helppo ulkoistaa itsensä koko prosessista (Aarnikoivu 2010, 81-87). Myös Kondrasukin tekemä tutkimus suosittelee työntekijöiden osallistamisen lisäämistä jo kehityskeskusteluprosessin suunnittelemisvaiheessa (Kondrasuk 2012, 115-130).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Yliopiston Apteekin uusia strategiaan pohjautuvia kehityskeskustelulomakkeita yrityksen operatiiviseksi työkaluksi. Vaikka tutkimus oli toimeksianto, aiheeseen päädyttiin myös tutkijan oman mielenkiinnon ja käytännön kehittämisen innoittamana. Ennen varsinaista pro gradu -tutkimusta, tutkija laati kohdeyrityksen neljälle henkilöstöryhmälle uudet kehityskeskustelulomakkeet. Prosessissa oli mukana myös yrityksen johtoryhmä. Varsinainen pro gradu -tutkimus koski näiden lomakkeiden edelleen kehittämistä henkilöstön antaman palautteen perusteella. Tutkija valitsi keskeiset teemat ja tekijät, jotka tulisi arvioida kehityskeskustelulomakkeita kehitettäessä. Lomakekyselyssä koko henkilökunta arvioi tutkijan valitsemia teemoja yrityksen strategian pohjalta. Henkilöstön kehittämisen näkökulma huomioitiin lomakkeiden lopullisessa muokkaamisessa. Tutkimuksella oli myös välillistä hyötyä Yliopiston Apteekille, koska lomakkeiden kehittämisen yhteydessä koko kehityskeskusteluprosessi yhdistettiin osaksi johtamisjärjestelmää, jolloin keskusteluista saatava hyöty laajeni yksilö- ja yksikkötasolta koko organisaatioon. Uudet lomakkeet otettiin käyttöön vuoden 2014 alussa.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja rajaukset**

Tutkimus tehtiin toimeksiantona Yliopiston Apteekille, josta jatkossa käytetään nimeä kohdeorganisaatio. Tutkijan ensimmäinen haaste oli löytää aikaisemmin tehdyistä empiirisistä tutkimuksista näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, jossa samalla täytyisi myös toimeksiantajan tavoite. Kohdeorganisaation johdon toiveena uusien kehityskeskustelulomakkeiden tuottamisen lisäksi oli lomakkeiden rakentaminen yrityksen strategiaan pohjautuen. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää uusia kehityskeskustelulomakkeita

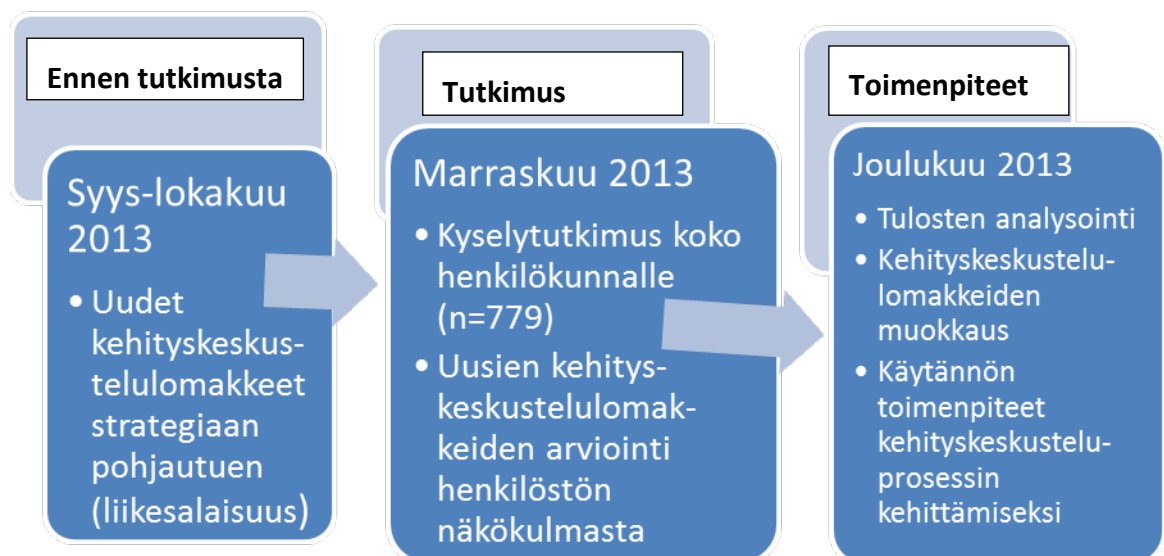
yrittäjien sisäältä päin, henkilöstön näkökulma huomioon ottaen, yrityksen operatiiviseksi työkaluksi.

Tutkimuksen tekemistä auttoi tutkijan omakohtainen kokemus kehityskeskusteluiden pitämisestä ja kehittämistarpeista esimiestyön kautta samassa kohdeorganisaatiossa. Samalla se edellytti tutkijalta objektiivisuutta, koska tulosten ja johtopäätösten tuli perustua tutkimustuloksiin, eikä tutkijan omiin ennakkokäsityksiin ja mielipiteisiin tutkitavasta asiasta (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 309-315). Toimeksiantajan toiveesta valmiita kehityskeskustelulomakkeita ei julkaista tämän tutkimuksen yhteydessä, koska niissä oli yritykselle strategisesti tärkeitä asioita, joihin osittain perustuu myös yrityksen kilpailuetu alalla.

Tutkimusongelman pääkysymys määriteltiin seuraavasti: *Miten strategiaan pohjautuvat kehityskeskustelulomakkeet voidaan kehittää osaksi operatiivista toimintaa caseorganisaatiossa henkilöstön näkökulmasta?* Pääkysymyksen alle jäseneltiin lisäksi kolme alakysymystä:

- *Mikä on kehityskeskustelulomakkeiden ja strategian välinen yhteys?*
- *Mitä tekijöitä pitää arvioida kehityskeskustelulomakkeita kehitettäessä?*
- *Mitkä olivat käytännön toimenpiteet kehityskeskusteluprosessin operatiivisen toiminnan kehittämiseksi caseorganisaatiossa?*

Tämän pro gradu -tutkimuksen tausta ja kulku on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Tämän pro gradu -tutkimuksen tausta ja tutkimuksen kulku

Kuviossa 1, syksyllä 2013 ennen varsinaista pro gradu -tutkimusta, tutkija laati kohdeorganisaatiolle uudet kehityskeskustelulomakkeet. Varsinainen tutkimus koski uusien strategiaan pohjautuvien lomakkeiden edelleen kehittämistä henkilöstön antaman palautteen perusteella. Kohdeorganisaation strateginen päätöksenteko ja lomakkeiden suunnitteluvaihe rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Strategia oli kehityskeskustelulomakkeiden pohjana, joten teoreettisessa viitekehyksessä strategiaa tarkasteltiin kehityskeskusteluiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tämä tutkimus painottui kuitenkin operatiiviseen toimintaan, tavoitteena kehittää kehityskeskustelulomakkeita ja koko prosessia henkilöstön näkökulmasta.

Kohdeorganisaation kehityskeskustelulomakkeiden ja -prosessin kehittäminen oli osa yrityksen laajempaa strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen kokonaisuutta, joka kuitenkin rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Vuodesta 2014 alkaen kehityskeskustelut ovat osana yrityksen toiminnallista vuosikelloa, jossa määritellään kehityskeskusteluiden pitämisen aikataululliset puitteet seurantakeskusteluineen (kuvio 2).



Kuvio 2 Kohdeorganisaation kehityskeskustelu osana yrityksen strategisen johtamisen vuosikelloa

Kuten kuvioista 2 nähdään, osaamiskartoitus jätettiin kehityskeskustelulomakkeista pois johtuen osaamiskartoituksen laajuudesta. Osaamiskartoitus suunniteltiin tehtäväksi erillään itse kehityskeskustelusta. Osaamiskartoitus ja kehityskeskustelulomakkeissa määritellyt kehittymiskohteet toimivat kohdeorganisaatiossa pohjana seuraavan vuoden koulutussuunnitelmalle.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. *Ensimmäisessä luvussa*, johdannossa, esitellään tutkimuksen taustaa, motivoidaan lukijaa antamalla lyhyt kuvaus tutkittavasta aiheesta kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten valossa. Kehityskeskusteluihin liittyvää kirjallisuutta ja aineistoa on haettu kansallisella tasolla perustuen suomalaisessa työku-  
lttuurissa toteutettuihin tutkimuksiin, mutta myös kansainvälisiä julkaisuja on hyödynnetty tutkimuksen teoreettisen pohjan laajentamiseksi. Tutkimustulosten yleistettävyyteen, joita on tehty erilaisilla toimialoilla ja kulttuuritaustoiltaan erilaisten ihmisten joukossa, on kuitenkin suhtauduttava varauksellisesti. Tämän lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan. *Toisessa luvussa* pääteemana on tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa esitellään ja perustellaan valittuja tutkimusmenetelmiä, kuvataan aineiston keruumenetelmät ja analysointitavat. Lisäksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio ja kuvataan tutkimuksen käytännön suorittamista.

Varsinaisia teorialukuja on yhteensä kaksi. Ensimmäisessä teorialuvussa, *luvussa kolme*, käsitellään yleisellä tasolla operatiivisen kehityskeskustelun ja strategian välistä yhteyttä. Strategiaa tarkastellaan vain kehityskeskusteluiden kontekstista tarkasteltuna, koska tutkimuksen pääpaino on operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi luvussa kuvataan yleisellä tasolla kehityskeskusteluita ja niiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehityskeskustelulomakkeiden sisällöksi valittuja keskeisiä operatiivisia toimintoja, kuten suorituksen arviointia ja kehityssuunnitelman tekemistä. Luku kolme päättyy kappaleeseen, jossa kuvataan työtekijöiden potentiaalia ja osallistumisen hyötyä yrityksen toiminnan kehittämiseen. Luvussa kolme pyritään teorian pohjalta rakentamaan kuva strategian ja kehityskeskusteluiden välisestä yhteydestä sekä kehityskeskusteluiden operatiivisesta funktiosta, joiden tavoitteena on antaa lukijalle yleiskuva tutkimuksen teoreettisesta kontekstista.

*Neljännessä luvussa* esitetään webropol-kyselyn kvantitatiiviset tulokset. Kyselylomakkeen kysymykset jaoteltiin kahdeksaan eri kysymyssarjaan. Neljännen luvun alaotsikoinneissa hyödynnetään kysymyssarjoissa käytettyjä otsikoita, mikä on looginen jatkumo tulosten esittämiseksi. Luvussa viisi, joka on tutkimuksen kvalitatiivinen empiirinen osa, syvennyttään kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeiden kehittämiseen henkilöstön antamien vastausten perusteella. Luvussa syvennetään kehityskeskusteluprosessia teorian avulla käymällä prosessin kolme vaihetta läpi limittämällä se tutkimuksesta saadun empiirisen aineiston kanssa, jolloin teoria ja empiria vuoropuhelivat loogisesti keskenään. Luvussa viisi vastataan myös tutkimuksen pääkysymykseen. Vastaus haetaan teorian ja empirian yhdistelmänä, nostamalla ja syventämällä luvussa neljä esiin tulleita mielenkiintoisimpia tuloksia. Kehityskeskustelulomakkeiden painopiste on operatiivisissa toiminnoissa, kuten suorituksen arvioinnissa ja kehityssuunni-

telman laatimisessa, jotka molemmat kuvataan henkilöstön antamien vastausten perusteella. Luvun viisi lopussa esitellään myös yhteenvedon omaisesti kohdeorganisaatiossa tehdyt käytännön toimenpiteet operatiivisten toimintojen kehittämiseksi.

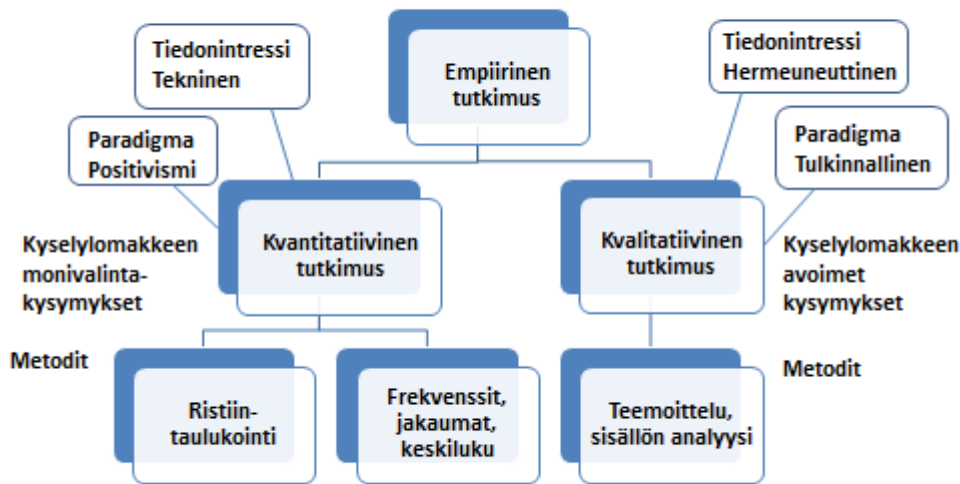
Viimeisessä luvussa, *luvussa kuusi*, esitetään tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset siitä, miten yrityksen strategiaan pohjautuvat kehityskeskustelulomakkeet kehitetään yrityksen sisältä päin, henkilöstön näkökulmasta, yrityksen operatiiviseksi työkaluksi. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen lopussa esitellään käytetyt lähteet sekä liiteluettelo, joihin itse tutkimuksessa viitataan.

## 2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen tarkastelu

Tieteenfilosofiolla tarkoitetaan filosofisen metodin soveltamista tutkimusprosessiin ja sen tuloksiin (Niiniluoto 1997, 21). Tutkimusmenetelmät perustuvat aina tieteenfilosofiseen taustaan, jotka ohjaavat tutkimusprosessin eri vaiheita. Tieteenfilosofisia taustaolettamuksia voidaan tarkastella joko objektivistisen tai subjektivistisen näkökulman kautta (Burrell & Morgan 1979, 2-3). Burrellin ja Morganin (1979, 1-7) mukaan objektivistisessä näkökulmassa todellisuus on tutkijasta riippumatonta. Tieteen paradigmat voidaan lisäksi jaotella fenomenologiseen ja positivistiseen paradigmaan, jolloin positivistista tutkimusta luonnehtii usein kvantitatiivinen ja fenomenologista tutkimusta vastaa-vasti kvalitatiivinen lähestyminen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129).

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin pääosin kvantitatiivisesti, jota analysoitiin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana oli positivistinen oletus, jossa painottui objektivistinen näkökulma. Positivismia luonnehtii objektiivisuus ja matemaattiset analyysit määrällisten muuttujien avulla (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129). Tämän perusteella voidaan kerättävään tietoon liittää myös teknisen tiedonintressin näkökulma, joka perustuu kuuluisan filosofin Jürgen Habermasin ajatuksille. Teknisen tiedonintressin perusajatuksena on objektivistinen näkemys tiedon arvon perustasta, joka luo rationaalisen perustan tieteellisille käytännöille. (Niiniluoto 1997, 70-72.) Tämän tutkimuksen liiketaloudellinen metodologiatypologia on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Tämän pro gradu -tutkimuksen liiketaloudellinen metodologiatypologia (mukaellen Kallio 2006, 518)

Kuten kuviossa 3 on esitetty, tässä tutkimuksessa on myös hermeneuttisia piirteitä. Hermeneutiikassa keskeistä on tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen syvälinen ymmärtäminen (Niiniluoto 1997, 71). Kvalitatiivista tutkimusta käytettiin Webropol-kyselyn avoimien kysymysten analysointiin. Tulkitsevan paradigman käyttäminen täydensi positivistista näkemystä, jonka tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden vastauksia heidän subjektiivisten kokemusten kautta.

Teoreettinen yleistäminen on mahdollista case-tutkimuksissa, vaikka liiketaloustieteissä ei-eksaktina, käytännönläheisenä tieteenalana teoreettinen kontribuutio jääkin usein vähäiseksi (Kallio & Palomäki 2011, 58-72). Mitkä sitten ovat välttämättömät ainekset, jotta teoreettinen kontribuutio olisi mahdollista? *Academy of Management Review* -lehden mukaan pelkkien yksittäisten tekijöiden lisääminen tai vähentäminen ei ole riittävän painava todiste olemassa olevan teoreettisen mallin ydinlogiikan muuttamiseksi. Myöskään pelkkä lista muuttujista ei konstituoi teoriaa. Nyrkkisääntö on, että teoriaan kohdistuvan kritiikin tulee kohdistua useimpiin elementteihin kerralla. Lisäksi teoreettisen kritiikin tulee sisältää vakuuttavia todisteita, jotka voivat olla luonteeltaan loogisia, empiirisiä tai epistemologisia. Yleisesti ottaen teoreettisen kritiikin tulisi aina esittää korjaavia tai vaihtoehtoisia toimenpiteitä, jotta uusi tieto olisi legitimoitu ja arvoa tuottava olemassa olevalle teorialle. (Whetten 1989, 490-495.) Tässä tapauksessa

muksessa korostuu todennäköisemmin käytännön kontribuutio ja teoreettinen yleistäminen olemassa olevien teorioiden pohjalta.

## 2.2 Tutkimusstrategia ja metodologia

Tutkimuksen tiedonhankinnan tutkimusstrategiaksi valittiin yksittäinen tapaustutkimus eli case-study. Tutkimusaiheen onnistunut valinta on case-tutkimusprosessin ratkaisevin kysymys. Liiketaloustieteissä tapaustutkimusten merkitys on kasvanut koko ajan. Tyyppillinen ominaisuus liiketaloustieteen tapaustutkimuksissa on se, että yrityksen rajat määrittää tutkittavan tapauksen. (Kovalainen 2005, 73-75.) Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus oli perusteltu, koska tutkimus oli toimeksianto, jossa tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation uusia strategiaan perustuvia kehityskeskustelulomakkeita henkilöstön kehittämisenäkökulma huomioiden.

Tutkimusmetodologian valintaan vaikutti tutkimusongelma sekä mahdollisuus ottaa kohdejoukoksi yrityksen koko henkilökunta. Tämän tutkimuksen aineistoa kutsuttiin kokonaisaineistoksi erotukseksi perinteiseen otantaan perustuvaan menetelmään. Tutkimusmenetelmän valinnan perusteena oli tavoite osallistaa koko henkilökunta aina ylimmästä johdosta operatiivisen tason esimiehiin sekä alaisiin saakka. Tavoitteena oli saada syvällisempi ja kattavampi kuva tutkittavasta kohteesta, jonka perusteella oli helppompaa muokata kohdeorganisaation tavoitteita ja strategiaa tukevat kehityskeskustelulomakkeet. Tämä oli tärkeä näkökulma henkilökunnan sitouttamisessa kehityskeskusteluihin jo lomakkeiden suunnitteluvaiheessa. Osallistaminen oli myös linjassa kohdeorganisaation aikaisemmassa tavassa toimia. Keväällä 2012 kohdeorganisaation henkilöstöllä oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä suunnitteluvaiheessa olleeseen strategialinjaukseen. Työntekijät sitoutuvat myös kehityskeskusteluihin paremmin, kun heidät osallistetaan prosessiin mukaan, jolla on taas vaikutusta keskusteluiden onnistumiseen (Kondrasuk 2012, 115-130; Thomas & Bretz 1994, 28-34).

Tässä pro gradu -tutkimuksessa empiirisen aineiston lähtökohtana oli survey-lomaketutkimuksella kerätty määrällinen aineisto. Survey-menetelmillä tarkoitetaan aineiston keruuta etukäteen strukturoidulla kysely- ja haastattelulomakkeilla, joiden vahvuutena on taloudellisuus ja tehokkuus kerätessä informaatiota suurien henkilömäärien toiminnasta, mielipiteistä tai asenteista. Survey-tutkimuksia on kritisoitu kerätyn tiedon pinnallisuudella, koska vastaajat vastaavat valmiiksi muotoilluihin kysymyksiin, ja yleensä he voivat valita vain yhden vastauksen valmiista vaihtoehdoista. Tämä edellyttää, että tutkijat pystyvät etukäteen tekemään selkeitä ja yksiselitteisiä kysymyksiä. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 118-121.)

Laadullisena aineistona käytettiin survey-kyselyssä olleiden avoimien kysymysten vastauksia, joiden tarkoituksena oli täydentää ja syventää strukturoituja monivalintakysy-

symyksiä. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa perinteisissä laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Sisällönanalyysillä voidaan systemaattisesti analysoida kirjallista materiaalia, jonka tavoitteena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Aineiston analysoinnin pohjan muodostaa aineiston lukeminen useita kertoja läpi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-12.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisesti Eskolan (2001) jaotellun mukaisesti. Avoimet vastaukset luettiin ensin useamman kerran läpi, jonka jälkeen vastauksista eri värikoodein merkitsemällä löydettiin samoja teemoja, jotka yhdistettiin omiksi teemaluokikseen. Teemaluokat myös kvantifioitiin laskemalla luokkien vastauksien frekvenssejä. Tutkimusongelmaa valaisevia sitaatteja esitettiin myös soveltuvin kohdin niin teoreettisen viitekehysten kuin tulosten esittämisen yhteydessä.

### **2.3 Kohdeorganisaation esittely**

Yliopiston Apteekki on valtakunnallinen, isoimmissa kaupungeissa ketjumaisesti toimiva, kaupanalan asiantuntijaorganisaatio. Yritys on laajentanut toimintaansa myös ulkomaille, mutta tämä toiminta on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Jokaisen toimipisteen esimiehenä toimii proviisori, apteekinhoitaja, joka vastaa yksikkönsä toiminnasta ja tuloksesta. Hänen apunaan työskentelevät asiakaspalvelun päivittäisestä johtamisesta huolehtivat asiantuntijaesimiehet, asiakaspalvelupäälliköt. Esimiesten lisäksi apteekissa työskentelevät lääkeneuvonnasta vastaavat farmaseutit ja muussa asiakaspalvelutyössä työskentelevä tekninen henkilökunta. Yritys työllisti vuonna 2013 noin 1000 henkilöä, joista asiantuntijatehtävissä toimi yhteensä 549 farmaseuttia ja proviisorina, kun taas asiakaspalvelua tukevissa tehtävissä oli yhteensä 405 henkilöä.

Kehityskeskustelulomakkeiden kehittäminen on kohdeorganisaation yksi osa strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen kokonaisuutta. Ennen uudistamisprosessia yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian kytkentä oli liiketoimintastrategiapainotteinen, jossa ensin tehtiin liiketoimintastrategia, joka vaikutti henkilöstöstrategiaan. Liiketoiminnan ja henkilöstöstrategian välisiä mahdollisia yhteyksiä on esitetty kuviossa neljä (Torrington, Hall & Taylor 2001, 32).



Kuvio 4 Liiketoiminnan ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Torrington, Hall & Taylor 2001, 32)

Kuviossa 4 yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia voivat olla toisistaan täysin riippumattomia erillään toimivia funktioita. Kun taas toisessa ääripäässä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa vaikuttaen tasavertaisesti toisiinsa (Torrington, Hall & Taylor 2001, 32). Yksi menestyvän yrityksen avaintekijöistä onkin liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välinen yhteys (Janush 2005, 58). Huolimatta siitä, miten yritys jäsentää liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välisen suhteen, on kehityskeskustelut hyvä mahdollisuus keskustella jokaisen työntekijän kanssa heidän näkemyksistään yrityksen strategiasta ja siitä, miten eri työtehtävät linkittyvät tähän strategiaan (Autio, Juuti & Wink 2010, 70).

## 2.4 Kyselylomakkeen rakenne, aineiston hankinta ja analysointi

Kyselylomakkeen kysymykset jaoteltiin kahdeksan pääotsikon alle (taulukko 1). Taustatiedoista kysyttiin ainoastaan vastaajan henkilöstöryhmä, koska se oli oleellisin asia kehitettäessä kehityskeskustelulomakkeita eri henkilöstöryhmille. Kyselylomakkeessa käytetyt muuttujat olivat pääosin järjestys- eli ordinaaliasteikollisia kolmea kysymystä lukuun ottamatta. Ordinaali- eli järjestysasteikollisia muuttujia voidaan luokittelun li-

säksi laittaa jonkun ominaisuuden perustella järjestykseen (Gustafsson 2011, 7-8). Näistä kolmesta kysymyksestä kaksi olivat luokittelevia- eli nominaaliasteikollisia ja yksi välimatka-asteikollinen. Nominaaliasteikollisia muuttujia voidaan laittaa vain tiettyihin luokkiin, jolloin luokkien voidaan sanoa olevan vain joko samanlaisia tai erilaisia tietyn ominaisuuden suhteen. Intervalliasteikollisia muuttujia voidaan luokittelun ja järjestykseen asettamisen lisäksi vertailla keskenään lukujen avulla. Käytettävissä olevat analyysimenetelmät riippuvat muuttujien mitta-asteikosta. (Gustafsson 2011, 7-11.)

Taulukko 1 Kyselylomakkeen rakenne. Kysymysten luokittelu mitta-asteikon ja käytettävien metodien mukaan

<b>Muuttujat</b>	<b>Mitta-asteikko</b>	<b>Käytettävät metodit</b>
<b>Kysymys 1.</b> Taustatiedot	<b>Ordinaaliasteikko</b>	Prosenttiluvut, frekvenssit
<b>Kysymyssarja 2.</b> Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen	<b>Ordinaaliasteikko</b> <i>Osgoodin 5-portainen asteikko (5=erittäin tärkeä; 1=ei merkitystä)</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, keskiarvo, keskihajonta, mediaani, ristiintaulukointi, Chi <sup>2</sup> -testi, Spearmanin korrelaatio, Kruskall-Wallis -testi
<b>Kysymyssarja 3.</b> Kehityskeskustelulomakkeen yleinen arviointi	<b>Ordinaaliasteikko</b> <i>Likertin 5-portainen asteikko (5=täysin samaa mieltä, 1=täysin eri mieltä)</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, keskiarvo, keskihajonta, mediaani, ristiintaulukointi, Chi <sup>2</sup> -testi, Spearmanin korrelaatio, Kruskall-Wallis -testi
<b>Kysymyssarja 4.</b> Suorituksen arviointi henkilöryhmittäin	<b>Ordinaaliasteikko</b> <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, mediaani, ristiintaulukointi, Chi <sup>2</sup> -testi, Spearmanin korrelaatio, Kruskall-Wallis -testi
<b>Kysymyssarja 5.</b> Kehittymissuunnitelman kehittäminen	<b>Ordinaaliasteikko</b> <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit, keskiarvo, mediaani, ristiintaulukointi, Chi <sup>2</sup> -testi, Spearmanin korrelaatio, Kruskall-Wallis -testi
<b>Kysymyssarja 6.</b> Strategian ja kehityskeskusteluiden välinen yhteys; a) Kysymykset 6.1.-6.3. b) Kysymykset 6.4.-6.7.	<b>Nominaaliasteikko</b> <b>Ordinaaliasteikko</b> <i>Likertin 5-portainen asteikko</i>	Prosenttiluvut, frekvenssit Prosenttiluvut, frekvenssit, keskiarvo, keskihajonta, ristiintaulukointi, Spearmanin korrelaatio, Kruskall-Wallis -testi
<b>Kysymys 7.</b> Arvio osallistumisen mahdollisuudesta kehittämistyöhön	<b>Nominaaliasteikko</b>	Prosenttiluvut, frekvenssit
<b>Kysymys 8.</b> Arvosana omalle kehityskeskustelulomakkeelle	<b>Välimatka-asteikko</b>	Prosenttiluvut, frekvenssit, ristiintaulukointi, keskiarvo

Taulukossa 1 on esitetty kyselylomakkeen rakenne sekä kysymysten luokittelu mitta-asteikon ja käytettävien metodien mukaan. Kysely oli mielipidetutkimus, jossa otettiin kantaa valmiiksi rakennettuihin asteikkotyyppeihin vastausvaihtoehtoihin. Mielipideväittämissä käytettiin pääsääntöisesti Likertin asteikkoa, lukuun ottamatta kysymyssarjaa 2 (kehityskeskusteluprosessin kehittäminen), jossa käytettiin Osgoodin asteikkoa 5-portaisena. Kyselyssä vastaajat valitsivat väittämän, joka heidän mielestään vastasi omaa mielipidettä. Myös Likertin-asteikkoa käytetään tavallisesti 5 -portaisena, jossa ääripään väittämät ovat joko ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Lisäksi numero 3 kuvaa mielipidettä ”ei samaa eikä eri mieltä”. Yleensä mielipide- ja asennemittauksissa käytettävä mittaustaso on järjestysasteikollinen. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että tietoa voidaan myös luotettavasti käsitellä kuin välimatka-asteikollista muuttujaa. Mielipidetutkimuksissa on usein paljon kysymyksiä, joten keskiarvoja käytetään yleiskuvan antamiseen. (Heikkilä 2008, 49, 53-54, 184.) Tämän takia numerointi aloitettiin arvosta 1 (=täysin eri mieltä), jolloin keskiarvoksi saatiin loogisesti sitä suurempi arvo, mitä enemmän vastaajat olivat keskimäärin olleet samaa mieltä. Lisäksi jokaisen kysymyksen pääotsikon alle laitettiin avoin kysymys, jonka avulla saatiin tietoa, jota tutkija ei ollut etukäteen vastausvaihtoehtoihin laittanut.

Ennen tutkimusta kyselylomake lähetettiin pilotoitavaksi 16 työntekijälle, jossa olivat kaikki henkilöstöryhmät edustettuina. Tavallisesti lomakkeen testaamiseen riittää 5-10 henkilöä (Heikkilä 2008, 61). Testaajat valittiin harkinnan varaista otantaa käyttäen, valikoiden työntekijöitä, joilla tutkija tiesi olevan motivaatiota ja tarvittavaa kriittistä arviointikykyä kyselylomakkeen kehittämiseksi. Pilotin vastausprosentiksi saatiin 80 % ja vastaajia oli jokaisesta henkilöstöryhmästä. Vastausten perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin lopulliset muutokset. Vastauksia ei käytetty varsinaisessa tutkimusaineistossa. Kyselylomakkeen testaamisen yhteydessä varmistettiin samalla myös kyselylinkin toimivuus.

Kyselylomake (liite 1) tehtiin lopulliseen muotoonsa Webropol-2.0. -ohjelmalla Internetin välityksellä. Kyseinen ohjelma valittiin, koska se oli kohdeorganisaatiossa käytössä oleva sovellus. Kohdeyrityksellä ei ollut lisenssiä tilastollisten analyysien käyttämiseksi, minkä takia tutkija hankki ohjelman käyttöoikeudet myös Turun kauppakorkeakoulusta. Empiirinen aineisto kerättiin 5.11.–23.11.2013 välisenä aikana. Tutkimus kuului poikkileikkaustutkimuksiin, koska tutkimusaineisto koottiin rajattua ajankohtaa koskevasta tiedosta (Heikkilä 2008, 15). Kysely lähetettiin sähköpostilla erikseen jokaiseen seitsemääntoista toimipisteeseen ympäri Suomea eri henkilöstöryhmät eriteltyinä eli yhteensä 51 sähköpostia. Lisäksi toimipisteen hoitajille ja johtoryhmän jäsenille lähetettiin henkilökohtainen, nimellä varustettu, saatekirje. Kokonaisuutensa koko oli yhteensä 779 kappaletta. Sähköpostin yhteydessä oli saatekirje (liite 2), joka sisälsi vastausohjeet sekä Internet-linkin kyselyyn. Samalla jokainen henkilöstöryhmä sai liitetiedostona uudistetun kehityskeskustelulomakkeen, jonka perusteella he vastasivat kehi-

tyskeskustelulomakkeiden kehittämiskyselyyn. Vastaajille lähetettiin myös muistutus-sähköpostia kyselyyn vastaamisesta. Esimiehille lähetettiin kolme muistutussähköpostia, koska heillä oli merkittävä rooli siinä, miten he järjestivät työntekijöille aikaa vastaamiseen. Vastausaikaa pidennettiin kolmella päivällä, jotta mahdollisimman moni ehti vastaamaan. Vastausaikaa ei voinut pidentää enempää, koska toimipisteisiin oli lähdössä toinen sisäistä toimintaa arvioiva kysely.

Henkilöstöryhmistä alaiset, tekniset ja farmaseutit, arvioivat vain oman henkilöstöryhmänsä kehityskeskustelulomakkeet. Esimiehet, asiakaspalvelupäälliköt ja apteekinhoitajat, arvioivat omien lomakkeiden lisäksi myös alaisten kehityskeskustelulomakkeet, koska myös heidän kehityskeskustelulomakkeet tulevat esimiesten käyttöön kehityskeskusteluita käytäessä (liite 3). Koska ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluihin on ensiarvoisen tärkeää, myös johtoryhmä osallistettiin tulosvastuussa olevien apteekinhoitajien kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseen. Kysely lähetettiin johtoryhmän lisäksi myös niille konsernin johtoryhmäläisille, joiden vastuualueeseen liittyi kotimaassa olevien myymälöiden toiminnot.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin Webropolista saatavilla tilastollisilla menetelmillä. Myös SPSS-ohjelmaa hyödynnettiin ristiintaulukoinneissa ja muuttujien uudelleen koodaamisessa. Lisäksi keskihajontojen laskemiseksi aineistoa käsiteltiin Excel-taulukkolaskentaohjelmassa. Tutkimuksen tulokset esitettiin pääosin frekvenssi- ja prosenttilukuina sekä keskiluvuista keskiarvoa, keskihajontaa ja mediaania hyödyntäen. Keskihajontaa käytettiin vastausten jakaantumisten havainnollistamiseksi. Myös ristiintaulukointia ja Khiin neliön -testiä ( $\chi^2$ -testi) käytettiin pyrkien samalla löytämään mahdollisia riippuvuuksia ja eroja eri henkilöstöryhmien vastauksista. Tulosten tulkinna laskettu  $\chi^2$ -testin muuttujan arvo on aina sitä suurempi, mitä enemmän havaitut frekvenssit poikkeavat odotetuista frekvensseistä. Suuri  $\chi^2$ -testin arvo viittaa käytännössä siihen, että ryhmien välillä olisi riippuvuutta myös perusjoukossa. Vastaavasti, mitä pienempi on p-arvo, sitä enemmän on perusjoukossa riippuvuutta tai eroa eri ryhmien välillä, jolloin myös nollahypoteesi hylätään. (Taanila 2013.)

Ristiintaulukoitaessa monta rivi- ja sarakemuuttujaa keskenään, tuli ongelmaksi  $\chi^2$ -testin käyttöedellytykset. Esimiesten kolme ryhmää (asiakaspalvelupäälliköt, apteekinhoitajat, johtoryhmä) olivat lukumäärältään valmiiksi pieniä ja vastausmäärät pienivät entisestään ristiintaulukoitaessa ryhmät käytetyn mielipideasteikon (Osgoodin tai Likertin asteikko) mukaisesti. Tämän takia 5 henkilöstöryhmää koodattiin uudelleen kahdeksi ryhmäksi yhdistämällä tekniset ja farmaseutit samaksi alaiset ryhmäksi sekä asiakaspalvelupäälliköt, apteekinhoitajat ja johtoryhmä koodattiin yhdeksi esimiesryhmäksi. Myös mielipideasteikon 5-portainen asteikko muutettiin kahdeksi; samaa mieltä (yhdistämällä vaihtoehdot 5=täysin samaa mieltä ja vaihtoehto 4=jokseenkin samaa mieltä) ja eri mieltä (yhdistämällä vaihtoehdot 2=jokseenkin eri mieltä ja vaihtoehto 1=täysin eri mieltä). Keskimäinen neutraali vaihtoehto numero 3 (ei samaa, mutta ei

eri mieltäkään) jätettiin ryhmistä pois. Huolimatta muuttujien uudelleen koodaamisesta, eivät Chi<sup>2</sup>-testin käyttöedellytykset toteutuneet kuin muutamassa kohdassa.

Tämän takia riippuvuuksien tutkimiseksi testattiin myös Spearmanin korrelaatiokerrointa, joka soveltuu järjestysasteikon tasoisille muuttujille, joita tässä tutkimuksessa käytettiin (Heikkilä 2008, 88, 92). Korrelaatiokerroin voi saada arvon lukujen -1 ja 1 välillä. Korrelaatiokertoimet, jotka ovat lähellä nollaa, viittaavat tilanteisiin, jolloin muuttujien välillä ei ole suoraviivaista riippuvuutta. Otoksesta lasketun korrelaatiokerroimen tulee olla riittävän suuri, jotta se voidaan yleistää perusjoukkoon. P-arvoa käytetään korrelaatiokerroimen merkitsevyyden testaamiseksi. Korrelaation yleistäminen perusjoukkoon saa sitä enemmän tukea, mitä pienempi on p-arvo. Alle 0,05 (5 %) suurista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä perusjoukossa esiintyvän korrelaation puolesta. (Taanila 2013.) Tulkittaessa korrelaatiokertoimia tulee huomioida myös aineiston suuruus, koska tällöin jo pienet korrelaatiot voivat osoittautua tilastollisesti merkitseviksi. Yleisellä tasolla karkea ohje on, että alle 0,3 suuruisilla korrelaatiokertoimilla ei riippuvuudella ole käytännön merkitystä, vaikka itse p-arvo osoittaisi tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Korrelaatiot voivat kuitenkin olla alhaisia ja silti tärkeitä. Tutkijan tulee ymmärtää aineiston sisällöllinen merkitys tulkintoja tehtäessä. (Heikkilä 2008, 206-207.)

Lisäksi ei-parametrisistä testeistä käytettiin Kruskal-Wallis -testiä, jossa voitiin verrata useamman riippumattoman ryhmän välisiä keskiarvoja toisiinsa. Testin perusedellytyksenä on muuttujien vähintään järjestysasteikollinen taso (Heikkilä 2008, 235). P-arvon merkitsevyytasona käytetään lukua 0,05, jos p-arvo jää tämän luvun alle, tulee nollahypoteesi hylätä (Taanila 2013). Kruskal-Wallis -testin tulos ei suoraan kerro, eroavatko kaikki ryhmät toisistaan, vaan poikkeavatko esimerkiksi vain yksi ryhmä muista. Sen päättelemiseksi vertailtiin keskiarvoja ja tarkasteltiin kuvaajista esimiesten ja alaisten vastausten jakautumista.

### 3 KEHITYSKESKUSTELUIDEN JA STRATEGIAN VÄLINEN YHTEYS

#### 3.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluista käytettävät nimet vaihtelevat kuvaten keskustelun sisältöä ja tavoitetta esimerkkeinä tulos-, arviointi-, seuranta- ja esimies-alaiskeskustelut (Juuti ja Vuorela 2002, 107-108; Sydänmaalakka 2004, 92; Österberg 2009, 119). Koska kehityskeskusteluihin sisältyvä käsitteistö on laaja, löytyy myös kansainvälisestä kirjallisuudesta monia eri nimityksiä, joilla viitataan suomenkielessä käytettävään kehityskeskustelukäsitteeseen. Termi, *Performance Appraisal*, jonka suomenkielinen käännös on suorituksen arviointi, on ilmaus, joka on sisällöltään lähellä suomalaista keskustelutilannetta. (Kuusinen 2009, 4-5.) Käsitteistöltään erilaisia keskusteluita voidaan yhdistää tai pitää erillisinä. Käytettäessä kehityskeskustelu nimeä korostetaan siinä nimensä mukaisesti kehittymistavoitetta koko organisaation näkökulmasta katsottuna (Juuti & Vuorela 2002, 107-108). Suomalaisessa kehitys- ja tuloskeskustelukirjallisuudessa painottuu enemmän yksilön kehittymisen näkökulma, kun taas suoriutumista korostava ulottuvuus on vahvemmin esillä kansainvälisessä käsitteistössä (Kuusinen 2009, 4-5).

Tutkijan mielestä tässä tutkimusasetelmassa parhaiten kehityskeskustelua kuvaa määritelmä, jossa kehityskeskustelu yhdistetään osaksi johtamisjärjestelmää. Kehityskeskusteluiden avulla varmistetaan, että kaikkien työntekijöiden kanssa on sovittu keskeiset tavoitteet ja arviointikriteerit sekä keskusteltu henkilökohtaisista kiinnostuksista ja kehittymistarpeista. Kehityskeskustelun pitäminen ei ole vapaaehtoista, vaan se on ohjeistettu ja sen toteutumista seurataan niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Arkipäiväinen työkeskustelu eroaa kehityskeskustelusta siinä, että kehityskeskusteluun tulee valmistautua, niitä pidetään säännöllisesti hyödyntäen yhteistä keskustelupohjaa. Valmiit prosessit ja lomakkeet eivät kuitenkaan yksistään takaa keskusteluiden laatua ja niistä saatavaa hyötyä. (Aarnikoivu 2010, 15; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 17-18.)

Kehityskeskustelu tulisi integroida yrityksen johtamisjärjestelmän osaksi, jolloin keskusteluita voidaan käyttää strategian implementoimisen lisäksi osaamisen ja suorituksen johtamisessa sekä työhyvinvoinnin edistämiseksi (Sydänmaalakka 2004, 19). Kehityskeskustelu tulee integroida yrityksen strategian, vision ja mission kanssa, jotka omalta osaltaan vaikuttavat siihen, millaista tulevaisuuden osaamista ja kompetenssia yrityksessä tarvitaan (Mikkola 2006, 69; Sydänmaalakka 2004, 19). Integroimisen avulla on organisaatiolla myös parempi mahdollisuus lisätä tehokkuuttaan (Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001, 754-771). Kehityskeskusteluiden avulla voi yritys tehostaa liiketoimintaansa ja pitää avaintyöntekijät motivoituneina. Käymällä säännöllisin vä-

liajoin keskusteluita, on yrityksellä parempi kuva siitä, missä asioissa työntekijät ovat kunnostautuneet, missä asioissa he voivat vielä parantaa ja miten hyvin työntekijät ovat noudattaneet yrityksen asettamia tavoitteita. (Kondrasuk 2012, 115-130.) Tutkijoiden mukaan kehityskeskustelut vaikuttavatkin myönteisesti organisaation toimintaan parantamalla organisaation tehokkuutta. Tätä edesauttaa kehityskeskustelujärjestelmän kytkeminen organisaation tavoitteisiin. Siten suorituksen arvioinnilla, joka on yksi kehityskeskustelun osa, pyritään parantamaan työntekijän suoriutumista ja tuloksellisuutta. (Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001, 754 – 771.)

Henkilöstövoimavarojen hyvä johtaminen myötävaikuttaa osaltaan työhyvinvoinnin lisääntymiseen ja sitä kautta sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Molemminpuolinen, työntekijän ja organisaation, sitoutuminen toisiinsa onkin havaittu olevan tärkeä välittävä tekijä hyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä (Donald, Taylor, Johnson, Cooper, Cartwright & Robertson 2005, 409-423). Lisäksi tutkijat Brown ja Heywood (2005) toteavat hyväksi ja oikeudenmukaiseksi koettujen kehityskeskustelukäytäntöjen vaikuttavan positiivisesti myös työntekijöiden sitoutumiseen.

Kehityskeskustelun tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen (Aarnikoivu 2010, 63; Sydänmaalakka 2004, 92-93)

- 1) tuloskeskustelu (menneen kauden ja tulosten arviointi)
- 2) tavoitekeskustelu (tavoitteiden asettaminen seuraavalle kaudelle)
- 3) kehittymiskeskustelu (kehittymistarpeiden määrittely ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen).

Kaikissa näissä kolmessa osa-alueessa on yhteys yrityksen strategiaan. Tavoitekeskustelussa laaditaan työntekijälle strategiasta johdetut tavoitteet ja tehtävät. Tuloskeskustelussa arvioidaan yrityksen strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista. Kehittymiskeskustelussa taas arvioidaan työntekijän yksilötason kykyjä suhteessa yrityksen strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. (Kehusmaa 2010, 175.) Sydänmaalakka (2004, 92-93) ottaa kehityskeskusteluiden tavoitteisiin mukaan myös

- 4) työntekijän ja esimiehen yhteistyön ja
- 5) työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittämisen.

Tässä tutkimuksessa tutkijan tekemät uudet kehityskeskustelulomakkeet sisälsivät kaikki nämä elementit. Varsinaisen tulos-, tavoite- ja kehityssuunnitelman lisäksi lomakkeisiin liitettiin mukaan myös palautteet esimiehelle ja työyhteisölle. Koska johtaminen on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Vesterinen 2006, 83), pidettiin kohdeorganisaatiossa esimiestyön toimivuuden arviointia ja kehittämistä tärkeinä. Kohdeorganisaation uusien lomakkeiden tavoitteena on helpottaa palautteen antamista ja

konkretisoida kehitettäviä asioita. Samalla työntekijä joutuu myös miettimään, miten hän omalla toiminnallaan kehittää ja parantaa työyhteisön toimivuutta.

### **3.2 Edellytyksiä onnistuneelle kehityskeskustelulle**

Kehityskeskustelu on hyödyllinen ja välttämätön työkalu yrityksen tavoitteiden läpikäymisessä ja toteuttamisessa (Kondrasuk 2012, 115). Kondrasuk (2012) nosti tutkimuksessaan esiin tärkeimpiä muutoksia, mitä kehityskeskusteluissa pitäisi huomioida. Ensinnäkin työntekijöille tulisi selkiyttää kehityskeskusteluiden tavoitteet. Tuloksien lisäksi tulisi painottaa myös työntekijöiden käyttäytymisen arviointia. Myös kehityskeskusteluiden ajoituksen parantamista ja työntekijöiden osallistamista jo prosessin suunnitteluvaiheeseen tulisi kiinnittää enemmän huomioita. (Kondrasuk 2012, 115-130.) Myös Boachie-Mensah ja Seidu (2012) saivat samansuuntaiset tulokset omassa case-tutkimuksessaan, jonka aineisto kerättiin yhden organisaation 140 työntekijältä. Tutkimuksen organisaatiossa vain harva työntekijöistä oli päässyt mukaan päättämään suorituksen arvioinnin kriteereistä ja standardeista. Työntekijöitä ei oltu myöskään riittävästi informoitu käytännön asioista, kuten keskustelun ajankohdasta, prosessista ja itse keskustelun tarkoituksesta. Suurin osa työntekijöistä olisi ollut sitoutuneita ja halukkaita osallistumaan prosessiin jo suunnitteluvaiheessa. Työntekijät pitivät kuitenkin kehityskeskusteluprosessia tärkeänä niin yksilön kuin koko organisaation kannalta. (Boachie-Mensah & Seidu 2012, 73-88.)

Valmistautuminen kehityskeskusteluihin on myös yksi keskeisistä tekijöistä onnistumisen näkökulmasta (Aarnikoivu 2010, 81; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 64; Sydänmaalakka 2004, 95-101). Lisäksi riittävä aika ja rauhallinen paikka ovat tärkeitä (Autio, Juuti & Wink 2010, 75; Buhler 2005, 15; Wink 2006, 145). Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi havaitsi Rajaneva lisensiaattitutkimuksessaan (2002, 92, 101) myös molemminpuolisen avoimuuden ja mielipiteiden esittämisen tärkeiksi keskusteluiden onnistumisen kannalta.

Keskusteluiden yhteydessä painotetaan keskustelevan vuorovaikutuksen merkitystä esimiehen ja työntekijän välillä (Autio, Juuti & Wink 2010, 29-30; Lee 2005, 53-60). Keskustelun yhteydessä voidaan antaa molemminpuolista palautetta, mikä samalla mahdollistaa työntekijän ja esimiehen välisen yhteistyösuhteen tarkastelun. Vuorovaikutussuhde voi keskusteluiden välityksellä kehittyä avoimemmaksi ja luottamukselliseksi, mikä osaltaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon, työssä jaksamiseen, oppimiseen ja tehtävien suorittamiseen. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29-30.) Kehityskeskustelun tulisi nimensä mukaisesti olla aitoa dialogia esimiehen ja työntekijän välillä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 949), jossa tavoitteena on toisen todellinen ymmärtäminen (Autio, Juuti & Wink 2010, 30; Lee 2005, 53-60). Dialogi syntyy ihmisten

välisestä vuorovaikutuksesta, jonka avulla lisätään yhteisöllisyyttä, ratkaistaan ongelmia ja tehostetaan oppimista (Roman 2005, 132-136). Hyvän vuorovaikutussuhteen on havaittu parantavan myös kehityskeskustelun laatua (Roman 2005, 132-136; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 94) ja aidon dialogin motivoivan myös keskustelijoita, joka mahdollistaa myös uusien ideoiden syntymisen (Roman 2005, 132-136). Lisäksi Rajaneva (2002, 92, 101) havaitsi omassa tutkimuksessaan keskustelun laatua parantavan myös saman esimiehen kanssa käydyt keskustelukerrat. Tätä näkemystä tuki myös tutkimus, jossa vastaavasti havaittiin esimiesten vaihtumisen kehityskeskusteluissa heikentävän keskustelun vuorovaikutusta (Järvelä 2012, 39).

Kehityskeskustelun tarkoitus on yhteisen tavoitteen saavuttaminen niin organisaation kuin yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsottuna (Wink 2006, 139-154). Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä organisaatioiden viestintäväline, johon kannattaa panostaa. Tällöin myös strategialla on mahdollisuus vaikuttaa tehokkaasti organisaation toimintaan. Henkilökohtainen keskustelu on tehokkain kaikista viestintämuodoista, jossa välittyy sanalliset ja sanattomat viestit. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 40.)

### **3.3 Strategia kehityskeskusteluiden kontekstista tarkasteltuna**

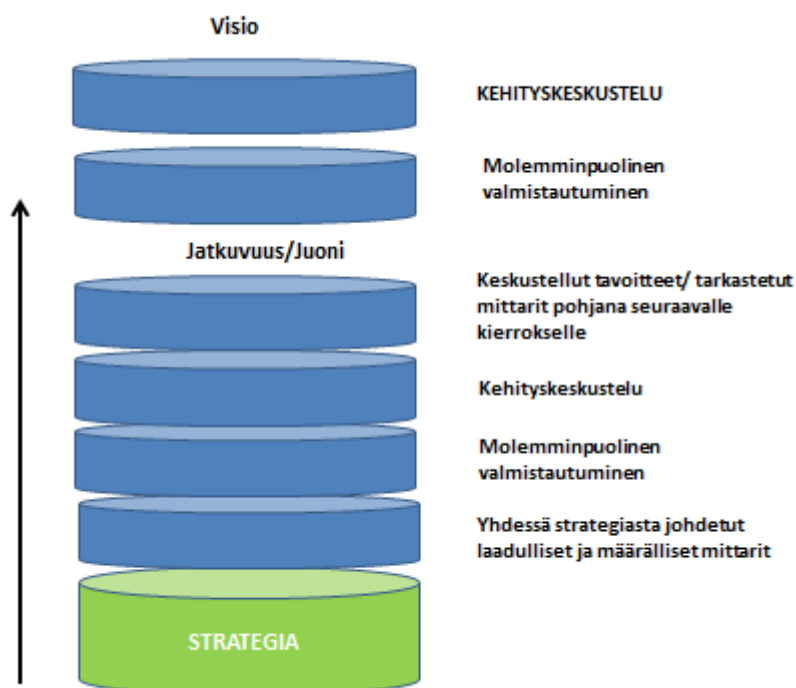
Strategiakäsitettä on määritelty kirjallisuudessa laajasti. Strategia käsitteenä on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen. Strategian käsite ilmaantui liike-elämän kieleen 1950-luvulla. Strategiatutkijan mukaan strategia on yhdistelmä päätöksentekosääntöjä, jotka vaikuttavat ja ohjaavat yrityksen toimintaa. (Ansoff & Bradenburg 1969, 61-72.) Strategia on määritelty myös yrityksen valitsemaksi toimintasuunnaksi liittyen yrityksen tavoitteisiin ja toimintamalleihin dynaamisessa maailmassa (Kamensky 2010, 18-19; Viitala & Jylhä 2010, 69). Strategian on sanottu myös kuvaavan sitä, miten yritys lisää arvoa asiakkailleen, kansalaisille ja osakkeenomistajilleen (Kaplan & Norton 2004, 27). Michael Porterin (1996, 61-78) näkemys strategiasta taas korostaa kilpailuedun hankkimista. Yhteenvetona, synteessä eri strategian määritelmille, voidaan tutkijan mielestä strategian sanoa olevan suunnitelmallista päätöksentekoa, joka ohjaa yrityksen toimintaa tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttamiseksi pitkällä aikataulilla osakkeenomistajien ja asiakkaiden näkökulma huomioiden.

Tässä tutkimuksessa, kehityskeskusteluiden kontekstista tarkasteltuna, strategialle sopii parhaiten määritelmä, jossa korostetaan henkilökunnan jaettua ymmärrystä yrityksen tavoitteesta (Bowman 1998, 19). Tämä määritelmävalinta painottaa strategian hyödyttömyyttä silloin, jos strategiaa ei yrityksessä muuteta jaetuksi ymmärrykseksi. Kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä oma roolinsa yrityksen päämäärän saavuttamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän on tiedettävä yrityksen visio, strategia, päämäärät ja keinot, joilla tavoite on toteutettavissa. (Kaplan & Norton

2002, 238-239.) Strategian välittyminen kehityskeskusteluiden yhteydessä on subjektiivinen kokemus. Jotta kehityskeskustelulomake voi toimia strategian jalkauttamisen välineenä, täytyy työntekijöiden tietää ja ymmärtää, mitä strategia on, ja mitä se omassa työssä tarkoittaa. (Strandman 2009, 28-29.) Vasta kun yrityksen työntekijät osaavat itsenäisesti kertoa yrityksen strategian tarkoituksen oman työnsä ja koko organisaation näkökulmasta, voidaan puhua strategian ymmärtämisestä (Hämäläinen & Maula 2004, 40). Jaettu ymmärrys yrityksen tavoitteesta ei yksistään riitä, vaan sen lisäksi työntekijöiden on sitouduttava toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Coates 1994, 167-191; Fletcher 2001, 473-478; Strandman 2009, 30). Lisäksi työntekijöiden on tiedettävä, miten ja milloin tavoitteiden saavuttamista arvioidaan (Strandman 2009, 30).

Kehityskeskusteluiden tulisi perustua yrityksen strategiaan, koska silloin se auttaa työntekijöitä ymmärtämään sekä keskusteluiden tarkoituksen että strategiatyöskentelyn tärkeyden merkityksen yrityksen menestyksen kannalta. (Kesti 2007, 19-20; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 31-38.) Kehityskeskusteluiden sisällön ydin on yrityksen strategian yhdistäminen työntekijöiden tavoitteisiin (Losyk 2002, 11; Mikkola 2006, 69).

Kehityskeskusteluita ei kuitenkaan käytetä täysmittaisesti hyväksi strategiatyössä, vaan ne jäävät helposti esimiesten ja työntekijöiden välisiksi irrallisiksi keskusteluiksi, joiden sisältöä ja laatua ei ylimmän johdon toimesta ohjata. Kehityskeskusteluilla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa organisaation strategiseen osaamiseen ja sitä kautta strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Onnistunut kehityskeskustelu pohjautuu strategiaan, josta on johdettu yrityksessä seurattavat mittarit. Kehityskeskusteluiden tulisi olla yrityksen vakiintunut tapa toimia, jolloin uusi keskustelukierros on jatkumoa edelliselle keskustelulle (kuvio 5). (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 31-38.)



Kuvio 5 Strategiasta kehityskeskusteluun (mukaellen Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 38)

Kuvion viisi mukaisesti, käymällä kehityskeskusteluita yritys varmistaa, että henkilöstö on sisäistänyt vastuunsa ja oman roolinsa strategian jalkauttamisessa (Coates 1994, 167-191; Fletcher 2001, 473-478; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 117-118). Yrityksen ja johtamisen kannalta katsottuna hyödylliset kehityskeskustelut tulisi olla samansuuntaiset yrityksen johtamisen kokonaisuuden kanssa (Autio, Juuti & Wink 2010, 69-73; Kauppinen 2006 33; Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001, 754-771). Jotta kehityskeskustelu olisi työntekijän ja esimiehen näkökulmasta hyödyttävä, tarvitsee kehityskeskustelu tuekseen yrityksen johtamisjärjestelmän (Savutie 2009).

Kehityskeskustelut toimivat palautteen annon kanavana, josta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää myös strategisessa suunnittelussa ja strategian implementoinnissa. Kehityskeskusteluiden potentiaalin hyödyntäminen vaatii strategisen lähestymisen, jotta voidaan paremmin ymmärtää kehityskeskusteluiden ja strategian välisen yhteyden merkitys yrityksen toiminnalle. (Caruth & Humphreys 2008, 24-32.) Käytännössä strategiaprosessi jakaantuu tavallisesti suunnitteluun ja toteutukseen. Kehityskeskustelut ovat hyödyllinen apuväline molemmissa vaiheissa. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 29.) Näsi ja Aunola (2001, 14) tarkastelevat strategiaprosessia laajemmasta näkökulmasta, jossa organisaation eri prosesseja (henkilöstö- ja talousarvioprosessi) yhdistetään organisaation strategiaprosessiin. Tällöin strategiaprosessi jaetaan strategian laadinta-, budjetointi-, ja toimeenpanoprosesseihin (Näsi & Aunola, 2001, 14). Strategian suunnittelu ja linjaukset ovat kuitenkin vain osa strategista johtamista. Suurimman osan strategia-

työstä muodostuu sen toteuttamisesta, seurannasta ja arvioinnista. (Kehusmaa 2010, 34.) Strategiahankkeissa suurin haaste on strategian implementoinnissa. Monet strategiat epäonnistuvat huonon implementoinnin takia. (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 415-418; Lawler III & Mohrman 2003, 16-17.) Suunnitteluvaihe mielletään vain ylimmän johdon tehtäväksi. Sen sijaan strategian toteutus jätetään usein keskijohdon harteille ilman, että suunnittelun ja toteutuksen välistä yhteyttä olisi huolellisesti mietitty. (Aaltonen & Ikävalko, 2002, 415-418; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 30.) Aaltosen ja Ikävalkon tutkimuksessa (2002) korostetaan erityisesti keskijohdon merkitystä strategian viestinnässä, painottaen esimiesten motivoimista ja mahdollisuuksista osallistua itse strategia-prosessiin.

### **3.4 Strategian, henkilöstöjohtamisen ja kehityskeskusteluiden välinen yhteys**

Strategian tasot voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat yritys-, liiketoiminta- ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategian tehtävänä on karkeasti määrittellä yrityksen haluama liiketoiminta-alue. (Simons 2000, 16; Viitala 2009, 59, 61-67.) Liiketoimintastrategia taas kuvastaa sitä, miten yritys pyrkii luomaan arvoa asiakkailleen ja erottautumaan kilpailijoistaan sekä varmistamaan kilpailuedun markkinoilla (Simons 2000, 6-7). Liiketoimintastrategian tehtävänä on määrittää yrityksen suunta, johon se on menossa sekä tavoitteet. Henkilöstöstrategian tehtävänä on kuvata, minkälaista kompetenssia, osaamisresurssia yritys tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. Yleisen strategian ja henkilöstöstrategian tulisi olla keskenään vuorovaikutuksessa vaikuttaen toinen toisiinsa. (Sydänmaalakka 2004, 140-141.) Optimaalisessa tilanteessa yrityksen liiketoimintastrategia on vuorovaikutuksessa henkilöstöstrategian kanssa. Tällöin yrityksen strategiset valinnat perustuvat ja vaikuttavat myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Janush 2005, 58; Viitala 2009, 59, 61-67.)

Kehityskeskustelut ovat strategisessa henkilöstöjohtamisessa hyödynnettävä operatiivinen työkalu (Viitala 2009, 61-66). Strategia muodostaa yhdessä strategisen henkilöstöjohtamisen ja kehityskeskusteluiden kanssa tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin. Strategian ja henkilöstöjohtamisen integroimisen merkitys kuvastuu organisaatioiden tehtävän ja tavoitteiden kautta. Integroinnin vaikutuksesta on myös suorituksen johtaminen parantunut. (Haines & St-Onge 2012, 1158-1175.) Strategian ja henkilöstöjohtamisen integroimisen on havaittu olevan tärkeä vaikuttava tekijä liittyen yrityksen tehokkuuteen ja suorituskykyyn (Haines & St-Onge 2012, 1158-1175; Lee, Lee & Wu 2010, 1351-1372; Richard & Johnson 2001, 177-195; Youndt, Snell & Lepak 1996, 836-866). Siten kehityskeskustelut, jotka on linkitetty osaksi tehokasta henkilöstöjohtamista, parantavat myös koko organisaation tuloksellisuutta (Cook & Crossman 2004, 526-541).

Lisäksi tutkijat Caruth ja Humphreys (2008, 24-32) toteavat tutkimuksessaan, että ilman johdonmukaista strategian ja suorituksen johtamisen keskinäistä integroimista, on seurauksena turhauttavia keskusteluita, jotka aiheuttavat henkilökunnan keskuudessa tyytymättömyyttä. Integroimisen puute voi olla myös este systemaattisen strategian implementoimiselle.

Henkilöstöstrategiaa ja strategista henkilöstöjohtamista erottaa käsitteellinen ero; henkilöstöstrategia kohdistuu enemmän yksilötasolle, kun taas strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy koko organisaation tehokkuuteen (Becker & Huselid 2006, 898-925). Henkilöstöstrategian keskeiset osa-alueet ovat rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, työhyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen (Viitala 2009, 59, 61-67). Kehityskeskustelut ja henkilöarvioinnit ovat henkilöstöstrategian operatiivisia työkaluja (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 31-38).

Henkilöstöstrategian tärkeys organisaatiolle on osoitettu lukuisin tutkimustuloksien. Henkilöstöstrategiansa avulla organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua ja tehostaa toimintaansa. (Becker & Huselid 1998, 53-101.) Tutkimuksen keskiössä on ollut henkilöstöstrategian ja yrityksen suorituskyvyn välisen linkin tutkiminen. Tutkijat Bowen ja Ostroff (2004, 203-221) esittävät mielenkiintoisen, erilaisen näkökulman tutkimuksessaan. He eivät tutkimuksessaan keskittyneet henkilöstöstrategian ja suorituskyvyn välisen yhteyden tutkimiseen, vaan pyrkivät selvittämään syvällisemmin, miten henkilöstöjohtaminen myötävaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. Tutkimuksessaan he rakensivat käsitteen ”*strength of the HRM system*”, jonka mukaan yksittäiset työntekijät jakavat saman ymmärryksen siitä, minkälaista käyttäytymistä ja suoriutumista työntekijältä odotetaan ja mistä heitä palkitaan.

Porter korosti *Harvard Business Review* -artikkelissaan kuitenkin sitä, ettei operatiivista tehokkuutta ja strategiaa saa sekoittaa toisiinsa. Vaikka ne molemmat ovat välttämättömiä erinomaiselle suorituskyvyille, niiden agenda on erilainen. Yritysten tavoiteltaessa nopeutta, laatua ja tuottavuutta nopeasti muuttuvassa ympäristössä, on se samalla tuonut mukanaan erilaisia johtamismenetelmiä, kuten laatu- ja prosessijohtaminen, muutosjohtaminen ja benchmarking. Uusilla johtamisopeilla on saatu aikaiseksi operatiivisen tason parannuksia, mutta silti monet yritykset eivät ole saavuttaneet pysyvää kannattavuutta. Porterin mielestä johtamismenetelmät ovat vieneet strategian paikan. (Porter 1996, 61-78.)

Tutkimusten mukaan strategian kanssa linjassa olevat inhimilliset voimavarat ovat avain strategian onnistuneeseen toteuttamiseen (Raps 2004, 48-53). Aikaisemmin arvokas linkki henkilöstöjohtamisen ja strategisen suunnittelun välillä kuitenkin puuttui (Rousseau & Rousseau 2000, 25-29). Tutkijan mielestä henkilöstöjohtamisen linkittäminen yrityksen strategiaan on loogista ja perusteltavissa, koska osaava ja hyvinvoiva henkilökunta on yksi yrityksen merkittävistä kilpailueduista. Vaikka henkilöstöjohtami-

sen strategista roolia pidetään tärkeänä, jotkut tutkijat kritisoivat sitä, ettei strateginen rooli tarkoita kuitenkaan sitä, että henkilöstöjohtamisen toiminnot olisivat strategisia. Henkilöstöjohtamisen perinteinen rooli on ollut strategiaa tukeva kokonaisuus. Jotta henkilöstöjohtamisen voitaisiin sanoa olevan strategista, tulisi sen olla mukana itse strategian laatimisessa tai sen pitäisi olla yrityksen ydinosaamista. (Wielemaker & Flint 2005, 259-264.)

Tutkijan näkökulmasta oleellisinta on kuitenkin ymmärtää strategian ja henkilöstöjohtamisen välinen yhteys toisiaan tukevin ja kietoutuvina osina, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Tutkija uskoo näiden kahden toiminnan linkittämällä kohdeorganisaation saavan sellaista synergiaetua, jolla on välittömiä ja välillisiä vaikutuksia yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn. Jokainen yrityksen funktionaalinen toiminta haluaa korostaa tärkeyttään yrityksen toiminnalle, mikä näkyy niiden pyrkimyksenä kytkeytyä strategiaan. Käytännössä nyanssiero sen välillä, onko henkilöstöjohtaminen strategiaa tukeva vai itsessään strateginen, ei käytännön työn kannalta vaikuta merkittävästi tiedolta.

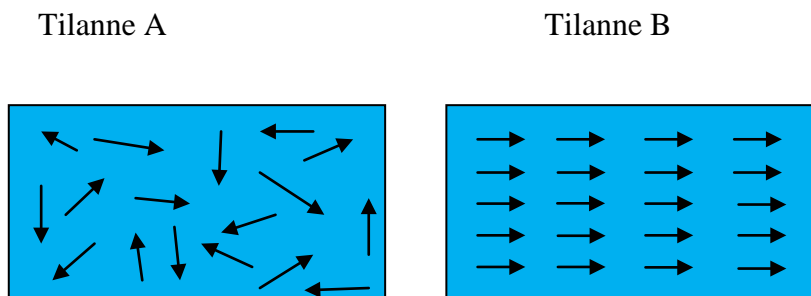
### **3.5 Strategiaan pohjautuva kehityskeskustelu operatiivisena työkaluna**

Kehityskeskustelu voi toimia yrityksen strategisen ja operationaalisen toiminnan yhdistävänä tekijänä (Janush 2005, 58; Viitala 2009, 59, 61-67). Henkilöstöjohtamisella on monia strategiaan läheisesti liittyviä integroivia työkaluja, kuten suorituksen mittaaminen (Wielemaker & Flint 2005, 259-264). Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation kehityskeskustelulomakkeet olivat johdettu strategiasta, jota implementoidaan käytäntöön erilaisten operatiivisten toimintojen avulla, kuten suorituksen arvioinnin, tavoitteiden asettamisen, esimiestyön kehittämisen ja kehityssuunnitelman laatimisen muodossa.

Toimeksiantajan toiveesta johtuen tässä tutkimuksessa korostui operatiivisista toiminnoista erityisesti suorituksen arviointi. Tuloseskustelussa arvioidaan yrityksen strategiasta johdettujen tavoitteiden toteutumista (Kehusmaa 2010, 175). Toinen keskeinen operatiiviseen toimintaan liittyvä tekijä oli kehityssuunnitelman laatiminen, jota myös tässä tutkimuksessa arvioitiin yhtenä kehityskeskustelulomakkeen osana. Kehityskeskustelussa arvioidaan työntekijän yksilötason kykyjä suhteessa yrityksen strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin (Kehusmaa 2010, 175).

### 3.5.1 Suorituksen arviointi

Suorituksen arviointi tapahtuu suorituksen johtamisen kontekstissa. Suorituksen johtamisen tavoite on parantaa koko organisaation suorituskykyä, niin yksittäisen työntekijän kuin tiimiin näkökulmasta (Lee 2005, 53-60; Sydänmaalakka 2004, 86). Tämä edellyttää, että kaikilla on jaettu ymmärrys yrityksen tavoitteista ja siitä, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Suorituksen johtamisen yhtenä tavoitteena on yhdistää yksittäisen työntekijän, tiimin ja koko organisaation näkökulma toisiinsa (kuvio 6). (Sydänmaalakka 2004, 86).



Kuvio 6 Suorituksen johtamisen avaintehtävä on kaikkien tavoitteiden yhtenäistämisen (Sydänmaalakka 2004, 86)

Kuviossa 6 kuvataan suorituksen johtamisen keskeistä tehtävää, jonka tavoitteena on yhtenäistää kaikkien yrityksessä työskentelevien tavoitteet yhdeksi ja samaksi koko yrityksen kattavaksi tavoitteeksi. Suorituksen johtaminen nivoutuu myös moniin muihin prosesseihin kuten strategiseen suunnitteluun. Näillä kytkennöillä varmistetaan suorituksen johtamisen toimiminen käytännössä. (Haines & St-Onge 2012, 1158-1175; Sydänmaalakka 2004, 117-118.) Suorituksen johtaminen korostaa strategiaan pohjautuvaa johtamista (Ruoranen 2011, 31). Henkilöstöjohtamisen täytyy siten kehittää työntekijöiden taitoja, tietoa ja motivaatiota, jotta ne voivat toimia välineinä strategian implementoinnissa (Bowen & Ostroff 2004, 203-221).

Suorituksen johtamisen kautta siirrytään strategisesta johtamisesta operatiiviseen johtamiseen. Kehityskeskustelu on tärkeä operatiivinen työkalu suorituksen johtamisessa. (Sydänmaalakka 2004, 81-86.) Kehityskeskustelua ja siihen liittyvää työntekijän suorituksen arviointia pidetään yhtenä henkilöstöjohtamisen ei-pidetämpänä aktiviteettina (Kondransuk 2012, 115-130). Monet johtajat eivät myöskään osaa perustella, miksi kehityskeskusteluita ja suorituksen arviointeja ylipäänsä tehdään. Tällöin ne nähdään usein vain hallinnollisena pakkotoimenpiteenä (Losyk 2002, 8-11).

Termiä kehityskeskustelu on pidetty synonyyminä myös suorituksen arvioinnille. Suorituksen arviointi liitetään usein lomakkeeseen, jonka avulla arvioidaan työntekijän työtehtävistä suoriutumista. Suorituksen arvioinnin yhteydessä annetaan työntekijälle myös palautetta. Lisäksi käydään läpi työntekijöiden odotuksia ja tavoitteita työhön

liittyen ja siihen, miten suoriutumista voidaan parantaa. (Kondransuk 2012, 115-130.) Lyhyesti määriteltynä suorituksen arviointia käytetään työntekijän suorituskyvyn arvioimiseen (Lee, Lee & Wu 2010, 1351-1372). Parantamalla työntekijöiden suoriutumista koko organisaation tulos paranee. Tällöin jokaisen työntekijän tulee tietää yrityksen missio, visio ja strategia ja sitä kautta ymmärtää, miten työntekijä voi toiminnallaan vaikuttaa niin oman kuin koko organisaation suorituskyyä parantavasti. (Coates 1994, 167-191; Fletcher 2001, 473-478.) Laajemmasta näkökulmasta katsottuna suorituksen mittaamis- ja kontrollimenetelmät ovat tärkeitä myös yritysstrategian että liiketoimintastrategian implementoinnissa (Simons 2000, 17). Suorituksen arvioinnin tärkeys organisaatioille on siis ilmeinen, koska arviointi vaikuttaa läheisesti moniin keskeisiin asioihin, kuten työntekijöiden valintaan, koulutukseen, motivointiin ja palkitsemisen perusteisiin. Suoritusarviointiprosessin perusteella organisaatio tekee tärkeitä päätöksiä, jotka vaikuttavat niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (Lee 1985, 322-331.)

Suorituksen arvioinnin keskeinen näkökulma on työntekijän tekemä arviointi omasta työsuorituksestaan. Itsearviointi kehittää työntekijän kykyä parantaa toimintaansa ja osaamistaan. Työntekijän itsearviointin jälkeen seuraa esimiehen arvio. Esimies antaa rakentavaa palautetta, jossa pääpaino kohdistuu ensin työntekijän onnistumisiin. (Lee 2005, 53-60; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 78-84.) Väärä uskomus onkin, että antamalla vain negatiivista palautetta työntekijän suoriutumisesta, motivoisi se työntekijää parempiin suorituksiin. Parantunut suorituskyy on mahdollista vain riittävän valmennuksen, koulutuksen ja tuen avulla. Esimiesten tulee antaa täsmällistä palautetta sekä tukea, jotta työntekijä tietää, missä asioissa ja miten hän voi kehittyä. (Lee 2005, 53-60.) Suorituksen arvioinnissa oleellista on, että lomakkeet ja koulutus suunnitellaan aina työtehtävän ja ympäristön mukaisesti. Nämä tekijät osaltaan voivat parantaa suorituksen arvioinnin tarkkuutta ja koko suorituksen arviointiprosessia. (Lee 1985, 322-331.)

Tehokkaan suorituksen arvioinnin ensimmäinen edellytys on sen virallistaminen. Tällä tarkoitetaan kirjoitettuja, selkeitä toimintatapoja ja ohjeita niiden käyttöön. (Allan 1994, 3-8.) Kehityskeskusteluiden ja siihen liittyvän suorituksen arvioinnin keskeisenä tavoitteena on selvittää, miten työntekijä suoriutuu tehtävistään ja miten hän voi kehittyä työssään (Kondransuk 2012, 115-130; Lee, Lee & Wu 2010, 1351-1372). Lee (2005, 53-60) painottaa sitä, että suorituksen johtamisessa tulisi katsoa tulevaisuuteen. Tavallisesti tarkkoja mittareita suorituksen arvioinnille pidetään hyvänä kriteerinä, mutta niiden perusteella ei kuitenkaan korjata tai paranneta suoriutumista tulevaisuudessa. Ainoastaan esimiehen täsmällisen palautteen avulla voidaan suoriutumista parantaa. (Lee 2005, 53-60.) Vaikka palautteen antaminen on laajasti hyväksytty, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilöt osaisivat antaa tai ottaa vastaan palautetta. Tutkimusten mukaan esimiesten antamat palautteet ovat usein liian epätarkkoja, äänensävyiltään ankaria tai niiden antamisen ajoitus on huono. Pahimmassa tapauksessa palautetta ei anneta

lainkaan. (Breugh 2004, 512-513.) Täsmällisen palautteen antaminen edellyttää keskusteluissa kaksisuuntaista viestintää, jossa esimies varmistaa työntekijän kanssa keskustelemalla, että työntekijä todella ymmärtää, missä hän on onnistunut ja missä voi kehittyä. Tämän avulla työntekijän on helpompi ymmärtää, miten hänen aikaisempi toimintansa on vaikuttanut suoritukseen ja toisaalta, miten uusi tapa toimia vaikuttaa hänen suoriutumiseensa tulevaisuudessa. (Lee 2005, 53-60.) Käytännössä tämä korostaa kehityskeskustelussa esimiehen valmentavaa ja neuvovaa roolia (Kondransuk 2012, 115-130; Lee 2005, 53-60).

Kehityskeskusteluita voidaan käyttää apuna myös hallinnollisissa päätöksissä, jotka voivat liittyä palkankorotuksiin. Tällöin esimiehellä on myös päätöksentekijän rooli, jos hän kehityskeskustelun ja työntekijän suorituksen arvioinnin perusteella tekee päätöksiä liittyen työntekijän palkitsemis- ja palkankorotusasioihin. Kaksi tavoitetta, valmentava ja päätöksen tekijän rooli palkitsemisasiossa, ja niiden samanaikainen yhdistäminen jakaa mielipiteitä. (Kondransuk 2012, 115-130.) Kehityskeskustelun pitäjä on ristiriitaisessa roolissa, jos hänen pitäisi samanaikaisesti yhdistää sekä valmentava- että päätöksentekijän rooli liittyen palkitsemiskriteereihin (Kondransuk 2012, 115-130). Työntekijän kehittymisen näkökulmasta katsottuna on myös välttämätöntä, että työntekijä arvioi omaa suoriutumistaan (Buhler 2005, 14-16; Lee 2005, 53-60; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 57). Jos työntekijän ei tarvitse pelätä seurauksia itsearvioinnin tekemisestä, saadaan aikaan hyödyllisiä arviointeja, jotka oikeasti tukevat työntekijän kehittymistä ja suorituksen parantamista (Lee 2005, 53-60).

Jokaiseen arviointiin liittyy aina virhelähteitä (Honkanen 2005, 186-196). Suoritusta on vaikea arvioida, jos työn tulokset ovat ei-mitattavassa muodossa tai muuten luonteeltaan abstrakteja. Lisäksi yksi tyypillinen ongelma on se, että suorituksen arvioinnilla onnistutaan usein mittaamaan riittävän luotettavasti ja tarkasti vain ääripään suorituksia, kun ne eivät taas pysty riittävän luotettavasti erottamaan keskitason suorituksia. Monissa suorituksen arviointiprosesseissa onkin alhainen reliabiliteetti. (Roberts 1998, 301-319.)

### **3.5.2 Kehityssuunnitelma**

Suorituksen johtamisen pääpainon tulisi olla tulevaisuudessa, jolloin keskeiseen asemaan nousee suorituksen kehittäminen ja valmentaminen (Lee 2005, 53-60; Sydänmaalakka 2004, 81-86, 125). Kehityskeskusteluissa tehdään jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa kartoitetaan työntekijän kehitys- ja koulutustarpeet. Tällöin avainasemassa ovat osaamisen kartoitus ja kehittäminen. (Sydänmaalakka 2004, 81-86, 118, 125.) Yleisesti ottaen koko yritystä koskeva kehittämisohjelma muodostuu kehitystarveanalyysien ja osaamiskartoitusten pohjalta, ja se sisältää yksityiskohtaisem-

pia suunnitelmia liittyen koko henkilöstöön, yksikköön, ryhmiin, tiimeihin ja yksittäisiin henkilöihin. Suunnitelmat tukevat yrityksen strategiaa, mutta ovat silti riittävän konkreettisia käytännön toteuttamisen kannalta. (Kehusmaa 2010, 175.)

Jotta strategia toteutuisi työntekijöiden päivittäisessä työssä, tulee työntekijöiden ymmärtää yrityksen visio ja strategia. Strategisen tietoisuuden luominen on yksi menestyneen yrityksen tunnusmerkki. (Kaplan & Norton 2002, 238-239.) Yrityksen työntekijöiden onkin lisättävä valmiuksiaan strategian implementoinnin takaamiseksi (Heide, Grønhaug & Johannessen 2002, 218). Johdon tehtävänä on varmistaa, että tämä toteutuu (Strandman 2009, 142).

### **3.6 Henkilöstön osallistaminen yrityksen toiminnan kehittämiseen**

Kilpailuedun aikaansaaminen perustuu yhä enemmän osaavan ja luovan henkilökunnan hyödyntämiseen. Tämä toteutuu yrityksissä, joissa työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia. (Hallituksen esitys yhteistoimintalaiksi 2006, 26.) Tutkimuksen kohdeorganisaatio voidaankin määritellä proaktiiviseksi yritykseksi. Proaktiivisessa yrityksessä työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin (Antila & Ylöstalo 2002, 1-2). Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on konkretisoitunut mm. aloitejärjestelmän ja henkilöstöneuvoston kautta sekä mahdollisuutena vaikuttaa ja antaa palautetta liittyen tuoteraadin päätöksiin. Tulosvastuussa oleville esimiehille on myös annettu enemmän valtaa itsenäiseen päätöksentekoon vuodesta 2013 lähtien.

Kohdeorganisaatiossa merkittävimpana muutoksena oli koko henkilöstön mahdollisuus osallistua vuonna 2012 uuden strategisen linjauksen rakentamiseen. Toimipisteiden esimiehet pääsivät myös työstämään strategiaa kaksipäiväisessä seminaarissa. Vuoden 2014 alussa pidettiin jokaisen toimipisteen paikkakunnalla strategiatyöpajat, jossa äänestettiin vuoden 2014 keskeisten strategisten toimenpiteiden valitsemiseksi. Samalla henkilökunta otettiin mukaan myös arvokeskusteluun, joten toukokuussa 2014 Akatemiapäivillä julkistetaan yrityksen päivitetty arvot, joissa on huomioitu myös henkilöstön näkökulma. Aikaisemmin kohdeorganisaatiossa strategia oli ylimmän johdon toimesta valmiiksi muokattu kokonaisuus. Osallistamisen avulla ihmiset saadaan sitoutumaan parhaiten. Tämä pätee myös strategiaan. (Niutanen & Kvist 2010, 56.) Strandman (2009, 252) toteaa väitöskirjassaan, miten organisaation tulisi arvostaa ja hyödyntää työntekijöidensä osaamista ja asiantuntemusta yrityksen strategiaprosessin eri vaiheissa. Työntekijät muodostavat monissa yrityksissä potentiaalisen tietopääoman, jota johto voisi hyödyntää (Kesti, 2007, 19). Sellaisissa yrityksissä, joissa osallistaminen kaikessa yrityksen tekemisissä on osa organisaatiokulttuuria, sitoudutaan strategiaankin parhaiten (Niutanen & Kvist 2010, 56).

Kehityskeskusteluiden kontekstista tarkasteltuna, yksi tärkeimmistä kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksistä on se, miten kehityskeskustelut integroidaan yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja kulttuuriin. Kehityskeskusteluiden integroiminen yrityksen kulttuuriin vaatii kaikkien esimiesten, myös ylimmän johdon, sitoutumista. Ilman esimiesten tukea ei kehityskeskusteluiden implementointi onnistu. Jos yrityksen johdon sitoutuminen kehityskeskusteluihin on puutteellista, eivät myöskään kehityskeskusteluiden pitäjät suhtaudu prosessiin vakavasti. Siten keskeinen tekijä on ylimmän johdon sitoutuminen ja suhtautuminen, koska ne toimivat esimerkkeinä koko henkilöstölle. Kehityskeskusteluilla onkin sitä paremmat onnistumisen edellytykset, mitä vahvemmin koko johto on kehityskeskusteluprosessissa mukana. (Aarnikoivu 2010, 73-75; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 61; Roberts 1998, 301-319.)

Yksi tutkituimmista suorituksen arviointiin liittyvistä tekijöistä on ollut työntekijöiden osallistuminen prosessin kehittämiseen (Cawley, Keeping & Levy 1998, 615-633). Työntekijöiden osallistuminen on käsitteellistetty ja operationalisoitu tutkimuksissa monin eri tavoin. Yleisesti ottaen tutkimukset kuitenkin viittaisivat työntekijöiden osallistumisen arviointiprosessiin vaikuttavan työntekijöiden positiiviseen suhtautumiseen koko arviointisysteemiä kohtaan. (Dipboye & dePontbriand, 1981; Giles & Mossholder, 1990; Korsgaard & Robertson 1995).

Henkilöstöhallinnon vastuulle jää usein lomakkeiden laatiminen ja kehittäminen. Tällöin esimiehet helposti ulkoistavat itsensä lomakkeiden kehittämistyöstä, koska eivät ole osallistuneet niiden laatimisprosessiin. (Aarnikoivu 2010, 81-87.) Siten esimiehet kannattaa osallistaa mukaan jo lomakkeiden laatimis- ja kehittämisvaiheessa (Aarnikoivu 2010, 86). Myös Kondrasukin tutkimuksessa suositeltiin työntekijöiden osallistumista jo kehityskeskusteluprosessin suunnitteluvaiheessa (Kondrasuk 2012, 115-130). Työntekijöiden mielipiteiden merkitys kehityskeskusteluita kohtaan tulisikin huomioida jo kehityskeskusteluprosessia ja menettelytapoja kehitettäessä. Mielipiteiden huomioiminen lisää samalla työntekijöiden kokemaa tarpeellisuuden tunnetta. (Kuusinen 2009, 57.) Esimiesten ja työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin voi johtua juuri siitä, ettei kumpaakaan osapuolta ole otettu mukaan lomakkeiden ja prosessin suunnitteluun, eikä mahdollisia kehittämis ehdotuksia ole pyydetty tai toteutettu (Thomas & Bretz 1994, 28-34).

Työntekijöiden hyvät vaikutusmahdollisuudet, selkeät työroolit sekä muutosjohtajuuden ja kommunikaation on todettu lisäävän työn toiminnan tuloksellisuutta ja työssä jaksamista (Ervasti & Elo, 2006, 83-96; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 18). Tämä näkyy sairauspoissaolojen vähentymisenä, mitä kautta yritys saa taloudellista hyötyä (Ervasti & Elo, 2006, 83-96). Siten esimiesten ja työntekijöiden välinen toimiva vuorovaikutus on tärkeää (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 18). Hyvinvoinnin myönnteistä vaikutusta toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen pidetään itsestään selvänä (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen, & Salimäki 2009, 12).

## **4 KYSELYTUTKIMUKSEN KVANTITATIIVISET TULOKSET**

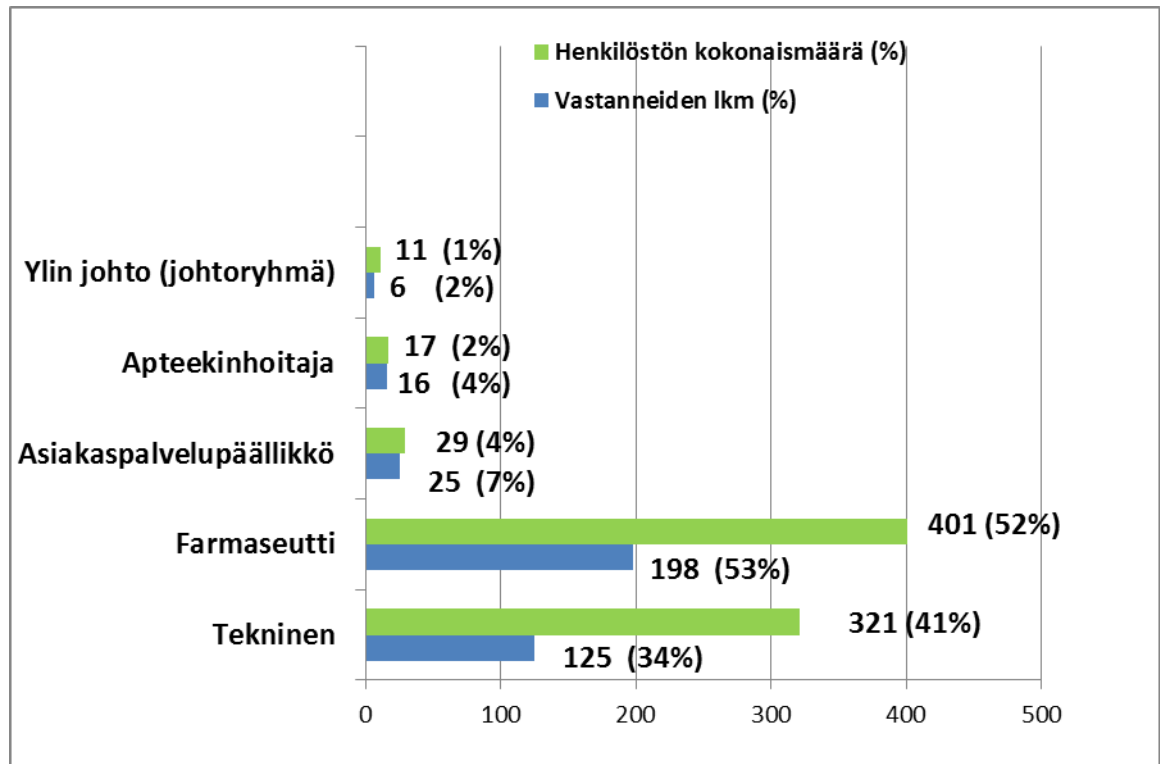
### **4.1 Kehityskeskustelulomakkeisiin valitut arvioitavat tekijät**

Tämä pro gradu -tutkimus koski tutkijan kehittämien uusien strategiaan pohjautuvien kehityskeskustelulomakkeiden edelleen kehittämistä osallistamalla koko henkilökunta lomakkeiden kehittämistyöhön. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkija valitsi keskeiset tekijät, jotka tulisi arvioida kehityskeskustelulomakkeita kehitettäessä.

Tässä luvussa esitellään tärkeimmät kehityskeskustelulomakkeisiin valitut teemat. Kyselytutkimuksen avulla arvioitiin kuusi eri osa-aluetta, jotka olivat vastanneiden henkilöstöryhmä, kehityskeskusteluprosessi, kehityskeskustelulomakkeiden yleinen arviointi, suorituksen arviointi henkilöstöryhmittäin, kehityssuunnitelma ja kehityskeskustelulomakkeiden ja strategian välinen yhteys. Lomakekyselyssä koko henkilökunta arvioi edellä mainittuja tutkijan valitsemissa teemoja yrityksen strategian pohjalta.

### **4.2 Vastanneiden taustatiedot**

Kysely oli kokonaisotanta, joka lähetettiin sähköpostitse kaikille kohdeorganisaatiossa työskenteleville työntekijöille (n=835). Tästä luvusta poistettiin tutkimuksen ajankohtana äitiys-, isyys-, hoito- ja vuorotteluvapaalla olevat työntekijät, jolloin kokonaisotannan lopulliseksi määräksi saatiin 779 työntekijää. Tutkimukseen vastasi yhteensä 47 % (n=370) henkilöstöstä. Koko henkilöstön sekä vastanneiden frekvenssi- ja prosenttimäärät henkilöstöryhmittäin on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7 Vastanneiden määrä (n=370) henkilöstöryhmittäin esitettynä

Kuviosta seitsemän voidaan nähdä esimiesryhmien (johtoryhmä, apteekinhoitajat, asiakaspalvelupäälliköt) olleen tutkimuksessa hieman paremmin edustettuina verrattaessa vastanneiden määrää kohdeorganisaation todelliseen henkilöstörakenteseen. Taustatiedoista kysyttiinkin ainoastaan vastaajan henkilöstöryhmä, koska se oli oleellinen asia kehitettäessä kehityskeskustelulomakkeita eri henkilöstöryhmille.

### 4.3 Kehityskeskusteluprosessin kehittämisen henkilöstön näkökulmasta arvioituna

Kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen liittyvät vastaukset on esitetty taulukossa 2. Tärkeimpinä asioina pidettiin sitä, että jokaisella henkilöstöryhmällä on omat kehityskeskustelulomakkeet (80 %) ja valmistautumista kehityskeskusteluihin (80 %). Eniten kannatusta sai vaihtoehto, jossa esimiehille pidetään koulutusta kehityskeskusteluihin liittyen (82 %).

Taulukko 2 Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen. Vastanneiden arvio suunniteltujen muutosten tärkeydestä (n=372), asteikko 1-4; 4=erittäin tärkeä, 1=ei merkitystä

2. Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen	Erittäin tärkeä				Ei merkitystä	Yhteensä			Kruskall-Wallis	Mediaani
	5 n %	4 n %	3 n %	2 n %	1 n %	n %	KA	SD	p-arvo*	
Kysymykset 2.1.-2.9.										
2.1. Johto määrittelee keskusteluiden tarkoituksen ja tavoitteet	104 28%	155 42%	84 22%	21 6%	7 2%	371 100%	3,9	0,94	0,174	4
2.2. Lomakkeen sisältöä päivitetään tarvittaessa joka vuosi	107 29%	145 39%	75 20%	32 9%	11 3%	370 100%	3,8	1,04	0,643	4
2.3. Jokaiselle henkilöstöryhmälle on omat lomakkeet	195 52%	105 28%	48 13%	18 5%	6 5%	372 100%	4,2	0,96	0,004	5
2.4. Kehityskeskusteluiden valmistautumiseen ja pitämiseen laaditaan ohjeet	130 35%	134 36%	72 19%	26 7%	10 3%	372 100%	3,9	1,03	0,511	4
2.5. Esimies ja työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluun	188 50%	111 30%	55 15%	15 4%	3 1%	372 100%	4,3	0,91	0,000	5
2.6. Kehityskeskusteluihin liittyy samana vuonna pidettävä lyhyempi seuranta-keskustelu	87 23%	121 33%	80 21%	58 16%	26 7%	372 100%	3,5	1,20	0,000	4
2.7. Kehityskeskusteluiden laatua seurataan	97 26%	158 42%	85 23%	22 6%	10 3%	372 100%	3,8	0,97	0,446	4
2.8. Kehityskeskustelu-lomakkeet tallennetaan sähköisesti henkilöstöohjelmaan	65 17%	106 29%	103 28%	53 14%	44 12%	371 100%	3,3	1,24	0,000	3
2.9. Esimiehille pidetään koulutus kehityskeskusteluiden pitämisestä	198 54%	103 28%	49 13%	15 4%	5 1%	370 100%	4,3	0,93	0,049	5
<b>Frekvenssit yhteensä</b>	<b>1171 35%</b>	<b>1138 34%</b>	<b>651 19%</b>	<b>260 8%</b>	<b>122 4%</b>	<b>3342 100%</b>	<b>3,9</b>	<b>1,08</b>	<b>-</b>	<b>4</b>

Taulukossa 2 esitettiin myös vastausten frekvenssi- ja prosenttijakaumat, keskiarvot, keskihajonnat ja mediaanit vastausten jakaantumisten havainnollistamiseksi.

Kysymykset myös ristiintaulukoitiin henkilöstöryhmittäin mahdollisten ryhmien välisten riippuvuuksien löytämiseksi. Ristiintaulukoitaessa monta rivi- ja sarakemuuttujaa keskenään, Chi<sup>2</sup>-testin käyttöedellytykset eivät kaikissa kysymyksissä täyttyneet. Tämän takia henkilöstöryhmä koodattiin uudelleen kappaleessa 2.4 esitetyn mallin perusteella. Käytetty mielipideasteikko oli 5-portainen Osgoodin-asteikko, joka muutettiin kaksiportaiseksi; on merkitystä (yhdistämällä vaihtoehdot 5 ja 4) ja ei merkitystä (yhdistämällä vaihtoehdot 2 ja 1). Keskimmainen neutraali vaihtoehto numero 3 jätettiin ryhmistä pois. Tämän muutoksen jälkeen havaittiin esimiesten ja alaisten mielipiteissä olevan eroa väittämässä 2.6. Vastauksen perusteella esimiehet pitivät seurantakeskustelun pitämistä tärkeämpänä verrattuna alaisten ryhmään ( $X^2=15,50$ ;  $p=0,000$ ). Esimiesten ja alaisten mielipiteellä oli myös eroa väittämässä 2.8. Vastausten perusteella esimiehet pitivät tallentamista sähköiseen henkilöstöohjelmaan tärkeämpänä verrattuna alaisiin ( $X^2=9,33$ ;  $p=0,002$ ). Suuri Chi<sup>2</sup>-testin arvo ja pieni p-arvo viittaavat siihen, että esimiesten ja työntekijöiden mielipiteiden välillä olisi eroa myös perusjoukossa.

Koska Chi<sup>2</sup>-testin käyttöedellytykset eivät kaikissa kysymyksissä toteutuneet, testattiin muuttujien välistä riippuvuutta myös Spearmanin korrelaatiotestillä. Testi osoitti riippuvuuden muuttujien välillä kysymyksessä 2.5. (esimies ja työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluun), 2.6. (kehityskeskusteluihin liittyy myöhemmin samana vuonna pidettävä seurantakeskustelu), 2.8. (kehityskeskustelulomakkeet tallennetaan sähköisesti henkilöstöohjelmaan) ja kysymyksessä 2.9. (esimiehet koulutetaan pitämään kehityskeskusteluita). Vaikka riippuvuudet olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä, olivat korrelaatiokertoimet suhteellisen pieniä. Testistä ei voitu suoraan nähdä, minkä ryhmien välillä oli riippuvuutta. Sen päättelmissä käytettiin apuna vertailemalla eri henkilöstöryhmien keskiarvoja toisiinsa (liitteet 4-6). Niiden perusteella esimiehet suhtautuivat myönteisemmin kysymyssarja 2 väittämiin kuin alaiset, paitsi kohdassa 2.9. (esimiehet koulutetaan pitämään kehityskeskusteluita). Koska korrelaatiokerroin oli tässä väittämässä kaikista pienin, ei tilastollisella merkitsevyydellä ollut käytännön merkitystä. Samalla se tarkoitti myös sitä, että kaikki henkilöstöryhmät pitivät esimiesten kouluttamista tärkeänä.

Myös henkilöstöryhmien välisten vastausten keskiarvoja verrattiin toisiinsa ei-parametrisellä Kruskal-Wallis -testillä. Nollahypoteesina oli oletamus henkilöstöryhmien välisten keskiarvojen samanlaisuudesta. Nollahypoteesi hylätään, jos  $p < 0,05$  (Taanila 2013). Testin perusteella henkilöstöryhmien välillä oli eroa mielipidekohdissa 2.3., 2.5., 2.6., 2.8. ja 2.9. (ks taulukko 2).

Avoimia vastauksia kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi tuli 89 kappaletta. Vastaukset luokiteltiin sisällön mukaan. Eniten annettiin myönteistä palautetta uusista lomakkeista ja prosessista ( $n=12$ ), seurantakeskusteluiden ( $n=8$ ), valmistautumisen ( $n=8$ ) ja esimiesten koulutuksen tarpeellisuudesta ( $n=6$ ) sekä myös vapaan keskustelun merkityksestä kehityskeskusteluiden yhteydessä ( $n=6$ ).

#### 4.4 Kehityskeskustelulomakkeen arviointi henkilöstön näkökulmasta

Kysymyssarja kolme sisälsi 7 kysymystä liittyen uudistettujen kehityskeskustelulomakkeiden yleiseen arviointiin, joiden vastaukset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3 Kehityskeskustelulomakkeen yleinen arviointi (n=372), asteikko 1-5;  
5=täysin samaa mieltä, 1=täysin eri mieltä

3. Kehityskeskustelulomakkeen yleinen arviointi	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ej samaa mieltä eri mieltäkään	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä			Kruskall-Wallis	Mediaani
Kysymykset 3.1.-3.7.	5 n %	4 n %	3 n %	2 n %	1 n %	n %	KA	SD	p-arvo	
3.1. Kehityskeskustelulomake on pituudeltaan sopiva	91 25%	165 44%	73 20%	36 10%	5 1%	370 100%	3,8	0,96	0,128	4
3.2. Kehityskeskustelulomake sisältää ydinasiat	127 34%	170 46%	53 15%	16 4%	4 1%	370 100%	4,1	0,87	0,003	4
3.3. Ymmärsin lomakeessa olevat kysymykset	157 42%	137 37%	44 12%	31 8%	1 1%	370 100%	4,1	0,94	0,814	4
3.4. Kehityskeskustelulomake esittää selkeästi omat tavoitteeni	95 26%	165 45%	81 22%	17 5%	6 2%	364 100%	3,9	0,90	0,339	4
3.5. Erillinen palautelomake työyhteisön toimivuuden arvioimiseksi auttaa palautteen antamista työyhteisölle	163 44%	133 36%	60 17%	8 2%	4 1%	368 100%	4,2	0,87	0,001	4
3.6. Erillinen palautelomake esimiestyön arvioimiseksi auttaa palautteen antamista esimiehille	166 45%	146 39%	45 12%	12 3%	3 1%	372 100%	4,2	0,85	0,001	4
3.7. Kehityskeskustelulomake antaa mahdollisuuden nostaa esille myös minulle tärkeitä asioita	145 39%	158 43%	50 14%	12 3%	5 1%	370 100%	4,2	0,87	0,092	4
<b>Frekvenssit yhteensä</b>	944 36%	1074 42%	406 16%	132 5%	28 1%	2584 100%	4,1	0,90	-	4

Taulukossa 3 on myös nähtävissä, että vastanneista 80 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että lomake sisälsi ydinasiat ja 79 % vastanneista ymmärsi lomakkeen kysymykset. Lisäksi vastanneista 80 % oli samaa mieltä siitä, että erillinen palautelomake työyhteisön sekä esimiestyön arvioimiseksi (84 %) auttoi palautteen antamista. Kehityskeskustelulomakkeet antoivat 82 %:n mielestä myös mahdollisuuden esittää työntekijälle itselleen tärkeitä asioita.

Vastaukset myös ristiintaulukoitiin henkilöstöryhmittäin. Uudelleen koodaamisen jälkeen Chi<sup>2</sup>-testin käyttöedellytykset eivät edelleenkään täyttyneet. Spearmanin korrelaatiotesti muuttujien välisten riippuvuuksien tutkimiseksi ei osoittanut riippuvuutta muuttujien välillä. Tutkimusaineistossa ongelmaksi saattoi muodostua se, että esimiesten ryhmissä oli vähän vastauksia, jolloin yksittäiset vastaukset saattoivat vaikuttaa liikaa lukumääriltään näin pienissä ryhmissä. Kuitenkin Spearmanin ja Kruskall-Wallis -testeissä normaalijakaantuneisuus ei kuulu testien käyttöedellytyksiin (Taanila 2010, 30, 34). Tämän perusteella aineisto voi olla vinoutunutkin ja testit voidaan silti tehdä. Korrelaatiotestin jälkeen henkilöstöryhmien välisten vastausten keskiarvoja verrattiin toisiinsa vielä Kruskall-Wallis -testillä. Testin mukaan henkilöstöryhmien vastausten välillä oli eroa kohdissa 3.2., 3.5. ja 3.6. (taulukko 3).

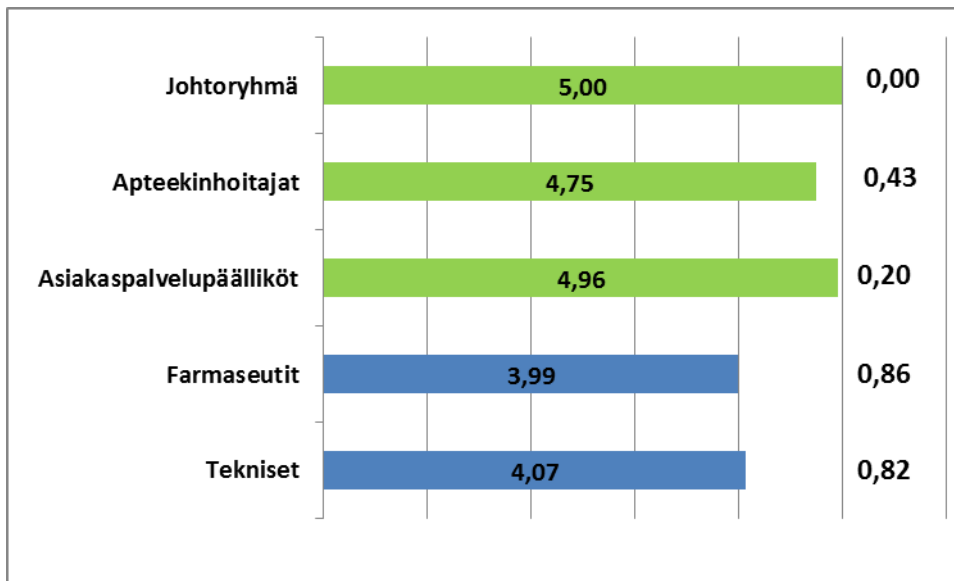
Avoimia vastauksia kehityskeskustelulomakkeen yleiseen arviointiin tuli yhteensä 92 kappaletta. Lomake sai eniten myönteistä palautetta (n=21), mutta samalla myös kommentoitiin liian pitkää lomakkeesta (n=13) ja epäselvyyksistä liittyen lomakkeeseen (n=17). Myös esimiestyöskentelyn arvioimiseen liittyvä lomake sai palautetta (n=15), joissa kahdeksassa toivottiin palautteen antamista anonyymisti.

#### **4.5 Kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointi henkilöstön näkökulmasta**

Neljäs kysymyssarja liittyi kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointiosuuteen. Kehityskeskustelulomakkeet neljälle eri henkilöstöryhmälle olivat sisällöltään samantyyppiset, eroten ainoastaan suorituksen arvioinnin perusteella, johtuen henkilöstöryhmien erilaisista työtehtävistä. Tekniset ja farmaseutit arvioivat vain omat lomakkeensa, mutta esimiehet, (asiakaspalvelupäälliköt, apteekinhoitajat), arvioivat omiensa lisäksi myös alaistensa lomakkeet, koska esimiehet tulevat käyttämään työssään näitä kaikkia neljää kehityskeskustelulomaketta. Apteekinhoitajien lomakkeen arvioi heidän itsensä lisäksi yrityksen johtoryhmän jäsenet (liite 3).

Kehityskeskustelulomakkeen uusina elementteinä olivat oman asenteen pohtiminen ja työkavereiden antaman palautteen hyödyntäminen. Oman asenteen pohtimista piti hyödyllisenä 84 % teknisistä ja 86 % farmaseuteista, kun taas kaikki esimiehet olivat

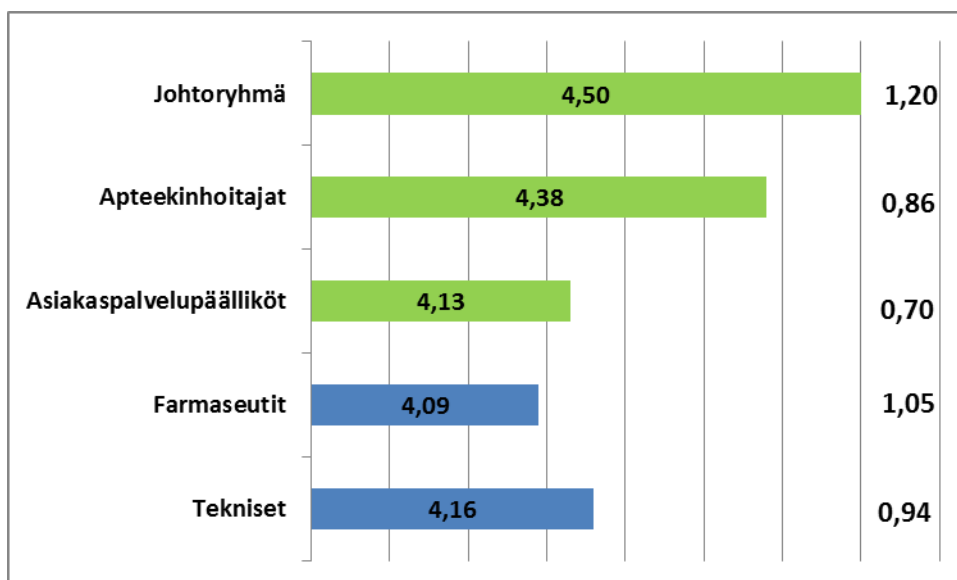
100 %:sti oman asenteen pohtimisen kannalla (liitteet 7-10). Kuviossa 8 vastaukset on esitetty keskiarvoina henkilöstöryhmittäin.



Kuvio 8 Henkilöstöryhmien arvio oman asenteen pohtimisen hyödyllisyydestä (n=364). Vastaukset on esitetty keskiarvoina asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Palkkien päissä on esitetty myös vastausten keskihajonnat

Mitä korkeampi luku, sitä enemmän vastanneet pitivät oman asenteen pohtimista hyödyllisenä. Kuviossa 8 luku viisi kuvaa vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvojen perusteella esimiehet suhtautuivat selvästi myönteisemmin oman asenteen pohtimiseen verrattuna alaisten ryhmiin. Esimiesasemassa olevat kuvattiin vihreällä palkilla ja alaiset sinisellä palkilla.

Vastauksissa tuli enemmän hajontaa kysyttäessä mielipidettä työkavereiden antaman palautteen hyödyllisyydestä suorituksen arvioinnin yhteydessä. Vastaukset on esitetty kuviossa 9 keskiarvoina henkilöstöryhmittäin.



Kuvio 9 Henkilöstöryhmien arvio työkaverin antaman palautteen hyödyllisyydestä (n=366). Vastaukset esitetty keskiarvoina asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Palkkien päissä on esitetty myös vastausten keskihajonnat

Kuviossa 9 keskiarvojen perusteella johtoryhmä ja apteekinhoitajat pitivät muita henkilöstöryhmiä enemmän työkaverin antamaa palautetta hyödyllisenä. Alaisten ryhmien, farmaseutit ja tekniset, keskiarvot olivat esimiesten ryhmiä (johtoryhmä, apteekinhoitajat), alhaisemmat. Vastanneista teknisistä 82 %, farmaseuteista 76 %, asiakaspalvelupäälliköistä 83 % ja apteekinhoitajista 88 % piti työkavereiden antamaa palautetta hyödyllisenä (liitteet 7-10).

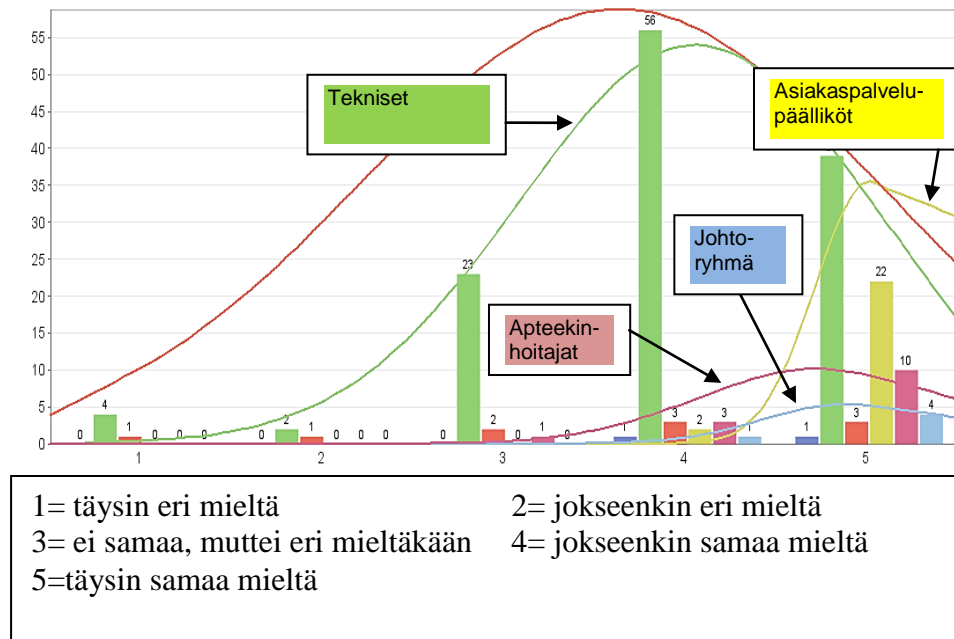
Avoimia kommentteja liittyen suorituksen arviointiin tuli jokaiselta henkilöstöryhmältä. Sisällöltään samantyyppiset kommentit teemoiteltiin omiksi teemaluokikseen. Avoimia kommentteja teknisen henkilökunnan suorituksen arvioinnista tuli yhteensä 37 kappaletta. Määrällisesti eniten kommentointiin työkaverin palautteeseen (n=8) ja teknisen henkilökunnan vastuualueisiin liittyviä asioita (n=7), joita toivottiin lisättävän suorituksen arviointiin. Myös pelkkää numeerista arviointia ei pidetty hyvänä, vaan vastaajat painottivat keskustelua ja sanallista arviointia (n=6). Avoimia kommentteja farmaseuttisen henkilökunnan suorituksen arvioinnista tuli yhteensä 59 kappaletta. Myös tällä henkilöstöryhmällä määrällisesti eniten kommentit koskettivat työkavereiden palautetta (n=25). Avoimia kommentteja asiakaspalvelupäälliköiden suorituksen arvioinnista oli yhteensä 18 kappaletta ja apteekinhoitajien 11 kappaletta. Molemmissa henkilöstöryhmissä määrällisesti eniten kommentoitiin suorituksen arvioinnissa olevia strategian kulmakiviä, joita toivottiin vielä enemmän konkretisoitavan ja selkeytettävän (asiakaspalvelupäälliköt n=8, apteekinhoitajat n=7).

Muuttujien uudelleenkodeamisesta huolimatta Chi<sup>2</sup>-testin käyttöedellytykset eivät toteutuneet, joten muuttujien välistä riippuvuutta testattiin myös Spearmanin korrelaatiotestillä. Testi osoitti riippuvuuden muuttujien välillä teknisen sekä farmaseuttisen henkilökunnan suorituksen arvioinnin osuudessa (taulukko 4).

Taulukko 4 Spearmanin korrelaatiotesti teknisen henkilökunnan (n=162) ja farmaseuttien (n=232) suorituksen arvioinnin osuudelle

Spearmanin korrelaatiotesti Kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointi	Teknisten suorituksen arviointi (n=162)		Farmaseuttien suorituksen arviointi (n=232)	
	r	p-arvo	r	p-arvo
Mielestäni suoritusta tulee arvioida	0,38	0,000	0,41	0,000
Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä	0,36	0,000	0,39	0,000
Suorituksen arviointi mittarilla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä	0,19	0,000	0,25	0,000
Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen	0,15	0,050	0,26	0,000
Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen	0,19	0,012	0,29	0,000
Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma	0,24	0,001	0,29	0,000
Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä	-	-	-	-
Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva	-	-	0,23	0,000

Taulukossa 4 vahvin korrelaatio tuli väittämään ”mielestäni suoritusta tulee arvioida”. Teknisen henkilöstön suorituksen arviointiosuudessa  $r=0,38$  ( $p=0,000$ ) ja farmaseuttisella henkilöstöllä  $r=0,41$  ( $p=0,000$ ). Testistä ei suoraan nähty, minkä henkilöstöryhmien välillä oli riippuvuutta. Sen päättelmissä käytettiin apuna keskiarvoja ja piirtämällä kuvaaja henkilöstöryhmien vastausten jakautumisesta (kuvio 10).



Kuvio 10 Teknisen henkilökunnan suorituksen arviointiosuus.  
Eri henkilöstöryhmien vastausten jakautuminen (n=177)

Kuvio 10 havainnollistaa vastausten jakautumista henkilöstöryhmittäin. Kuvioista voidaan nähdä esimiesten (johtoryhmä, apteekinhoitajat, asiakaspalvelupäälliköt) suhtautuvan teknisen henkilökunnan suorituksen arviointiin myönteisemmin kuin itse tekninen henkilökunta. Kuvaajan x-akselilla on vastaukset esitetty asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä), kun taas Y-akselilla oli vastanneiden lukumäärä. Teknisen henkilökunnan suorituksen arviointiosuuteen vastasi myös 10 farmaseuttia, joiden vastauksia ei tuloksia raportoitaessa huomioitu (kuvion punainen käyrä).

Spearmanin korrelaatio ja Kruskal-Wallis -testi liittyen esimiesten (asiakaspalvelupäälliköt ja apteekinhoitajat) suorituksen arviointiosuuteen, ei osoittanut ryhmien välillä olevan riippuvuutta (liitteet 9-10). Liitteissä 7-10 olevissa taulukoissa on esitetty kehityskeskustelulomakkeiden suorituksen arviointiosuudet henkilöstöryhmittäin frekvenssi- ja prosenttiosuuksina esitettyinä. Myös keskiarvot ja keskihajonnat laskettiin taulukoihin mukaan. Ei-parametrisistä testeistä käytettiin Kruskal-Wallis -testiä. Kruskal-Wallis -testin tulokset olivat samansuuntaiset Spearmanin korrelaatiotestin kanssa.

## 4.6 Kehityssuunnitelman arviointi henkilöstön näkökulmasta

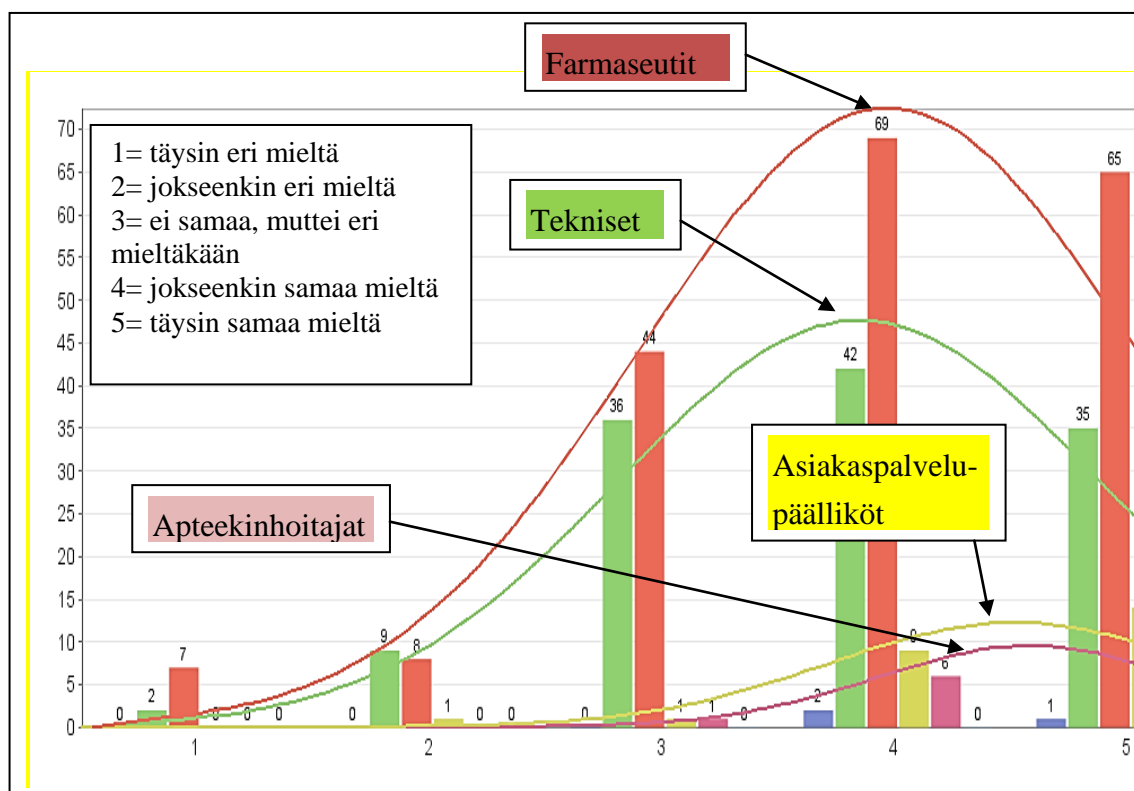
Viides kysymyssarja liittyi kehityskeskustelulomakkeen kehityssuunnitelman arviointiin. Vastanneista 79 % oli samaa mieltä siitä, että kehityssuunnitelman laatiminen ohjasi työssä kehittymistä ja 82 %:n mielestä kehityssuunnitelma auttoi myös tavoitteiden

selkiyttämässä. Vastanneista 70 % oli samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan seurantakeskustelu samana vuonna auttaisi seurantatavoitteiden saavuttamista. Taulukossa 5 on tulokset esitetty frekvenssi- ja prosenttiosuuksina.

Taulukko 5 Vastanneiden arvio kehityskeskustelulomakkeen kehityssuunnitelmasta (n=370)

5. Kehityskeskustelulomakkeen kehityssuunnitelman arviointi.	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Keskihajonta	Kruskall-Wallis	Mediaani
Kysymykset 5.1.-5.4.	n %	n %	n %	n %	n %	n %	KA	SD	p-arvo	
5.1. Kehityssuunnitelman laatiminen ohjaa työssä kehittymistä	129 35%	161 44%	65 18%	8 2%	7 1%	370 100%	4,07	0,88	0,160	4
5.2. Kehityssuunnitelma auttaa tavoitteiden selkiyttämässä	150 41%	150 41%	54 14%	13 3%	3 1%	370 100%	4,16	0,86	0,008	4
5.3. Kehityssuunnitelma auttaa tavoitteiden saavuttamisessa	126 34%	139 38%	85 23%	15 4%	4 1%	369 100%	4,00	0,91	0,046	4
5.4. Seurantakeskustelu sovitusta tavoitteista myöhemmin samana vuonna auttaa seurantatavoitteiden saavuttamista	129 35%	128 35%	82 22%	18 5%	9 3%	366 100%	3,96	1,00	0,000	4
<b>Frekvenssit yhteensä</b>	534 36%	578 39%	286 19%	54 4%	23 2%	1475 100%	4,05	0,92	-	4

Taulukoon 5 laskettiin mukaan keskiarvo, keskihajonta ja mediaani vastausten jakautumisen yleiskuvan antamiseksi. Keskiarvojen vertailemiseksi laskettiin myös Kruskal-Wallis -testi. Testin mukaan keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan kaikissa muissa väittämässä paitsi kohdassa 5.1. (kehityssuunnitelman laatiminen ohjaa työssä kehittymistä). Myös Chi<sup>2</sup>-riippumattomuustestiä testattiin, mutta uudelleen koodauksen jälkeenkin testin käyttöedellytykset eivät täytyneet. Sen sijaan Spearmanin korrelaatiokerroin osoitti riippuvuuden henkilöstöryhmien ja väittämien 5.2. (r=0,14; p=0,001) ja 5.4. (r=0,20, p=0,000) kohdissa. Korrelaatiokertoimet olivat hyvin pienet, mutta keskiarvoja tarkasteltaessa voitiin havaita esimiesten ja alaisten vastausten eroavan toisistaan. Kuviosta 11 voitiin päätellä esimiesten suhtautuvan myönteisemmin pidettävään seurantakeskusteluun verrattuna alaisten mielipiteisiin.



Kuvio 11 Henkilöstöryhmien suhtautuminen seurantakeskusteluihin

Kuviossa 11 olevat jakaumat havainnollistavat vastausten jakautumista henkilöstöryhmittäin liittyen seurantakeskusteluiden pitämiseen. Kuvion x-akselilla on vastaukset esitetty asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Avoimia kommentteja liittyen kehityssuunnitelman kehittämiseksi tuli yhteensä 57 kappaletta. Vastauksissa nousi esille 5 teemaa, joista eniten kommentteja keräsi positiivinen palaute kehityssuunnitelman hyödyllisyydestä (n=17). Toinen vahva teema liittyi pohdintaan siitä, miten suunnitelman käytännön toteutus tulisi onnistumaan (n=13). Kehityssuunnitelma sai myös kritiikkiä (n=8) tehokkuuden vaatimuksesta (n=3). Lisäksi viisi vastaajaa painotti yksilöllisen suunnitelman laatimista jokainen työntekijä erikseen huomioiden.

#### 4.7 Strategian ja kehityskeskustelulomakkeen välinen yhteys henkilöstön näkökulmasta arvioituna

Henkilöstö arvioi myös omaa tietämystään liittyen yrityksen visioon, arvoihin ja strategiaan (taulukko 6).

Taulukko 6 Vastanneiden arvio omasta tietämyksestään liittyen yrityksen vision, arvoihin ja strategiaan (n=370)

Yrityksen strategian ja kehityskeskustelun välinen yhteys Kysymykset 6.1.-6.3.	Kyllä		En		Yhteensä	
	n	%	n	%	n	%
6.1. Uskon tuntevani yrityksemme vision	366	99%	4	1%	370	100%
6.2. Uskon tuntevani yrityksemme arvot	367	99%	3	1%	370	100%
6.3. Uskon tuntevani yrityksemme strategian	346	95%	19	5%	365	100%

Taulukossa 6 vastanneista 99 % uskoi tuntevansa yrityksen vision ja arvot sekä 95 % uskoi tuntevansa myös yrityksen strategian. Ristiintaulukoitaessa vastaukset henkilöstöryhmittäin ilmeni, että vastanneista kolme teknistä ja yksi farmaseutti ei tuntenut yrityksen visiota (1%). Vastaavasti kolme tekniseen henkilökuntaan kuuluvaa ei tunnistanut yrityksen arvoja (1 %). Vastanneista 19 (5 %) ei tunnistanut yrityksen strategiaa. Heistä 2 oli farmaseuttia ja 17 tekniseen henkilöstöryhmään kuuluvaa.

Strategiaan liittyviä kysymyksiä syvennettiin neljällä jatkokysymyksellä. Vastanneista 86 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he osaisivat omin sanoin kertoa, mitä yrityksen strategia on. Vastaavasti 92 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan työntekijät voisivat omalla työllään vaikuttaa strategian toteutumiseen. Enemmistön mielestä (78 %) kehityskeskustelulomake tuki yrityksen strategian toteuttamista ja 76 %:n mielestä lomake myös yhdisti työntekijän ja yrityksen strategiset tavoitteet. Spearmanin korrelaatiotesti osoitti muuttujien välillä olevan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta kaikissa neljässä kohdassa (taulukko 7).

Taulukko 7 Spearmanin korrelaatiotesti henkilöstöryhmien ja taulukossa esiintyvien muuttujien välisen riippuvuuden tutkimiseksi (n=354)

Yrityksen strategian ja kehityskeskustelun välinen yhteys (n=354)	Spearmanin korrelaatiotesti	
	r	p-arvo
6.4. Osaan omin sanoin kertoa, mitä yrityksemme strategia on	0,33	0,000
6.5. Voin omalla työllä vaikuttaa strategian toteutumiseen	0,23	0,000
6.6. Kehityskeskustelulomake tukee yrityksemme strategian toteuttamista	0,14	0,007
6.7. Kehityskeskustelulomake yhdistää työntekijän ja yrityksen strategiset tavoitteet	0,11	0,041

Taulukossa 7 olevat korrelaatiokertoimet olivat suhteellisen pienet lukuun ottamatta väittämää 6.4. ”osaan omin sanoin kertoa, mitä yrityksemme strategia on” ( $r=0,33$ ). Myös Kruskall-Wallis -testi näytti kaikissa neljässä väittämässä keskiarvojen eroavan toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Vastaukset myös ristiintaulukoitiin henkilöstöryhmittäin ryhmien vertailemista varten. Tarkemmat tulokset henkilöstöryhmittäin on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8 Vastanneiden arvio yrityksen strategian ja kehityskeskustelulomakkeen välisestä yhteydestä (n=351)

Yrityksen strategian ja kehityskeskustelun välinen yhteys	Henkilöstöryhmät	Täysin samaa mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Ei samaa mieltä eri mieltäkään		Jokseenkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		Yhteensä	Keskiarvo	Keskihajonta	Kruskalla-Wallis-testi
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
<b>Kysymykset 6.4.-6.7.</b>		<b>5</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>		<b>n</b>	<b>KA</b>	<b>SD</b>	<b>p-arvo</b>
6.4. Osaan omin sanoin kertoa, mitä yrityksemme strategia on	Tekninen	26	23%	65	57%	18	16%	5	4%	0	0%	114	3,99	0,75	
	Farmaseutti	51	27%	112	59%	22	12%	4	2%	0	0%	189	4,09	0,69	
	Asiakaspalvelupäällikkö	22	88%	3	12%	0	0%	0	0%	0	0%	25	4,88	0,32	
	Apteekinhoitaja	13	81%	3	19%	0	0%	0	0%	0	0%	16	4,81	0,39	
	Ylin johto	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	5,00	0,00	
<b>Yhteensä</b>	<b>n %</b>	<b>118</b>	<b>34%</b>	<b>183</b>	<b>52%</b>	<b>40</b>	<b>11%</b>	<b>9</b>	<b>3%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>350</b>			<b>0,000</b>
6.5. Voin omalla työllä vaikuttaa strategian toteutumiseen	Tekninen	50	44%	49	43%	12	10%	3	3%	0	0%	114	4,30	0,73	
	Farmaseutti	93	49%	85	45%	10	5%	2	1%	0	0%	190	4,39	0,66	
	Asiakaspalvelupäällikkö	22	88%	2	8%	1	4%	0	0%	0	0%	25	4,84	0,46	
	Apteekinhoitaja	14	88%	2	12%	0	0%	0	0%	0	0%	16	4,88	0,33	
	Ylin johto	5	3%	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	6	4,83	0,37	
<b>Yhteensä</b>	<b>n %</b>	<b>184</b>	<b>52%</b>	<b>139</b>	<b>40%</b>	<b>23</b>	<b>7%</b>	<b>5</b>	<b>1%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>351</b>			<b>0,000</b>
6.6. Kehityskeskustelulomake tukee yrityksemme strategian toteuttamista	Tekninen	34	30%	54	48%	19	17%	4	3%	2	2%	113	4,03	0,86	
	Farmaseutti	43	23%	94	49%	42	22%	9	5%	2	1%	190	3,87	0,85	
	Asiakaspalvelupäällikkö	12	48%	12	48%	1	4%	0	0%	0	0%	25	4,44	0,57	
	Apteekinhoitaja	14	88%	2	12%	0	0%	0	0%	0	0%	16	4,88	0,33	
	Ylin johto	5	83%	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	6	4,83	0,37	
<b>Yhteensä</b>	<b>n %</b>	<b>108</b>	<b>31%</b>	<b>163</b>	<b>47%</b>	<b>62</b>	<b>17%</b>	<b>13</b>	<b>4%</b>	<b>4</b>	<b>1%</b>	<b>350</b>			<b>0,000</b>
6.7. Kehityskeskustelulomake yhdistää työntekijän ja yrityksen strategiset tavoitteet	Tekninen	31	27%	59	52%	16	14%	4	4%	3	3%	113	4,00	0,88	
	Farmaseutti	48	25%	83	44%	43	23%	14	7%	2	1%	190	3,84	0,92	
	Asiakaspalvelupäällikkö	11	44%	10	40%	4	16%	0	0%	0	0%	25	4,28	0,72	
	Apteekinhoitaja	11	69%	5	31%	0	0%	0	0%	0	0%	16	4,69	0,46	
	Ylin johto	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	5,00	0,00	
<b>Yhteensä</b>	<b>n %</b>	<b>107</b>	<b>31%</b>	<b>157</b>	<b>45%</b>	<b>63</b>	<b>18%</b>	<b>18</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>	<b>1%</b>	<b>350</b>			<b>0,000</b>
<b>Frekvenssit yhteensä</b>		517	37%	642	46%	188	13%	45	3%	9	1%	140			

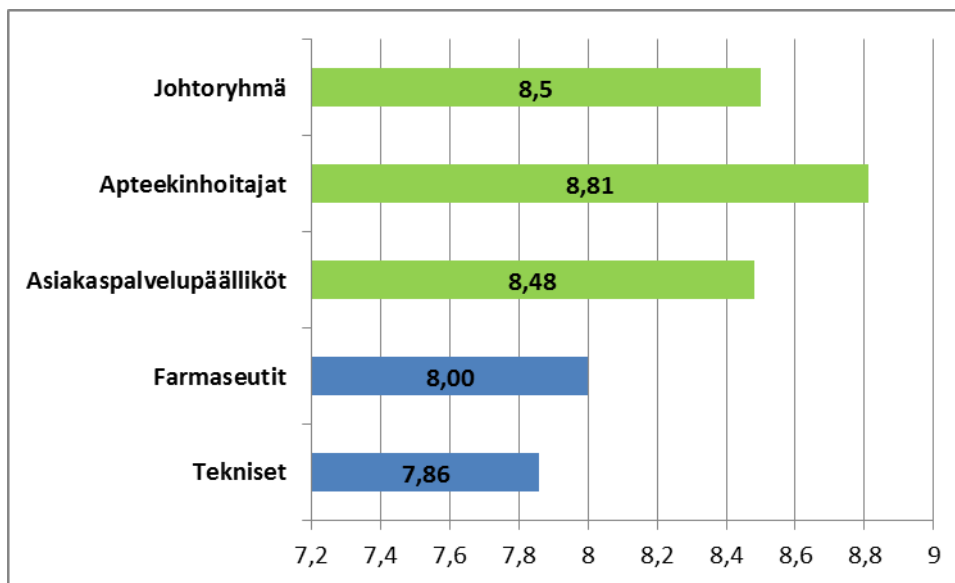
Taulukossa 8 on yleisesti ottaen nähtävissä, miten esimiehet eli johtoryhmä, apteekinhoitajat ja asiakaspalvelupäälliköt olivat enemmän samaa mieltä strategian ja kehityskeskusteluiden väliseen yhteyteen liittyviin kysymyksiin verrattuna teknisten ja farmaseuttien henkilöstöryhmiin.

Kyselylomakkeen toiseksi viimeisenä kohtana kysyttiin henkilökunnan mielipidettä työntekijöiden osallistumisesta kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseen. Vastanneista enemmistön mielestä, 94 % (n=336), oli tärkeää, että koko henkilöstö sai osallistua uusien kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseen. Osallistumisen mahdollisuus nousi esiin myös avoimissa kommentteissa.

*”Työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa kehityskeskustelulomakkeen laatimisessa erittäin tärkeä, jokaisen ääntä kuultava!”*

*”Hyvä, että on periaatteessa mahdollisuus vaikuttaa.”*

Viimeisessä kysymyksessä 8 jokainen vastaajista antoi omalle kehityskeskustelulomakkeellensa kouluarvosanan asteikolla 4-10 (kuvio 12).



Kuvio 12 Vastanneiden arvio omasta kehityskeskustelulomakkeesta asteikolla 4-10. Vastaukset on esitetty keskiarvoina (n=351)

Kuviossa 12 voitiin nähdä vastausten keskiarvojen vaihtelevan henkilöstöryhmittäin välillä 7,9-8,8, yhteenlasketun keskiarvon ollessa 8,1.

Seuraavassa luvussa viisi syvennyttään tässä luvussa nousseisiin keskeisiin tuloksiin yhdistämällä tutkimuksen empiirinen aineisto olemassa olevan teorian kanssa. Luvussa neljä olleet keskeiset tulokset nostettiin taulukoista esiin ympyröimällä. Luvussa viisi viitataan näihin keskeisiin tuloksiin.

## 5 KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEET YRITYKSEN OPERATIIVISEKSI TYÖKALUKSI, KYSELYN KVALITATIIVINEN OSA

### 5.1 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskusteluiden tulisi olla koko yrityksen läpäisevä prosessi (Prahald & Hamel 1990, 79-91), joka ymmärretään yrityksen strategisena johtamishankkeena (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 62). Kehityskeskusteluprosessin kehittämistyöhön lähdettäessä tulisi ensin selvittää keskustelun rooli ja tehtävä, joiden avulla tehdään kirikkaaksi keskusteluiden sisältö ja tavoitteet (Savutie 2009, 62). Vaikka tämä voi tuntua itsestään selvältä, on monilla esimiehillä vaikeuksia selventää, miksi kehityskeskusteluita pidetään, ja usein niiden merkitys esimiehille jää vain pakolliseksi hallinnolliseksi toimenpiteeksi (Losyk 2002, 8-11; Prahald & Hamel 1990, 79-91). Erityistä huomiota tulisi kiinnittää kehityskeskusteluprosessin hyödyllisyyteen koko yrityksen kannalta (Prahald & Hamel 1990, 79-91).

Kehityskeskustelu on myös yksi strategian implementoinnin väline. Strategia toimii tällöin työntekijän toimintaa ohjaavana suunnitelmana (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 90-92). Keskusteluun valmistautuminen alkaa strategiasta nousevien tavoitteiden muuntamisesta yksikön ja työntekijän konkreettisiksi tavoitteiksi (Buhler 2005, 14; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 90-92). Tavoitteita mietittäessä voidaan verrata organisaation tavoitteita työntekijän tavoitteisiin sekä käydään läpi työntekijän arviota omasta panoksestaan ja onnistumisestaan edellisellä kaudella (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 90-93).

Kohdeorganisaation ylimmän johdon toiveesta kehityskeskustelulomakkeiden painopiste oli yksilön suorituksen arvioinnissa ja kehittymiskohteissa pohjautuen yrityksen strategiaan. Vastanneista vajaa kolme neljäsosaa oli samaa mieltä siitä, että ylimmän johdon tehtävänä on määrittellä keskusteluiden tarkoitus ja tavoitteet. Avoimissa vastauksissa nousi kommentteja myös työntekijöiden mukaan ottamisesta tavoitteiden määrittämiseen (n=4).

*”Ylin johto? Ei! Kokemus kentältä tarpeellista. Yhteistyössä esimies tai pari ja joka ryhmästä pari työntekijää, jotka työskennelleet pitkään apteekkipalvelussa.”*

Yleisesti ottaen tärkeimmät kehityskohteet liittyen kehityskeskusteluiden parantamiseksi ovat työntekijöiden osallistamisen lisääminen sekä kehityskeskusteluiden tavoitteiden selkiyttäminen (Kondrasuk 2012, 115-130). Keskusteluiden sisällön ja tavoittei-

den määrittämisen jälkeen, tulee arvioida liittymäkohdat muihin henkilöstön kehittämis- ja johtamisprosesseihin (Savutie 2009, 62). Kohdeorganisaation kehityskeskustelulomakkeiden kehittäminen liitettiin samalla osaksi laajempaa strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen kokonaisuutta.

Ruoranan (2011, 49) jakaa kehityskeskustelun toisiinsa sidoksissa oleviksi vaiheiksi, joiden perusteella keskusteluun sisältyvät toimet ja sisällöt ovat erotettavissa toisistaan. Kehityskeskusteluprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat valmistelu- ja suunnitteluvaihe, keskustelun toteuttamisvaihe ja jälkihoito (arviointi ja seuranta). Jokainen kehityskeskusteluprosessin vaihe on kriittinen keskustelun onnistumisen kannalta. Huono valmistautuminen heijastuu suoraan keskustelun sisältöön. Toteutumatta jäänyt jälkihoito heijastuu pitkällä tähtäimellä taas keskustelun vaikuttavuuteen. Lisäksi työntekijöiden motivaatio keskustelun käymiseen laskee, jos keskusteluista ei seuraa mitään toimenpiteitä. (Aarnikoivu 2010, 79-81.) Myös tämän tutkimuksen avoimissa kommentteissa toivottiin sitä, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat olisivat esimiestä ja työntekijää sitovia, jolloin niiden toteutumista myös seurattaisiin.

*”Kehityskohtia ja toivomuksia toteutettaisiin aktiivisemmin tai suunnitelmallisemmin. Muuten se jää vain sananhelinäksi.”*

*”Hyvä todellakin olisi, että kekessä puhuttuja asioita myös toteutettaisiin puolin ja toisin.”*

Kehityskeskusteluprosessin avulla voidaan parantaa yksilöiden suorituskykyä ja sitä kautta yritykset voivat kehittää toimintojaan (Lee 2005, 53-60). Työntekijöiden kehittymiskohteet ja vahvuudet voidaan prosessin avulla tunnistaa, jolloin tarvittavat kehitystoimenpiteet voidaan kohdistaa ja toteuttaa (Buhler 2005, 14).

### **5.1.1 Valmistelu- ja suunnitteluvaihe**

Kehityskeskusteluprosessin ensimmäinen osa on valmistelu- ja suunnitteluvaihe, jossa sovitaan hyvissä ajoin keskustelun ajankohta (Buhler 2005, 14-16; Cook 2002, 50-53). Lisäksi hankitaan tietoa ja valmistellaan keskustelun sisältöä. Ihannelilanteessa esimiesten tulisi pitää kehityskeskustelu kerran puolessa vuodessa kaikkien suorien alaistensa kanssa. Käytännössä kehityskeskusteluita pidetään kerran vuodessa, mutta aina tänäkään tavoite ei tahdo onnistua. (Cook 2005, 50-53.) Tutkimusten mukaan kehityskeskustelua ei hyödynnetä riittävästi (Lamponen 2009, 39). Suomessa kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu toteutuu parhaiten ylempien toimihenkilöiden (85 %) ja toi-

mihenkilöiden (87 %) kanssa. Sen sijaan työntekijöistä vain noin puolet käyvät vuosittain vastaavat keskustelut. (Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät 2011, 15.)

Esimiehet hyötyvät pitämällä kehityskeskusteluita samanaikaisesti tietyn aikarajan sisällä. Tällöin esimiesten on helpompi vertailla työntekijöitä keskenään sekä tehdä sen perusteella tarvittavia muutoksia niin yksilö- kuin yritystasolla (Grote 2002, 12-13). Keskimäärin 1,5 tuntia kestävään yhteiseen keskusteluun valmistautuvat molemmat osapuolet, jotta aika saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti (Aarnikoivu 2010, 81-83; Autio, Juuti & Wink 2010, 29, 40; Österberg 2009, 123-124). Työntekijälle tulisi ilmoittaa kehityskeskustelusta viikkoa kahta aikaisemmin, jotta hän ehtii valmistautumaan ja miettimään asioita, joista haluaa esimiehen kanssa keskustella (Buhler 2005, 15-16). Myös tässä tutkimuksessa vastanneista selkeä enemmistö piti kehityskeskusteluihin valmistautumista erittäin tärkeänä tai tärkeänä (ks taulukko 2, s. 38).

Tutkimusten mukaan myös esimiesten tulee valmistautua keräämällä tietoa palautteen antamisen tueksi. Palautteen antaminen yksityiskohtaisin esimerkein on parempi vaihtoehto kuin puhua asioista yleisellä tasolla. (Buhler 2005, 15-16; Messmer 2004, 14.) Tässä tutkimuksessa myös henkilöstöryhmien välisten vastausten keskiarvoja verrattiin toisiinsa ei-parametrisellä Kruskall-Wallis -testillä. Testin perusteella ryhmien vastausten välillä oli eroa. Tarkasteltaessa keskiarvoja voitiin päätellä esimiesten pitäneen valmistautumista hieman tärkeämpänä verrattuna alaisiin. Avoimissa vastauksissa myös pohdittiin valmistautumisen merkitystä (n=8). Valmistautumista niin esimiehen kuin työntekijän puolelta pidettiin tärkeänä, jolloin keskustelun ajankohta tulisi ilmoittaa hyvissä ajoin. Hyvää valmistautumista pidettiin yhtenä edellytyksenä keskustelun onnistumiselle ja siitä saatavalle hyödyllä.

*”Kehityskeskusteluihin on hyvä varata aikaa etukäteen molempien osapuolten.”*

*”Saadakseen kehityskeskustelusta kaiken mahdollisen hyödyn, on aihetta välttämätöntä pohtia hyvissä ajoin ennen keskustelua.”*

Ennen kehityskeskustelukierrosta tulisi henkilökunnalle tiedottaa keskustelun tavoitteista ja tärkeydestä koko yrityksen kannalta. Tämän on havaittu vaikuttavan myös työntekijöiden suhtautumiseen käytäviin kehityskeskusteluihin. (Kondrasuk 2012, 115-130; Österberg 2009, 121-123.) Keskusteluiden onnistumisen kannalta olisi tärkeää informoida ja selkeyttää työntekijöille keskusteluiden tavoitteet ja tarkoitus. Motivoinnin kannalta oleellista on, että esimies kertoo keskusteluiden tavoitteet ja käsiteltävät aiheet, hyödyt, milloin keskustelut pidetään, käytännönjärjestelyt (käytettävät lomakkeet, paljonko aikaa varataan) sekä miten kehityskeskusteluiden pitäminen raportoidaan ylemmälle johdolle. Yksi kehityskeskusteluiden onnistumiseen ratkaisevasti vaikuttava tekijä

on valmistautuminen. (Aarnikoivu 2010, 81-91; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 64; Sydänmaalakka 2004, 95-101.)

### 5.1.2 *Keskustelun toteuttamisvaihe*

Keskustelu itsessään on kehityskeskusteluprosessin toinen vaihe (Aarnikoivu 2010, 81). Keskustelun avauksella pyritään luomaan miellyttävä ilmapiiri keskustelun pohjaksi (Sydänmaalakka 2004, 100). Tämän takia kohdeorganisaation kehityskeskustelulomakkeen ensimmäinen kohta on nykytilan arvioiminen, jossa työntekijä aluksi kertoo kuulumisiaan ja kommentoi yleistä tunnelmaa. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on lisäksi tärkeää, että keskustelulle on varattu riittävästi aikaa. (Aarnikoivu 2010, 81-83; Autio, Juuti & Wink 2010, 29, 40). Lisäksi paikan tulisi olla rauhallinen (Autio, Juuti & Wink 2010, 75; Buhler 2005, 15; Losyk 2002, 11; Wink 2006, 145; Österberg 2009, 123-124.) Myös tämän tutkimuksen avoimissa vastauksissa nostettiin riittävän ajan merkitys (n=5). Vastauksista kävi ilmi, että osalle riittävä aika tarkoitti keskusteluun valmistautumiseen käytettävää aikaa, kun taas osa korosti itse keskusteluun käytettävän ajan merkitystä.

*”Keskusteluun ja arviointiin, olisi hyvä varata”*

*”Erittäin hyvä, että pääsee esimiehen kanssa rauhallisesti purkamaan tuntejaan!”*

Kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän tulisi tavoitella aitoa keskinäistä vuorovaikutusta (Aarnikoivu 2010, 91-93, 121; Autio, Juuti & Wink 2010, 32-33; Lee 2005, 53-60; Wink 2006, 145). Aidon dialogin tunnusmerkkinä on mm. tasavertaisuus, myönteinen suhtautuminen, toisen kunnioittaminen ja arvostaminen (Autio, Juuti & Wink 2010, 32-33; Lee 2005, 53-60). Vaikka esimiehellä ja työntekijällä on molemmilla vastuu keskustelun onnistumisesta, on päävastuu edelleen esimiehellä. Esimiehen tehtävänä on esittää organisaation tavoitteet, visio ja strategia. Työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin, kun esimies auttaa häntä oivaltamaan, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on työntekijän rooli siinä. (Aarnikoivu 2010, 32; Wink 2006, 143-44.)

Keskustelussa kerätään tietoa kuuntelemalla ja kyselemällä. Esimies antaa arviot suorituksista ja tuloksista. Lisäksi sovitaan toimenpiteistä ja tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Samalla sovitaan siitä, miten ja milloin kehittämiskohteita toteutetaan ja seurataan. (Aarnikoivu 2010, 91-100; Buhler 2005, 14-16; Sydänmaalakka 2004, 92-101.) Keskustelu lopetetaan arvioimalla sen onnistumista (Aarnikoivu 2010, 91-100; Sydänmaalakka 2004, 92-101).

### 5.1.3 Keskustelun jälkihoito

Kehityskeskustelun kolmas vaihe on seuranta ja arviointi. Työntekijän kanssa sovitaan tavoitteiden asettamisesta sekä siitä, miten työntekijän valmennus hoidetaan. Jokainen kehityskeskustelu tulisi kirjata ylös, mikä mahdollistaa kehittymisen ja sovittujen asioiden seurannan. (Aarnikoivu 2010, 81, 91-100.) Kehityskeskusteluiden toimivuuden parantamiseksi korostetaan samana vuonna pidettävän seurantakeskustelun merkitystä, jossa käydään läpi sovittujen tavoitteiden saavuttamista. Yhtä tärkeää on myös sopia seuraava kehityskeskustelun ajankohta, jossa sovitaan uudet tavoitteet, jolloin prosessi jatkuu edellisen keskustelun jatkumona. (Aarnikoivu 2010, 73; Grote 2010; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 100-101.) Kehityskeskustelut tulisi dokumentoida ja hyödyntää niistä saatavaa tietoa organisaation johtamisen kokonaisuuden kannalta (Aarnikoivu 2010, 101-105; Savutie 2012). Dokumentoinnin avulla esimies ja työntekijä vahvistavat yhdessä sen, että sovitut asiat on päätetty yhteisymmärryksessä (Aarnikoivu 2010, 102). Kehityskeskustelut ovatkin hyödyttömiä ilman suunnitelmallista tulosten implementointia ja hyödyntämistä (Allen 1994, 3-8).

Tässä tutkimuksessa vähän alle puolet vastanneista kannatti kehityskeskustelulomakkeiden tallentamista sähköiseen henkilöstöohjelmaan. Vastaukset hajaantuivat selkeästi tässä väittämässä, mikä näkyi keskiarvoissa ja keskihajonnassa. Myös Kruskall-Wallisin -testi osoitti tilastollisesti merkittävän eron eri henkilöstöryhmien vastausten keskiarvoissa (ks taulukko 2, s. 37). Avoimissa kommentteissa nousi myös näkökulma, joka tullaan huomioimaan tietojen tallentamisessa (n=3). Kommenttien perusteella esimiehet ohjeistettiin kertomaan työntekijöille tallennuksen periaatteet ja sen, kenellä on oikeus päästä katsomaan tietoja. Myös se, miten keskusteluista saatavaa tietoa hyödynnetään ja raportoidaan eteenpäin, käydään läpi kehityskeskusteluiden yhteydessä.

*”Sähköistä tallennusta mieltin, keskustelut ovat luottamuksellisia, joten sinne voi kirjata vain jotain tavoitteita yms.”*

Yrityksessä esimiesten on kerrottava työntekijöille, mitä ja miten kehityskeskusteluista saatavaa tietoa hyödynnetään ja raportoidaan eteenpäin. Yrityksessä kenenkään henkilökohtaista kehityskeskustelulomaketta ei anneta suoraan ylimmälle johdolle tai muille esimiehille, vaan yrityksessä laaditaan ohjeistus tietojen tallentamiseksi. Yrityksessä tulee sopia yhteiset pelisäännöt siitä, miten ja ketkä hyödyntävät keskusteluista saatavaa tietoa koko yrityksen tasolla. (Aarnikoivu 2010, 102-103; Savutie 2009, 62.) Kehityskeskusteluiden puutteellisen standardoinnin takia monet esimiehet eivät tiedä, miten kehityskeskusteluista saatavaa tietoa hyödynnetään (Kondrasuk 2012, 115-130). Ilman keskusteluiden dokumentointia jää keskusteluista saatava hyöty käyttämättä (Aarnikoivu 2010, 102-103). Kehityskeskusteluita tulisi hyödyntää laajemmin koko

yrityksen tasolla (Aarnikoivu 2010, 102-103; Prahalad & Hamel 1990, 79-91). Sen lisäksi, että kehityskeskusteluissa nousee esille ylimmän johdon ääni vision, strategian, mission ja arvojen muodossa, tulisi viestin liikkua myös työntekijöiltä johtoon päin. Kehityskeskusteluissa voi nousta esille muitakin asioita, joita voidaan hyödyntää johtamistehtävissä. (Aarnikoivu 2010, 102-103.) Kohdeorganisaation kehityskeskustelulomakkeet sisältävät myös ”terveisiä johdolle, kehittämideoita, koulutustoiveita” -osion, jotka toimipisteiden esimiehet tulevat välittämään sovitulla tavalla eteenpäin.

Pelkkä kehityskeskustelu ei riitä. Myös seurantakeskusteluita tarvitaan, koska niissä palataan aiemmin sovittuihin asioihin ja tarkastellaan, miten sovitut asiat ovat toteutuneet käytännössä. Seurantakeskusteluiden yhteydessä myös selkiytetään tavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 73; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 100-101.) Tässä tutkimuksessa vastanneista vähän yli puolet oli seurantakeskusteluiden kannalla. Vastaukset kuitenkin hajaantuivat ja viidennes vastaajista ei osannut ilmaista kantaansa selvästi. Tämä näkyi myös vastauksien keskiarvoissa ja suuressa keskihajonnassa (ks taulukko 2, s. 38). Esimiesten suhtautuminen seurantakeskusteluihin oli kuitenkin myönteisempi verrattuna alaisiin. Tutkimuksen avoimissa vastauksissa myös kannatettiin seurantakeskusteluiden pitämistä (n=8). Vain kerran vuodessa käytävää keskustelua ei pidetty riittäväenä. Työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin tulee palata vuoden aikana, jolloin esimies voi antaa palautetta onnistumisista ja kehittymiskohteista.

*”Sovittujen toimenpiteiden seuranta tärkeää.”*

*”Keskusteluja esimiehen kanssa on hyvä pitää riittävän usein, että tavoitteet pysyvät mielessä ja että jaksaa koko vuoden yrittää.”*

Kohdeorganisaatiossa on jo käytössä lyhyitä palautekeskusteluita esimiesten ja työntekijöiden välillä. Uudessa kehityskeskusteluprosessissa kehityskeskustelut on aloitettu vuoden 2014 alussa, joten syksyllä yksi palautekeskustelu pidetään kehityskeskusteluun liittyvänä seurantakeskusteluna.

Kehityskeskusteluiden tueksi voidaan esimiehille pitää koulutusta ja valmennusta kehityskeskusteluiden pitämiseksi (Buhler 2005, 14-16; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 117-119; Valpola 2002, 74-75). Tässä tutkimuksessa enemmistö vastanneista piti esimiesten kouluttamista tärkeänä (ks taulukko 2, s. 38). Keskiarvojen ja keskihajonnan perusteella vastanneet olivat selvästi koulutuksen kannalla.

## 5.2 Kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen

Yrityksille ei ole olemassa yhtä oikeaa kehityskeskustelulomaketta tai -mallia. Jokaisen yrityksen tulisi laatia lomakkeensa oman strategiansa, arvojensa ja tavoitteidensa mukaan. (Aarnikoivu 2010, 81-87.) Kehityskeskustelulomakkeet toimivat esimiesten tärkeinä työkaluina itse keskusteluissa. Vaikka kehityskeskustelun pääpaino on nimensä mukaisesti itse keskustelussa, on lomakkeella kuitenkin tärkeä funktio keskustelua ohjaavana tekijänä. (Kondrasuk 2012, 115-130; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 65-66; Österberg 2009, 123-124.) Kohdeorganisaation uusissa kehityskeskustelulomakkeissa oli tavoitteena antaa myös työntekijälle itselleen mahdollisuus nostaa esille hänelle tärkeitä asioita. Tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella tämä näyttäisi onnistuneen hyvin, koska valtaenemmistö vastanneista oli samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan työntekijällä on mahdollisuus nostaa esille myös lomakkeen ulkopuolisia asioita. Myös spontaanisti esiin nousevat asiat ja ideat tulee kerätä ja välittää eteenpäin (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 97-98). Myös tämän tutkimuksen avoimissa kommentteissa nousi esiin vapaan keskustelun mahdollisuus (n=6). Kehityskeskustelulomake koetaan hyväksi, koska se antaa raamit ja ohjaa keskustelua. Lomakkeen vastapainona kuitenkin korostettiin rakentavaa ja vapaata keskustelua, jossa on mahdollisuus tarvittaessa joustaa.

*”Kehityskeskustelulomakkeen on annettava tilaa myös keskusteluun, joka ei mahdollisesti sisälly lomakkeen kohtiin.”*

Kehityskeskustelulomake antaa kehyksen, jonka tehtävänä on ohjata keskustelun etenemistä. Vaikka kehityskeskustelun tulee olla suunniteltu, sen tavoitteena ei ole pelkkä lomakkeen täyttäminen (Kondrasuk 2012, 115). Jos esimiehen fokus on vain lomakkeen täyttämisessä, jää vuorovaikutteisen keskustelun osuus vähäiseksi. Tällöin kehityskeskustelun merkitystä ei esimiesten osalta ole aidosti sisäistetty. Kehityskeskustelussa pääpainon tulisi olla keskustelussa, jossa lomakkeen tehtävänä on toimia pelkkänä esimiehen tukivälineenä. (Aarnikoivu 2010, 81-87; Buhler 2005, 14-16.)

Eri henkilöstöryhmät ja koulutustaustan omaavat työntekijät tulee huomioida niin kehityskeskustelulomakkeiden laadinnassa kuin itse keskustelussa. Kehityskeskustelulomake tulisi sisältää vain sellaisia osa-alueita, jotka liittyvät työntekijän työtehtäviin (Buhler 2005, 14-16; Caruth & Humphreys 2008, 24-32; Lahti 2012). Myös kaikki suorituksen arviointiin liittyvät tekijät tulee olla työntekijän työhön liittyviä (Caruth & Humphreys 2008, 24-32). Lisäksi lomakkeessa käytettyjen käsitteiden ja koko sisällön on oltava yksiselitteisiä, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät ja puhuvat samasta asiasta (Lahti 2012).

Tässä tutkimuksessa selvä enemmistö vastanneista piti tärkeänä sitä, että jokaisella henkilöstöryhmällä on omat kehityskeskustelulomakkeet (ks taulukko 2, s. 38). Kruskall-Wallis -testi osoitti tilastollisesti merkitsevän eron henkilöstöryhmien vastausten keskiarvojen välillä. Keskiarvojen perusteella esimiehet pitivät omia lomakkeita eri henkilöstöryhmille hieman tärkeämpinä verrattuna alaisiin (ks liitteet 4-6). Lisäksi enemmistö vastanneista ymmärsi lomakkeessa olevat kysymykset. Vastauksista tuli kuitenkin huomioida, ettei viidennes vastaajista ollut samaa mieltä asiasta. Myös avoimissa vastauksissa kommentoitiin lomakkeeseen liittyviä epäselvyyksiä (n=15). Kysymyksiä toivottiin lyhyemmiksi ja selkeimmiksi, mikä auttaa kysymysten ymmärtämistä.

*”Lomakkeen kysymyksiä voisi selkiyttää, aina ei ymmärrä mitä kysymyksillä haetaan.”*

Kohdeorganisaation esimiesten kouluttaminen on tärkeää, jotta he osaavat avata lomakkeen sisällön työntekijöille ennen kehityskeskusteluita. Valtaenemmistö vastanneista piti esimiesten kouluttamista liittyen kehityskeskusteluihin tärkeänä. Kirjallisuudessa suositellaan kehityskeskusteluun osallistujien kouluttamista koko kehityskeskusteluprosessin parantamiseksi (Kondrasuk 2012, 115; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 117-119; Valpola 2002, 74-75; Österberg 2009, 123).

Esimiestyö on yksi tärkeimmistä työntekijän onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 87-89). Johtaminen vaikuttaa myös olennaisesti työyhteisön hyvinvointiin (Vesterinen 2006, 83-85). Tämän takia kehityskeskusteluissa kannattaa arvioida myös esimiestyöskentelyä ja antaa esimiehille samanlaisia kehittämistoimenpiteitä, kuten työntekijöille annetaan. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 87-89.) Erilaisia arviointimenetelmiä voidaan hyödyntää kehityskeskustelujen pohjana. Menetelmät ovat työkaluja, jotka auttavat henkilökunnan osaamisen ja suoriutumisen arvioinnissa. Esimerkkinä monipuolisesta palautteesta on 360-astetta arviointi, jossa palautteen antaa työntekijän esimiehen lisäksi myös kolleega ja alainen. (Buhler 2005, 14-16; Valpola 2000, 13.)

Esimiestyön kehittämiseksi ja säännöllisen palautteen antamisen välineenä on kohdeorganisaatiolla ollut jo vuosia käytössä kahden vuoden välein tehtävä 360-astetta arviointi. Tämä ei kuitenkaan korvaa keskustelun yhteydessä saatavaa palautetta työntekijältä (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 87-89). Valmis palautelomake helpottaa palautteen antamista esimiehelle. Tämän tutkimuksen avoimissa kommentoissa esimiehet kokivat valmiin esimiespalautelomakkeen hyödylliseksi.

*”Hyvä, että esimiehille annettavaa palauteosaa on avattu. Aiemmin oli vain palaute esimiehille, johon suurin osa vastasi ”öööö, ei mitään erityistä”. Nyt kun eri asiat on eritelty, niin henkilökunnan on varmasti helpompi antaa suoraa palautetta.”*

*”Palaute esimiehelle ja palaute työyhteisölle-lomakkeet ovat hyödylliset. Esi- miehen arvioinnissa saa tarkempaa tietoa eri osa-alueista.”*

Tutkimukseen vastanneista enemmistö oli samaa mieltä siitä, että erillinen palaute- lomake esimiestyön arvioimiseksi auttaa palautteen antamista esimiehelle (ks taulukko 3, s. 40). Organisaatioissa esiintyy usein tulosten arvioinnin ja seurannan yhteydessä ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka osaltaan auttavat tai heikentävät työntekijän hyvää suoriutumista (Kauhanen 2012, 77). Tämän takia kohdeorganisaatiossa kerätään kehityskeskusteluiden yhteydessä palautteet myös esimiehistä. Uusissa kehityskeskustelu- lomakkeissa on mukana erillinen lomake esimiehiä koskevan palautteen keräämiseksi. Avoimissa kommenteissa esimiehille annettava palaute sai kannatusta, koska palaute koskee kaikkia hierarkiatasoja. Työntekijöiden lisäksi esimiehet saavat antaa palautetta omalle esimiehelleen anonyymisti, mitä ei aikaisemmin kohdeorganisaatiossa ole tehty.

*”Esimiehillä harvoin mahdollisuus antaa rakentavaa palautetta esimiehelleen. Milloin olet itse näin tehnyt? Toimipisteen esimiehiä arvioidaan faraxissa ja GPW:ssä mutta vielä kertaakaan en ole arvioinut esimiestäni. Sen vuoksi esi- miesten palaute esimiehelle on erityisen hyvä ja sen laatimiseen kannattaa pa- neutua.”*

*”Päälliköt samalle viivalle muiden kanssa, tasa-arvoista!”*

Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden puolelta nousi esille toivomus antaa palautetta anonyymisti (n=6). Tämä on hyvä näkökulma, koska oman esimiehen arvioiminen voi tuntua monelle työntekijälle vaikealta. Palautteen antaminen vaatii totuttelemista ja harjoittelua. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 87-89).

*”Esimiehelle annettavasta palautteesta voisi olla enemmän hyötyä jos se annettaisiin nimettömänä kyselynä, koska toisinaan kaikkia asioita ei ole helppo tuo- da julki kasvotusten.”*

Kohdeorganisaatiossa esimiesten saamat palautteet tullaan hyödyntämään esimiesten omissa kehityskeskusteluissa. Palvelujohtaja saa apteekinhoitajien esimiespalautteet ja vastaavasti apteekinhoitaja kerää asiakaspalvelupäälliköiden palautteet, joita hyödynnetään esimiestyön kehittämiseksi. Johtamisen kautta voidaan vaikuttaa myös henkilöstön

työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Parhaimmillaan osaava johtaminen luo edellytyksiä myönteiselle työilmapiirille ja työn toimivalle organisoinnille sekä suotuisaa maaperää innostavalle ja palkitsevalle työ kulttuurille. Hyvä johtaminen on samalla työhyvinvoinnin johtamista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 152-153; Vesterinen 2006, 83-85.)

Tässä tutkimuksessa selvä enemmistö vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että erillinen palautelomake työyhteisön toimivuuden arvioimiseksi auttaa palautteen antamista työyhteisölle (ks taulukko 3, s. 70). Työpaikoilla tehtävät työilmapiirikyselyt eivät kompensoi kehityskeskusteluissa esiin nousevia mielipiteitä työoloista ja ideoita työyhteisön kehittämiseksi. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 89-93.)

### 5.3 Suorituksen arvioinnin kehittäminen

Työntekijöiden suorituskykyä pyritään parantamaan kehityskeskusteluprosessin avulla. Nykyään yhä useampi yritys käyttää kehityskeskusteluita toimintojensa kehittämiseen. Tämän prosessin avulla yritys tunnistaa työntekijöidensä heikkoudet ja vahvuudet. Tämän jälkeen yrityksellä on tiedossa työntekijöiden konkreettiset kehittymistarpeet, jonka jälkeen työntekijöille voidaan suunnitella ja kohdentaa tarvittavat toimenpiteet. (Buhler 2005, 14.) Suorituksen arviointi osana kehityskeskusteluita pyrkii lisäämään työntekijöiden suoriutumista ja tuloksellisuutta organisaatiossa (Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001, 754 – 771).

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation kehityskeskustelu on johdettu strategiasta, jota implementoidaan käytäntöön erilaisten operatiivisten toimintojen avulla, kuten suorituksen arvioinnin, tavoitteiden asettamisen, esimiestyön kehittämisen ja kehityssuunnitelman laatimisen muodossa. Kohdeyrityksen neljälle henkilöstöryhmälle laadittiin omat kehityskeskustelulomakkeet. Lomakkeet erosivat sisällöllisesti ainoastaan suorituksen arviointiosuudessa, johtuen henkilöstöryhmien erilaisista työtehtävistä.

Esimiesten yksi tärkeimmistä vastuualueista on työntekijöille tehtävät suorituksen arvioinnit. Tästä huolimatta monet esimiehet ja työntekijät ovat tyytymättömiä suorituksen arviointiprosessiin, johtuen usein siihen liittyvistä heikkouksista ja puutteista. (Allen 1994, 3-8.) Yksi syy, miksi suorituksen arviointiprosessi on välittynyt kielteisesti useimmille työntekijöille on tavallisesti se, ettei kukaan pidä vain arvioitavana olemisesta (Sydänmaalakka 2004, 83). Tutkimuksen avoimissa kommentteissa nousi esille pari jyrkkää näkökulmaa suorituksen arviointia vastaan.

*”Tällainen arviointi ei kerta kaikkiaan sovi luonteelleni. Aivan karkea.”*

*”Tällainen arviointilomake aiheuttaa vain kiukkua, ei motivoi ainakaan minua -  
päinvastoin.”*

Tutkimuksessa suorituksen arviointiin kohdistuvassa kritiikissä nousi esille sanallisen arvioinnin ja keskustelun merkitys (n=6). Osa ei kokenut numeerista suorituksen arviointia lainkaan välttämättömänä. Lisäksi numeerisen arvioinnin rinnalle nostettiin myös sanallinen arviointi, jolloin korostuu työntekijän ja esimiehen välinen keskustelu. Kehityskeskustelun tulisi olla luonteeltaan kehittävää keskustelua, ei esimiehen yksipuolisesti sanelemaa arviota (Autio, Juuti & Wink 2010, 29-30).

*”Kyllä siinä myös keskustelua tarvittaisiin, ei pelkästään yksi arvosana.”*

Jokaisella työntekijällä on tarve tietää, miten hyvin he suoriutuvat työssään (Lee 2005, 53-60). Muutamasta kielteisestä kommentista huolimatta enemmistö vastanneista kaikissa henkilöstöryhmissä oli sitä mieltä, että suoritusta tulee arvioida ja että suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä (ks liitteet 7-10). Kaikkien henkilöstöryhmien selkeä enemmistö oli samaa mieltä myös siitä, että suorituksen arvioinnissa käytettävä mittaristo oli riittävä ja pituudeltaan sopiva. Vastausprosenttien ja keskiarvojen perusteella esimiehet suhtautuivat myönteisemmin suorituksen arviointiosuuden kaikkiin väittämiin verrattuna alaisiin. Henkilöstöryhmien välisiä keskiarvoja vertailtaessa saatiin tilastollisesti merkittävät erot lukuun ottamatta yhtä väitettä, mikä liittyi työkalujen antamaan palautteeseen. Sen sijaan verrattaessa esimiesryhmien vastauksia keskenään, havaittiin esimiesten olleen melko samaa mieltä liittyen suorituksen arviointiosuuteen. Esimiesten vastausten keskiarvot eivät eronneet tilastollisesti merkittävästi toisistaan.

Tässä tutkimuksessa myönteinen suhtautuminen suorituksen arviointiin oli hyvä lähtökohta kehityskeskusteluiden pitämiselle, koska yksi merkittävä osa-alue kohdeorganisaation kehityskeskusteluissa oli strategisesti tärkeiden työtehtävien arviointi. Tämän takia henkilökunnalla pitäisi olla selvästi tiedossa se, mitä ja miksi arvioidaan. Lisäksi työntekijöiden on tiedettävä, miten ja milloin tavoitteiden saavuttamista arvioidaan. (Strandman 2009, 30; Sydänmaalakka 2004, 83.) Myös tässä tutkimuksessa selkeä enemmistö jokaisessa henkilöstöryhmässä oli samaa mieltä siitä, että suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat itse työhön ja kohdeorganisaation strategiaan liittyen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kehityskeskustelu tarjoaa paikan, jossa voidaan yhdistää yrityksen ja työntekijän strategiset tavoitteet. Keskustelun avulla voidaan varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt yrityksen strategian ja oman tehtävänsä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Janush 2005, 58-59; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 117-118.)

Psykologisessa viitekehyksessä voidaan toiminnan tuloksellisuutta lähestyä yksittäisen työntekijän suoriutumisen kautta. Toiminnan tuloksellisuus voidaan ryhmitellä kon-

tekstuaaliseen suoriutumiseen ja työtehtävässä suoriutumiseen. (Kahya 2007, 96-104.) Toiminnot, joilla tarkoitetaan kontekstuaalista suoriutumista, tarkoittavat tekemistä, jotka eivät varsinaisesti liity työntekijän tehtäviin, mutta jotka oleellisesti auttavat yrityksen työntekoa ja sosiaalista vuorovaikutusta yrityksessä. Nämä liittyvät yrityksen yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattamiseen, työkavereiden auttamiseen ja yrityksen yhteisten päämäärien tukemiseen. (Kahya 2007, 96-104.) Työyhteisötaidot kuvaavatkin kontekstuaalista suoriutumista, kun taas suoriutumista työtehtävässä tarkoittaa työtehtävään liittyviä keskeisiä toimintoja (Lee & Allen 2002, 131-142). Keskeisiin työtehtäviin liittyvät olennaisesti tulokset, jotka tukevat yrityksen päämääriä. Kontekstuaalisen suoriutumisen sekä työtehtävässä suoriutumisen on todettu ennustavan kahden vuoden seurannassa työssä etenemistä ja työntekijöiden palkitsemista. (Van Scotter, Motowidlo & Cross 2000, 526-535.)

Kohdeorganisaation uusissa kehityskeskustelulomakkeissa oli jokaisella henkilöstöryhmällä perinteisen työtehtävässä suoriutumisen arvioinnin lisäksi mukana myös kontekstuaalinen suoriutuminen eli työyhteisötaidot. Uutena elementtinä oli työkavereiden arviointi valituissa kohdissa niin työssä suoriutumisessa kuin työyhteisötaidoissa. Tämä näkökulma herätti eniten palautetta avoimissa kommentteissa. Selkeä enemmistö kaikissa henkilöstöryhmissä piti työkavereiden antamaa palautetta hyödyllisenä, alaiset hieman vähemmän kuin esimiehet. Vastausten keskihajonnat olivat suuria, joten tämä kysymys jakoi vastaajien mielipiteitä. Osa ei myöskään osannut selkeästi ilmaista mielipidettään, vaan valitsi neutraalin ”ei samaa, mutta ei eri mieltäkään”. Työkavereilta kerättävää palautetta ei kohdeyrityksessä oltu aikaisemmin hyödynnetty. Kollegapalaute nousi esiin myös tutkimuksen avoimissa kommentteissa (n=33). Eniten kommentteissa mietittiin kollega-arviointiin liittyviä haasteita (n=22), joista päällimmäiseksi nousi arvioinnin objektiivisuus. Monilla vastanneista oli epäily siitä, mitkä ovat työkaverin motiivit palautetta antaessa ja siitä, miten itse palautteen kerääminen toteutetaan.

*”Kollegapalaute on hyödyksi, jos se on objektiivista”*

*”Työkavereiden antama palaute ei ole kovin realistinen eikä välttämättä edes objektiivinen. Kaveri antaa paremmat arviot kuin henkilö, jonka kanssa ei tule niin hyvin toimeen”*

Vastausten selkeän jakaantumisen ja avoimien kommenttien perusteella kohdeorganisaatiossa päätettiin kollegapalaute kerättävän aluksi vain työntekijöiden vahvuuksista. Kollegapalaute pidettiin tärkeänä, mutta palautteen antamista harjoitellaan ensin keskittymällä työntekijöiden vahvuuksiin. Esimiehet valitsevat eri henkilöstöryhmistä muutaman työntekijän, jotka antavat työkaverilleen anonyymisti positiivista palautetta työhön liittyen. Esimiehet keräävät palautteen ja antavat sen kehityskeskustelun

yhteydessä työntekijälle. Samassa yhteydessä myös esimies kommentoi ja antaa palautetta työntekijän vahvuuksista. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa kollegapalautetta voidaan kerätä myös työntekijöiden kehittymiskohteista.

Suoran johtamisen lisäksi esimiesten tulisi panostaa myös työntekijöiden ajattelun johtamiseen. Käytännössä se tarkoittaa esimiesten varmistumista siitä, että työntekijät tuntevat organisaationsa tavoitteet, asiakkaiden odotukset ja yhteiset pelisäännöt työn tekemiselle. Yleensä keskusteluissa pitäydytään tulosten ja toiminnan seuraamiseen, mutta sen lisäksi on hyödyllistä kiinnittää huomioita myös työntekijöiden ajattelun ja asenteiden seurantaan. Tuloksien ja toiminnan seuraaminen kertovat vain menneestä tekemisestä tai nyt meneillään olevasta toiminnasta. Ainoastaan ajattelun ja asennoitumisen perusteella voidaan arvioida työntekijän tekemisiä tulevaisuudessa. Ajattelun kehittämisen kautta onnistuu myös toiminnan kehittäminen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 85-86.)

Myös kohdeorganisaation uusiin kehityskeskustelulomakkeisiin otettiin uutena elementtinä mukaan arvio omasta asennoitumisesta tiettyihin työtehtäviin. Enemmistö vastanneista farmaseuteista ja teknisestä henkilökunnasta olivat samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan oman asenteen pohtiminen työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma. Esimiehistä taas kaikki (asiakaspalvelupäälliköt, apteekinhoitajat ja johtoryhmä) olivat samaa mieltä oman asenteen pohtimisen hyödyllisyydestä (ks liitteet 7-10). Myös avoimissa kommentteissa tuli kannatusta asenteen pohtimisen puolesta.

*”Asenne kohta voisi olla kaikissa kohdissa.”*

*”Numeerinen itsearviointi on hyvä idea, sillä se saa jokaisen pohtimaan omaa asennettaan, strategiaa ja työssä suoriutumistaan.”*

Yksi suorituksen mittaamisen perimmäisistä tarkoituksista on johtajien pyrkimys vaikuttaa työntekijöidensä käyttäytymiseen (Simons 2000, 12). Tutkijan mielestä henkilökunnan myönteinen suhtautuminen asiaan vahvisti asennenäkökulman mukaan ottamista kehityskeskustelulomakkeisiin. Huolimatta asenteen pohtimisen eduista, ei tutkija löytänyt kirjallisuudesta mainintoja sen hyödyntämisestä kehityskeskustelujen yhteydessä.

### **5.3.1 Suorituksen arviointi subjektiivisilla mittareilla**

Organisaatioissa on tärkeää, että työntekijät tuntevat omien vahvuksiensa lisäksi myös työkavereiden vahvuudet. Tämä tehostaa työskentelyä, koska työntekijät osaavat tällöin hyödyntää työkavereidensa arvoja, vahvuuksia ja työskentelytapoja. (Drucker 2008,

209.) Jos näkökulma henkilöarvioinneissa on henkilöstön kehittämis- ja koulutustarpeiden selvittämisessä, puhutaan tällöin osaamis- ja kompetenssikartoituksista (Honkanen & Nyman 2001, 17). Näiden lisäksi muita käytettyjä arviointimenetelmiä ovat mm. suoritusarvioinnit ja potentiaalikartoitukset. Arviointimenetelmät eroavat toisistaan riippuen siitä, mistä asioista halutaan saada tietoa, esim. työntekijän osaaminen, oppimiskyky, taidot, persoonallisuus tai älykkyys. (Honkanen 2005, 12-13.)

Suorituksen arvioinnin perimmäisenä tavoitteena on antaa henkilölle itselleen kuva siitä, miten muut henkilöt, kuten alaiset, kollegat ja esimiehet, näkevät hänen toimintansa. Suoritusarvioinnista saatavaa tietoa voidaan käyttää työntekijän toiminnan kehittämisen perustana. (Viitala 2009, 153.) Työkavereiden antama palaute on erittäin tärkeä, koska se antaa työntekijälle arvokasta tietoa siitä, miten työkaverit ovat kokeneet hänen työnsä ja käyttäytymisensä (Honkanen 2005, 154-157). Hyödyntämällä työkavereilta saatua palautetta, työntekijällä on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisempi kuva omasta suoriutumisestaan. Työntekijän kehittymisen näkökulmasta katsottuna on lisäksi välttämätöntä, että työntekijä arvioi myös omaa suoriutumistaan (Buhler 2005, 14-16; Lee 2005, 53-60; Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 57). Myös kohdeorganisaation suorituksen arviointiosuus sisältää työntekijän tekemän itsearvioinnin, jota käydään keskustelussa läpi yhdessä esimiehen tekemän arvioinnin kanssa.

Vertaisarviointi helpottaa esimiesten tekemää arviointia, koska samalla esimies saa omalle arvioinnilleen vahvistusta. Työkavereilla on eniten tietoa siitä, miten hänen kollegansa suoriutuu työstään. Esimiehet ovat usein kauempana konkreettisesta työn tekemisestä, mikä vaikeuttaa suorituksen arviointia. (Honkanen 2005, 154-155.) Tällä tavalla kerätty palaute vähentää myös esimiehen ja työntekijän välisiä erimielisyyksiä tilanteissa, joissa esimiehen ja työntekijän arvio suoritetusta työstä tai käyttäytymisestä ovat erilaiset. Erilaisia näkemyksiä aiheuttavat helpommin henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvät asiat, kuten vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky, joten niiden arvioimisessa tulisi noudattaa varovaisuutta. Tämän perusteella kannattaa vaikeammin mitattavissa olevan osaamisen arviointia tehdä myös kollegoiden avulla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 110.) Tämä kävi esille myös tutkimuksessa, jossa perinteisen esimiesarvioinnin lisäksi hoitajat toivoivat vertaisarvioinnin hyödyntämistä työsuoritusten yhteydessä (Tuominen 2005, 54-60). Organisaation sisäisillä arvioinneilla, joissa esimiehet, kollegat ja alaiset toimivat arvioijina on suorituksen arvioinnissa ja palautteen antamisessa vahva informaatioarvo (Honkanen 2005, 155).

Tietoa siitä, miten laajasti vertaisarviointia hyödynnetään kehityskeskusteluiden yhteydessä, ei kirjallisuudesta juurikaan löytynyt. Ainoastaan yhdessä tutkimuksessa oli kartoitettu henkilöarvioinnin tarpeellisuutta kehityskeskusteluiden yhteydessä, jonka kohdeyrityksessä ei tällaista arviointimuotoa koettu tarpeelliseksi (Moilanen & Ylönen 2013). Kuitenkin esimiesten ja työkavereiden tekemät arviot ovat olleet keskenään yh-

teneväisemmät verrattuna työntekijän ja esimiehen tekemään arviointiin (Honkanen 2005, 155).

### 5.3.2 Suorituksen arvioinnissa huomioitavia asioita

Yleisesti ottaen ihmisten luotettava arviointi on haasteellista. Jokaiseen arviointiin liittyy aina virhelähteitä. (Honkanen 2005, 186-196.) Subjekttiivisten mittareiden reliabiliteetti ja validiteetti tai molemmat voivat kärsiä, jos arvioitsija pelkää kommenttinsa vaikuttavan omaan asemaansa tai palkitsemiseensa (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 79-81). Tämä näkökulma nousi esille myös tutkimuksen avoimissa vastauksissa liittyen kollega- ja esimiespalautteisiin. Haasteet kollegapalautteissa liittyivät vastausten perusteella palautteen objektiivisuuteen ja työkavereiden motiiviin antaa palautetta. Huoli palautteen mahdollisesta vaikutuksesta työntekijän asemaan esimiespalautetta annettaessa, nousi myös esille.

*”Kollegan palaute arveluttaa, miten se suoritusta parantaa. Itse kukin haluaa erityispottia (palkkalisää ) tämä kohta voi hämmentää asiaa.”*

*”Mieluummin arvioisin esimiestyöskentelyä näin yksityiskohtaisesti nimettömänä: näin esimiehen arviointi ei pääse vaikuttamaan asioihin, joihin sen ei pitäisi vaikuttaa.”*

Vaikka tutkimuksessa enemmistö vastanneista oli selkeästi kollega-arvioinnin puolella, oli myös vastakkaisia näkemyksiä ja ennen kaikkea pohdintaa arvioinnin hienovaraisuudesta ja objektiivisuudesta. Arviointiin vaikuttavat myös arvioijan ja arvioitavan välinen suhde ja vallankäyttö (Honkanen 2005, 194-195). Lisäksi arvioitavan henkilön kyvyttömyys ottaa vastaan rakentavaa palautetta, saattaa vaikuttaa lempeämpään arviointiin arvioitsijan pelätessä arvioitavan suuttumista. (Roberts 1998, 301-319.) Myös se, kuinka tuttu tai läheinen arvioija ja arvioitava ovat, vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen (Honkanen 2005, 194-195). Arvioitsija voi antaa pitämälleen henkilölle paremman arvon kuin ei-pitämälleen kollegalle (Roberts 1998, 301-319). Myös tämän tutkimuksen avoimissa vastauksissa pohdittiin tätä näkökulmaa (n=9), sillä moni vastaajista pohti kollegapalautteen keräämisen käytännön toteuttamista. Kommenteissa nousi erityisesti esille kysymyksiä siitä, miten palautteen antaja valitaan ja kuinka monelta työkaverilta palaute pyydetään.

*”Työkavereiden palautteessa on se haaste, että työkaverit ovat usein kavereita keskenään, eivätkä välttämättä uskalla/ halua antaa korjaavaa palautetta toisilleen varsinkaan jos palautetta ei anneta anonyymisti.”*

Kohdeorganisaatiossa työkavereilta kerättävään palautteeseen tehtiin selkeät ohjeet, jotta työntekijät ja esimiehet ymmärtävät yhteiset pelisäännöt, kuinka monelta, keneltä, miten palautetta kerätään ja miten palautetta yrityksessä hyödynnetään. Juuri työnsä aloittanut esimies ei pysty valintaa tekemään. Tämän takia arvioinnissa tulee myös huomioida, että esimies ei voi tehdä työntekijän arviointia lyhytaikaisen tuttavuuden perusteella tai jos työntekijä tekee itsenäistä työtä. (Honkanen 2005, 194-195.)

Tutkijan mielestä kehityskeskusteluissa päästään avoimempaan ja työntekijän kannalta kehittävämpään keskusteluun, kun esimiehen ja työntekijän taustalla ei ole palkitsemismotiivia. Kohdeorganisaation kehityskeskustelulomakkeisiin liittyvässä suorituksen arviointiosuudessa keskityttiin vain esimiehen valmentavaan rooliin, jolloin palkitsemiseen liittyvät asiat jätettiin koko prosessin ulkopuolelle.

#### **5.4 Kehityssuunnitelman kehittäminen**

Vastanneista noin kolme neljäsosaa suhtautui myönteisesti kaikkiin kehityssuunnitelmiin liittyviin asioihin. Vastanneiden mielestä kehityssuunnitelman laatiminen auttaa tavoitteiden selkiyttämässä ja saavuttamisessa. Lisäksi enemmistön mielestä palaaminen sovittuihin asioihin seurantakeskusteluiden muodossa, auttaa tavoitteiden saavuttamista. Kehityssuunnitelman laatiminen sai myönteistä palautetta myös avoimissa kommentteissa (n=17), koska kehityssuunnitelma konkretisoi työntekijän tavoitteet ja antaa toimenpiteet työntekijän kehittämiseksi.

*”Tavoitteiden ja kehityssuunnitelman luominen haastaa miettimään työtään uudella tavalla. Hyvä!”*

*”Keskustelun lopussa on ehdottomasti tehtävä kehityssuunnitelma ja kirjattava tavoitteet! Ja myös seurattava niiden toteutumista!”*

*”Kehityssuunnitelma auttaa itsensä kehittymisessä ja tavoitteiden parantamisessa. Tietää missä parannettavaa ja millä aikataululla.”*

Suunnitelmassa voidaan määritellä kehitettävät asiat ja niiden tavoitetaso, toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, kehittämistoiminnan osallistujat, tulosten seurannan määrittäminen, vastuuhenkilöt ja budjetti. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää realistiseen aikataulu-

suunnitteluun. (Viitala 2002, 199-200.) Kehityssuunnitelmalla tulisi olla yhteys yrityksen strategiaan, jossa samalla määritellään osaamisen kehittämiseen liittyviä keinoja ja toimenpiteitä. Yrityksen strategiasta johdettuja kehittymistarpeita peilataan kehityskeskusteluissa työntekijän tarpeisiin ja odotuksiin. (Kehusmaa 2010, 175.) Myös kohdeorganisaation uusissa kehityskeskustelulomakkeissa on jokaiselle työntekijälle tehtävä aikataulutettu kehityssuunnitelma, joka tukee yrityksen strategiaa. Kehityssuunnitelmassa työntekijä ja esimies kirjaavat kehittymiskohteen lisäksi toteuttamistavan ja aikataulutuksen.

Keskusteluiden dokumentointi auttaa tiedon välittämistä koko organisaation tasolla (Aarnikoivu 2010, 102-103). Esimerkiksi koulutussuunnitelmat voidaan välittää henkilöstöosastolle auttamaan koulutusten suunnittelua ja kehittämistä (Sydänmaalakka 2004, 95). Monille työntekijöille koulutus merkitsee pelkästään muodollista koulutusta, kun taas toisille se voi olla työssä kehittymistä ja siinä uuden oppimista (Kauhanen 2012, 110). Myös kohdeorganisaation uudessa kehityssuunnitelmassa oli nostettu esille valmiiksi uusia tapoja itsensä kehittämiseksi, kuten työssä oppiminen ja osaamisen jakaminen, työparit, benchmarking, projektit ja itseopiskelu. Oppiminen on luonteeltaan henkilökohtainen prosessi, joka riippuu viime kädessä oppijan omasta halusta oppia. Tämän takia työntekijöiden pitäisi ymmärtää yrityksen strategiat ja tavoitteet mahdollisimman perusteellisesti. Usein työntekijälle voi syntyä itselle halu selvittää asioita, kun hän tietää, mitä häneltä tulevaisuudessa odotetaan. Asioista itse selvän ottaminen on yksi tavallisimmista ja tehokkaimmista tavoista oppia. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 103-104.) Esimiehen antamassa avoimessa kommentissa nousi myös itse oppimisen näkökulma esille. Sen sijaan työntekijän näkökulmasta ei osattu huomioida omia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen.

*”Erinomainen asia, että on huomioitu myös muut tavat kehittyä kuin pelkkä koulutus. Tuo ehkä lisäajatuksia henkilökunnalle kun miettivät, missä voisivat kehittyä ja miten. Ei sitten sanota, että ei meille ole sopivaa koulutusta, vaan mietitään avoimesti mikä muu olisi hyödyllistä kehittymisen kannalta.”*

*”Toiveitahan voi aina laittaa, mutta välttämättä ei voi itse tehdä mitään konkreettista, jolla toiveet saavutettaisiin.”*

Nykyään organisaatioissa käytetään useammin tekemällä oppimista (*learning-by-doing*) tai kehittämällä oppimista (*learning-by-developing*) erityisesti opettaessa uusia työtehtäviä. Näiden menetelmien perusajatuksena on, että työntekijä opiskelee työtä sitä tekemällä todellisessa ympäristössä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2009, 101-103.)

Yleisesti ottaen kehityssuunnitelman laatimista pidettiin kohdeorganisaatiossa hyvänä asiana, mutta avoimissa kommentteissa nousi selvästi esille epäilyks käytännön toteu-

tuksesta (n=9) ja koulutuksen mahdollisuuden puutteesta (n=4), koska työntekijöillä on jo pohjalla kokemus kohdeorganisaation aika- ja koulutusresursseista.

*”Tämä on hyvä, kun saadaan vielä käytännössä toteutumaan.”*

*”Kuulostaa hyvältä idealta, mutta kuinka toimii käytännössä? Mistä aika?”*

*”Turhauttava, kun ei toteudu – esimies on kiireinen.”*

*”Hyvä asia, mutta omalle henkilöstöryhmälle saisi olla enemmän koulutusta johon saisi osallistua ja hyödyntää omissa työssä.”*

*”Tässä juuri se ettei sitten välttämättä ole tarjolla koulutusta jne.”*

Työnantajalla on useita mahdollisuuksia tukea ja kannustaa henkilökuntaansa itsensä kehittämiseksi (Kauhanen 2010, 110-11). Kohdeorganisaatiossa tullaan jatkossa kehityssuunnitelman laatimisen yhteydessä kannustamaan työntekijää itsensä kehittämiseen myös omatoimisesti tai työyhteisön tarjoamien keinojen avulla.

## **5.5 Strategian ja operatiivisen työkalun, kehityskeskustelulomakkeiden, välinen yhteys henkilöstön näkökulmasta**

Kehityskeskusteluiden tulisi pohjautua yrityksen strategiaan. Tällöin työntekijöiden on helpompi ymmärtää kehityskeskusteluiden tarkoitus ja strategiatyöskentelyn merkityksen tärkeys yrityksen menestyksen kannalta (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 31-38). Käymällä kehityskeskusteluita pyritään jokainen yrityksen työntekijä liittämään yrityksen strategiaan (Autio, Juuti & Wink 2010, 69; Mikkola 2006, 69; Strandman 2009, 29-30). Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelulomakkeiden kehittämisen lisäksi kartoitettiin myös työntekijöiden tämän hetkistä tietämystä kohdeorganisaation strategiasta, joka toimi kehityskeskustelun pohjana. Vastanneista lähes kaikki uskoivat tuntevansa kohdeyrityksen vision, arvot ja strategian. Tämä oli selvästi enemmän verrattuna tutkimukseen, jossa 39 % vastanneista ei tuntenut yrityksensä strategiaa (Moilanen & Ylönen 2013, 34). Raps (2004, 51) on myös esittänyt, että jos yrityksen työvoimasta vähemmän kuin 5 % ymmärtää organisaation strategian, ei työntekijöiden toimiminen strategian mukaisesti ole mahdollista. Tämä on tavallinen tilanne, koska erään tutkimuksen mukaan useimmissa yrityksissä vain alle 5 % rivityöntekijöistä ymmärtää yrityksen strategian (Kaplan & Norton 2002, 238). Huono strategisten tavoitteiden tuntemus ei kuitenkaan välttämättä johda huonoon strategian toteutumiseen. Strateginen tieto

voi olla eri muodossa yrityksen eri tasoilla, jolloin kaikki työntekijät eivät vain tiedosta toteuttavansa työssä yrityksensä strategiaa. (Virtanen ja Kauppinen 2008, 38-51.) Tämän perusteella kohdeorganisaatioissa toteutettava strategian implementointi näyttäisi olevan oikean suuntaista. Hyvin suunniteltu strategia onkin tulokseton ilman strategian johdonmukaista implementointia yrityksen kaikissa funktionaalisissa toiminnoissa (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415-418).

Koko strategia on merkityksetön, ellei johto saa strategiaa muokattua organisaatioissa jaetuksi ymmärrykseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa abstraktin käsitteen arkipäiväistämistä siten, että se näkyy ja toteutuu jokaisen työntekijän päivittäisessä työskentelyssä. Jokaisen työntekijän pitää tietää organisaationsa tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Samalla työntekijän tulee ymmärtää oma rooli tavoitteen saavuttamisessa eli työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän omalla työllään toteuttaa tavoitteen saavuttamista. (Strandman 2009, 28-29.)

Strategiaan pohjautuva kehityskeskustelu on esimiehille erinomainen tilaisuus käydä keskustelemalla läpi strategisesti tärkeitä asioita, ohjata ja antaa palautetta, jotta työntekijän omat tavoitteet tukevat samalla myös yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelu tarjoaa siten paikan, jossa voidaan yhdistää yrityksen ja työntekijän strategiset tavoitteet. Keskustelun avulla voidaan varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt yrityksen strategian ja oman tehtävänsä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Autio, Juuti & Wink 2010, 69.)

Tässä tutkimuksessa strategian, vision ja arvojen tunnistamisen jälkeen strategiaan liittyviä asioita syvennettiin neljällä jatkokysymyksellä, joihin eivät vastanneet ne, jotka eivät tunnistanee yrityksen strategiaa. Kruskal-Wallis -testi näytti kaikissa neljässä väittämässä keskiarvojen eroavan toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Vastausprosenttien ja keskiarvojen perusteella voitiin päätellä esimiesten olleen enemmän samaa mieltä esitetyissä väittämässä verrattuna alaisiin (ks taulukko 8, s 49). Tutkimuksessa valtaenemmistö vastanneista oli samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan työntekijä voi omalla työllään vaikuttaa strategian toteutumiseen. Lisäksi enemmistön mielestä kehityskeskustelulomake tuki yrityksen strategian toteuttamista.

Tässä tutkimusasetelmassa jaettu ymmärrys strategian määritelmäksi sopi hyvin, koska kehityskeskustelulomakkeiden tavoitteena oli pohjata kohdeorganisaation strategiaan. Kohdeorganisaation kehityskeskustelulomakkeet toimivat siten työkaluna, jonka avulla käydään läpi strategisesti tärkeitä asioita ja muutetaan ne arkipäiväiseksi työksi. Samalla pyritään yhdistämään yrityksen ja yksilön strategiset tavoitteet. Pelkkä strategian tunteminen ei kuitenkaan riitä. Vasta kun yrityksen työntekijät osaavat omin sanoin kertoa strategian tarkoituksen työntekijän työn ja koko organisaation näkökulmasta, voidaan puhua strategian ymmärtämisestä. Ymmärtämisellä viitataan siihen, että työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen strategian. (Hämäläinen & Maula 2004, 40.) Tutkimukseen vastanneista enemmistö osasi omasta mielestään kertoa kohdeorganisaation

strategian omin sanoin. Esimiehet olivat selkeästi enemmän täysin samaa mieltä väittämästä verrattuna alaisiin. Vastausten perusteella voidaan päätellä henkilöstön myös ymmärtäneen kohdeorganisaation strategian.

Tässä tutkimuksessa vastanneista kolmeneljäsosaa oli sitä mieltä, että uusi kehityskeskustelulomake yhdisti työntekijän ja yrityksen strategiset tavoitteet. Tämä oli huomattavasti enemmän verrattuna tutkimukseen, jossa 58 % koki omien henkilökohtaisten tavoitteidensa olevan yhteneväiset yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. (Moilasan & Ylönen 2013, 34.) Lisäksi tämän tutkimuksen tulos, jossa selkeä enemmistö kaikista henkilöstöryhmistä oli samaa mieltä siitä, että suorituksen arvioinnissa oli huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen, tuki näkemystä kohdeorganisaation strategian tunnettavuudesta henkilöstön keskuudessa.

Strandmanin (2009, 30) mukaan pelkkä jaettu ymmärrys yrityksen strategiasta ei kuitenkaan yksistään riitä. Jaetun ymmärryksen lisäksi on oleellista saada kaikki työntekijät sitoutumaan ja työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijöiden sitoutumista ei tässä tutkimuksessa arvioitu, joten aineiston perusteella voidaan tehdä ainoastaan päätelmiä siitä, miten eri henkilöstöryhmät tunsivat yrityksen strategian, arvot ja vision ja tiesivätkö työntekijät sen, mitä heiltä odotetaan.

## **5.6 Kohdeorganisaatiossa tehdyt toimenpiteet operatiivisen toiminnan kehittämiseksi**

### *Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen kohdeorganisaatiossa*

Varsinaisten kehityskeskustelulomakkeiden kehittämisen lisäksi kohdeorganisaatiossa laajennettiin kehittämistyöstä saatavaa hyötyä myös kehityskeskusteluprosessiin liittyvien operatiivisten toimintojen kehittämiseksi. Kehittämisenäkökulmaa laajennettiin siten itse kehityskeskustelulomakkeesta koko prosessiin. Tärkeimmäksi tekijäksi kehityskeskusteluprosessissa nousi esimiesten kouluttaminen kehityskeskusteluiden pitämiseksi. Vastausten perusteella piti tutkija kaikille kohdeorganisaation esimiehille koulutuksen vuoden 2014 alussa, jossa korostettiin tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Koulutuksissa painotettiin myös esimiesten ja työntekijöiden hyvää valmistautumista kehityskeskusteluihin. Lisäksi koulutuksissa sovittiin yhteisistä toimintatavoista ja selvitettiin keskusteluiden tarkoitus ja tavoitteet sekä annettiin ohjeistusta kehityskeskusteluiden pitämiseksi. Uusista kehityskeskustelulomakkeista tehtiin myös artikkeli henkilökunnan omaan lehteen, johon myös tutkijaa haastateltiin. Artikkelissa käytiin läpi asioita, mitä myös esimiesten koulutuksissa painotettiin.

Valmistautumisen lisäksi myös seurantakeskustelut otettiin kehityskeskusteluprosessiin mukaan. Jatkossa kohdeorganisaatiossa käydään seurantakeskustelut syksyisin jo-

kaisen työntekijän kanssa. Seurantakeskusteluita pidettiin tärkeinä, mutta avoimista kommenteista oli nähtävissä huoli niiden toteutumisesta. Tämän vuoksi kohdeorganisaatiossa korvataan yksi palautekeskustelu kehityskeskusteluun liittyvällä seurantakeskustelulla. Kehityskeskustelut myös tallennetaan sähköiseen henkilöstöohjelmaan, johon kuitataan myös seurantakeskusteluiden käyminen. Dokumentoinnin avulla pyritään varmistamaan keskusteluiden käyminen. Taulukossa 9 on esitetty yhteenveto tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella saadut keskeisimmät tulokset kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi.

Taulukko 9 Yhteenveto kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi kohdeyrityksessä empiirisen aineiston ja teoriasta saadun tiedon pohjalta

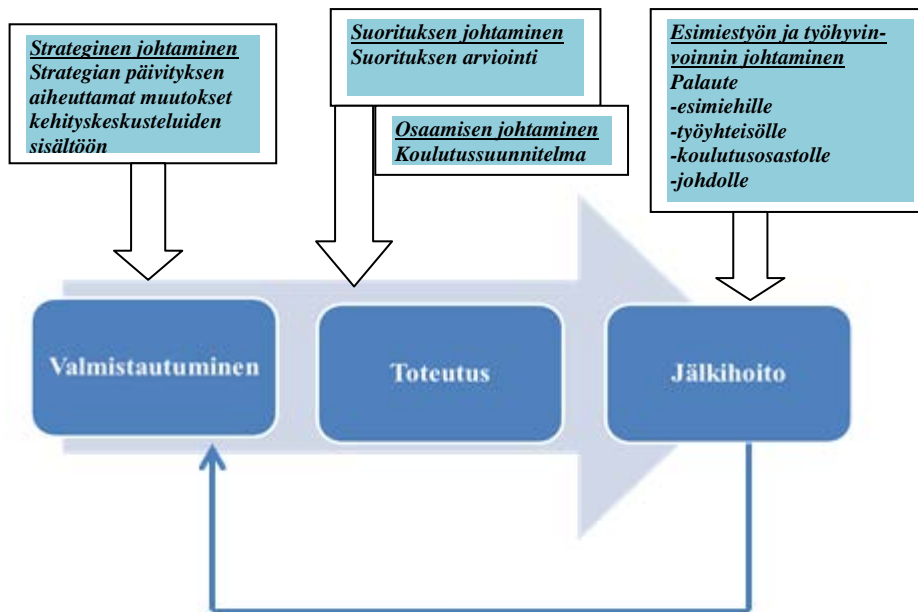
**KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN KYSELYN EMPIRISEEN AINEISTOON JA TEORIAAN PERUSTUEN**

	Empiria	Teoria	Kohdeyritys*
a) Molempien osapuolten valmistautuminen, ohjeistus	■	■	■
b) Seurantakeskustelun käyttöönotto syksyisin	■	■	■
c) Kehityskeskustelulomakkeiden dokumentointi	■	■	■
d) Esimiesten kouluttaminen kehityskeskusteluiden pitämisestä	■	■	■
e) Kehityskeskusteluiden laajempi hyödyntäminen		■	■
- tietojen dokumentointi ja välittäminen johdolle ja henkilöstö/koulutusosastolle			

\*kyseiset kehityskeskusteluprosessin kehittämistoimenpiteet myös toteutettiin kohdeyrityksessä

Taulukossa 9 esitetyt kehityskeskusteluprosessin kehittämiskohteet huomioitiin kohdeorganisaation prosessin kehittämisessä. Kehityskeskusteluita hyödynnetään jatkossa laajemmin myös teorian pohjalta saatujen suositusten perusteella, vaikka kyseistä kohtaa ei tutkimuksessa erikseen selvitetty.

Aikaisemmin kehityskeskusteluista saatava tieto on jäänyt vain toimipistetasolle. Jatkossa esimiehet välittävät kehityskeskusteluista saatavaa hyödyllistä tietoa eteenpäin, mikä auttaa esimerkiksi koulutusosastoa suunnittelemaan seuraavan vuoden koulustarjontaa. Lisäksi vuoden lopussa tehtävä strategian päivityksen aiheuttamat muutokset huomioidaan jatkossa kehityskeskustelulomakkeissa. Näin kohdeorganisaatiolla on ajan tasalla olevat strategiaa tukevat kehityskeskustelulomakkeet. Kuviossa 13 on esitetty kohdeorganisaation uusi kehityskeskusteluprosessi yhdistettynä yrityksen johtamis- ja henkilöstöprosesseihin.



Kuvio 13 Kehityskeskustelu prosessina ja sen yhdistyminen kohdeorganisaation johtamis- ja henkilöstöprosesseihin

Kuviossa 13 on esitetty kehityskeskusteluprosessin eri vaiheet yhdistettynä kohdeorganisaation johtamisprosesseihin. Kehityskeskustelun eri vaiheiden tarkasteleminen on tärkeää, koska ne linkittyvät moniin eri johtamis- ja henkilöstöprosesseihin (Autio, Juuti & Wink 2010, 69-73; Kauppinen 2006, 33; Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent 2001, 754 – 771; Savutie 2009, 18).

#### *Kehityskeskustelulomakkeiden kehittäminen operatiiviseksi työkaluksi*

Vastausten perusteella lomake sisälsi ydinasiat, joten lomakkeen rakennetta ei muutettu. Sen sijaan lomakkeen ulkoasua ja kysymyksiä selkeytettiin annettujen vastausten perusteella. Taulukkoon 10 koottiin yhteenveto tutkimuksen empiirisen aineiston keskeisistä tuloksista liittyen kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseksi operatiiviseksi työkaluksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto oli linjassa kirjallisuudessa esiin tulleisiin asioihin.

Taulukko 10 Yhteenvedo kehityskeskustelulomakkeiden kehittämisestä henkilöstön näkökulmasta

<b>KEHITYSKESKUSTELUOMAKKEIDEN KEHITTÄMINEN KYSELYN EMPIRISEEN AINEISTOON JA TEORIAAN PERUSTUEN</b>			
	<b>Empiria</b>	<b>Teoria</b>	<b>Kohdeyritys*</b>
a) Kehityskeskustelulomake sisältää ydinasiat	■	■	■
b) Kehityskeskustelulomakkeen selkeys	■	■	■
c) Erillinen palautelomake esimiestyön arvioimiseksi	■	■	■
d) Erillinen palautelomake työyhteisön toimivuuden arvioimiseksi	■	■	■
e) Kehityskeskustelulomake antaa mahdollisuuden nostaa esille myös työntekijälle tärkeitä asioita	■	■	■

\*kyseiset kehityskeskustelulomakkeen kehittämistoimenpiteet myös toteutettiin kohdeyrityksessä

Kuten taulukosta 10 on nähtävissä, uusina osioina kehityskeskustelulomakkeisiin otettiin mukaan palautteet esimiehille ja työyhteisölle. Vastausten perusteella palaute esimiehille tullaan keräämään anonymisti, jolloin esimiesten on mahdollisuus saada aidosti rakentavaa palautetta oman esimiestyön kehittämiseksi.

#### *Suorituksen arvioinnin operatiivinen kehittäminen*

Lomakekyselyn vastausten perusteella suorituksen arviointi oli pituudeltaan sopiva ja sisälsi kaikkien henkilöstöryhmien mielestä tärkeimmät asiat oman työnkuvan ja kohdeyrityksen strategiaan liittyen. Myös teoriasta löytyi perusteet strategisten tekijöiden huomioon ottamisesta suorituksen arvioinnissa. Taulukossa 11 on yhteenvedo toimenpiteistä kehityskeskustelulomakkeiden suorituksen arvioinnin kehittämiseksi henkilöstön näkökulmasta.

Taulukko 11 Yhteenvedo kehityskeskustelulomakkeiden suorituksen arvioinnin kehittämiseksi henkilöstön näkökulmasta

<b>KEHITYSKESKUSTELUOMAKKEIDEN SUORITUKSEN ARVIOINTIOSUUS KYSELYN EMPIRISEEN AINEISTOON JA TEORIAAN PERUSTUEN</b>			
	<b>Empiria</b>	<b>Teoria</b>	<b>Kohdeyritys*</b>
a) Suorituksen arviointi mittarilla erinomainen-välttävä on riittävä	■		
b) Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön ja strategiaan liittyen	■	■	■
c) Oman asenteen pohtiminen on hyödyllinen näkökulma	■	■	■
d) Työkavereiden antaman palautteen hyödyntäminen	■	■	■
e) Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva	■		■

\*kyseiset suorituksen arvioinnin kehittämistoimenpiteet myös toteutettiin kohdeyrityksessä

Kuten taulukosta 11 on nähtävissä, suorituksen arviointiin otettiin mukaan oman asenteen pohtiminen ja työkavereiden antama positiivinen palaute, johon myös teorian pohjalta löytyi perusteita. Kohdeorganisaatiossa esimiehet keräävät työkavereiden antaman arvioinnin, joten mahdolliset ei-rakentavassa muodossa olevat palautteet voidaan karsia pois. Esimiesten vastuulla on valita tasapuolisesti työkaverit, jotka arvioivat työntekijän, jottei kommenteissa esiintynyt ”vihollinen” tai ”paras kaveri” ainoastaan tee arvioita.

### *Kehityssuunnitelman operatiivinen kehittäminen*

Tutkimuksen empiirinen aineisto ja teoria tukivat kehityssuunnitelman laatimista jokaiselle työntekijälle. Taulukossa 12 on yhteenveto kehityssuunnitelmaan liittyneistä keskeisistä empiirisistä tuloksista ja niiden toteutumisesta kohdeorganisaatiossa.

Taulukko 12 Yhteenveto kehityssuunnitelman kehittämisestä henkilöstön näkökulmasta

#### **KEHITYSKESKUSTELUOMAKKEIDEN KEHITYSSUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN EMPIRISEEN AINEISTOON JA TEORIAAN PERUSTUEN**

	<b>Empiria</b>	<b>Teoria</b>	<b>Kohdeyritys*</b>
a) Kehityssuunnitelman laatiminen jokaiselle työntekijälle	■	■	■
b) Seurantakeskustelun pitäminen syksyisin	■	■	■
c) Työntekijöitä kannustetaan itsensä kehittämiseen muodollisen koulutuksen lisäksi myös työssä oppimisen keinoin	■	■	■

\*kyseiset kehityssuunnitelman kehittämistoimenpiteet toteutettiin kohdeyrityksessä

Taulukon 12 mukaan kohdeorganisaatiossa käydään seurantakeskustelu jokaisen työntekijän kanssa syksyisin. Lisäksi kaikille tehdään oma kehityssuunnitelma. Kohdeorganisaation kehityssuunnitelma kirjataan jatkossa kehityskeskusteluiden yhteydessä henkilöstöohjelmaan, jossa samalla määritellään koulutukseen käytettävä minimiaika. Kehityssuunnitelman täyttämisen hyödyntää kohdeorganisaatiota myös uudella tavalla, koska dokumentoimalla ja toteuttamalla sovitut toimenpiteet, on yrityksillä vuoden 2014 alusta mahdollisuus saada veroetua huolehtimalla ja panostamalla työntekijöidensä koulutukseen. Taloudellinen kannuste jokaista työntekijää kohden tulee, jos koulutuspäiviä on vähintään kolme (yhteensä 18 tuntia). Tämä edellyttää työnantajalta koulutussuunnitelman tekemistä jokaisella työntekijällä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

### *Yleinen kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeiden kehittämismalli*

Jokaisen yrityksen tulisi laatia itselleen strategiaansa tukevat kehityskeskustelulomakkeet. Siten tässä tutkimuksessa kehitettyä lomaketta eivät muut yritykset voi suoraan kopioida ja käyttää hyödyksi. Laajemmasta kontekstista tarkasteltuna tätä tutkimusta voisi kuitenkin hyödyntää perusmallina yrityksille, jotka haluavat strategialähtöisesti kehittää omaa kehityskeskusteluprosessiaan ja -lomakkeitaan. Tähän tarkoitukseen tutkija nostaisi tästä tutkimusasetelmasta ja kehikosta seuraavat yleisen tason asiat muiden yritysten hyödynnettäviksi (taulukko 13).

Taulukko 13 Mallikehikko kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeiden kehittämiseksi

#### **KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN JA -LOMAKKEIDEN KEHITTÄMISMALLI**

- a) Yrityksen johto määrittelee keskusteluiden tarkoituksen ja tavoitteet
- b) Yrityksen strategia integroidaan kehityskeskustelulomakkeisiin siten, että kehityskeskustelut tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista
- c) Kehityskeskustelut yhdistetään osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää, jotta keskusteluista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää niin yksilö-, yksikkö- kuin koko organisaatiotasolla
- d) Esimiesten ja työntekijöiden osallistaminen lomakkeiden suunnittelu- ja kehittämisvaiheeseen
- e) Suorituksen arvioinnissa voi hyödyntää työntekijän asenteen arvioimista
- f) Kehityskeskusteluissa voi kerätä palautetta esimiehille ja työyhteisölle
- g) Esimiesten kouluttaminen ja valmennus kehityskeskusteluiden pitämiseksi
- h) Systemaattinen henkilökunnan informointi keskusteluiden aloittamisesta, tärkeydestä, tavoitteista ja käytännön järjestelyihin liittyvistä asioista

Taulukossa 13 on esitetty keskeisimpiä tekijöitä, joita muut yritykset voivat hyödyntää lähtiessään kehittämään kehityskeskustelulomakkeitaan. Lomakkeiden kehittämisen lisäksi on tärkeää, että koko kehityskeskusteluprosessi yhdistetään samalla osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää, jolloin kehityskeskusteluista saatavaa tietoa voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Myös henkilökunnan osallistaminen jo prosessin suunnitteluvaiheessa sekä esimiesten kouluttaminen auttavat yritystä, koska tällöin itse kehityskeskusteluilla on paremmat edellytykset onnistua.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation uusia strategiaan pohjautuvia kehityskeskustelulomakkeita yrityksen operatiiviseksi työkaluksi koko henkilöstön kehittämisenäkökulma huomioiden. Syksyllä 2013, ennen varsinaista pro gradu -tutkimusta, tutkija laati kohdeorganisaation neljälle henkilöstöryhmälle uudet kehityskeskustelulomakkeet. Prosessissa oli mukana myös yrityksen johtoryhmä. Varsinainen pro gradu -tutkimus koski näiden lomakkeiden edelleen kehittämistä henkilöstön antaman palautteen perusteella yrityksen operatiiviseksi työkaluksi. Toimeksiantajan toiveesta kehityskeskustelulomakkeet rakennettiin yrityksen strategiaan pohjautuen. Kohdeorganisaation strateginen päätöksenteko ja lomakkeiden suunnitteluvaihe rajattiin kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa strategiaa käsiteltiin vain kehityskeskusteluiden kontekstista tarkasteltuna, johtuen kohdeorganisaation strategian ja kehityskeskustelulomakkeiden integroimisesta. Huolimatta siitä, että teoriassa korostetaan kehityskeskusteluiden merkitystä yrityksen strategiaa välittävänä foorumina, ei kehityskeskustelua käsittelevän kirjallisuuden sisällöstä löytynyt välittömiä yhteyksiä yritysten strategioihin. Myös empiirisiä tutkimuksia strategian välittymisestä kehityskeskusteluiden kautta organisaation työntekijöille on vähän. Siten kirjallisuudesta esiin nouseva strategian ja kehityskeskustelun integroimisesta saatava hyöty verrattuna vähäiseen empiiriseen aineistoon, lisäsi tutkijan mielenkiintoa aihetta kohtaan. Tämän tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin toimeksiannon perusteella operatiivisessa toiminnassa, tavoitteena kehittää kehityskeskustelulomakkeita ja koko prosessia henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui yrityksen koko henkilöstölle (n=370, 47 %) lähetetystä kyselylomakkeesta. Kyselyn avulla osallistettiin henkilökunta uusien kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseen. Henkilöstön vastausten perusteella kehityskeskustelulomakkeisiin tehtiin viimeiset muutokset. Kyselyn yhteydessä myös selvitettiin kehityskeskustelulomakkeiden ja yrityksen strategian välistä yhteyttä kaikkien henkilöstöryhmien (ylin johto, keskijohto, operatiivinen johto, työntekijät) arvioimina.

Tutkimusta lähestyttiin tutkimuskysymysten kautta. Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelulomakkeiden kehittämisen lisäksi kartoitettiin myös työntekijöiden tämän hetkistä tietämystä yrityksen strategiasta, joka toimi kehityskeskustelulomakkeiden pohjana. *Mikä on kehityskeskustelulomakkeiden ja strategian välinen yhteys?* oli tutkimuksen ensimmäinen alaongelma. Tähän kysymykseen luotiin teoreettinen tausta luvussa kolme ja vastattiin tutkimuksen empiirisestä aineistosta saatujen tulosten pohjalta kappaleessa 5.5. Vastanneista lähes kaikki uskoivat tuntevansa yrityksen vision, arvot ja strategian. Tämän jälkeen strategiaan liittyviä asioita syvennettiin neljällä jatkokysymyksellä. Vas-

tausten perusteella voidaan kehityskeskustelulomakkeiden sanoa toimivan työkaluna, jonka avulla käydään läpi strategisesti tärkeitä asioita. Lisäksi tutkimukseen vastanneista selkeä enemmistö osasi omasta mielestään kertoa kohdeorganisaation strategian omin sanoin, ja kolme neljäsosan mielestä uusi kehityskeskustelulomake yhdisti työntekijän ja kohdeorganisaation strategiset tavoitteet. Lisäksi selkeä enemmistö kaikista henkilöstöryhmistä oli samaa mieltä siitä, että suorituksen arvioinnissa oli huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen. Nämä kaikki yhdessä tukivat näkemystä, jonka mukaan henkilökunta tunsi kohdeorganisaation strategian. Vastausten perusteella voitiin perustellusti todeta henkilöstön myös ymmärtäneen strategian. Tulokset yllättivät tutkijan, koska niiden perusteella strategia tunnettiin erittäin hyvin. Tämä voi selittyä kohdeorganisaation systemaattisesta strategian jalkauttamisprosessista. Strategian implementoinnin prosessi on jatkumoa systemaattiselle strategiatyölle, joka aloitettiin kohdeorganisaatiossa uuden toimitusjohtajan myötä vuonna 2012. Tämä taas luo osaltaan perustan sille, että kohdeorganisaation kehityskeskustelut voivat toimia yhtenä strategiaa jalkauttavana foorumina, mikä on linjassa teoriasta saadun tiedon kanssa. Siten tutkimus vahvistaa osaltaan voimassaolevaa teoriaa ja tuo pienen lisän vähäiselle empiiriselle aineistolle strategian ja kehityskeskusteluiden yhteydestä.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli, *mitä tekijöitä pitää arvioida kehityskeskustelulomakkeita kehitettäessä?* Valitut arvioitavat tekijät jaettiin kuuteen eri ryhmään, jotka olivat vastanneiden henkilöstöryhmät, kehityskeskusteluprosessi, kehityskeskustelulomakkeen yleinen arvioiminen, suorituksen arvioiminen henkilöstöryhmittäin, kehitysuunnitelman laatiminen ja strategian ja kehityskeskusteluiden välinen yhteys. Tähän alaongelmaan vastattiin luvussa neljä raportoimalla kyselytutkimuksen kvantitatiiviset tulokset henkilöstön antamien vastausten perusteella. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 47 %, mitä voitiin pitää hyvänä tuloksena, koska kysely oli pitkä ja vaati tutustumista liitetiedostona olleeseen kehityskeskustelulomakkeeseen. Vastausprosenttien perusteella jokainen henkilöstöryhmä oli kattavasti edustettuna, mikä mahdollisti yleistämisen tekemisen koko kohdeorganisaation henkilöstöön. Vastanneiden taustatiedoista selvitettiin vain henkilöstöryhmä, koska se oli tärkein tekijä kehitettäessä lomakkeita eri henkilöstöryhmille. Myös ristiintaulukointia ja vertailua esimiesten ja alaisten vastausten välillä tehtiin. Vastausprosenttien ja keskiarvojen perusteella tarkasteltuna voitiin yleisellä tasolla todeta kohdeorganisaation esimiesten suhtautuneen esitettyihin mielipidekysymyksiin hieman myönteisemmin.

Kehityskeskusteluprosessiin liittyen keskeisiä arvioitavia tekijöitä olivat esimiehen ja työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun, esimiesten kouluttaminen ja henkilöstöryhmien arvio omien kehityskeskustelulomakkeiden tarpeellisuudesta. Vastausten perusteella tärkeimpinä asioina pidettiin sitä, että jokaisella henkilöstöryhmällä on omat lomakkeet. Myös valmistautumista kehityskeskusteluihin ja esimiesten kouluttaminen kehityskeskusteluiden pitämiseksi koettiin vastausten perusteella tärkeäksi. Koska kehi-

tyskeskustelulomake on kontekstisidonnainen, oli henkilöstön näkökulma tärkeä arvioitaessa myös itse lomakkeeseen liittyviä keskeisiä tekijöitä. Vastausten perusteella lomake sisälsi ydinasiat, mutta antoi samalla mahdollisuuden nostaa esiin myös lomakkeen ulkopuolisia tärkeitä asioita.

Suorituksen arviointiosuudessa uusina elementteinä kaikilla henkilöstöryhmillä olivat oman asenteen pohtiminen ja työkavereiden antaman palautteen hyödyntäminen. Esimiehet olivat täysin samaa mieltä asenteen pohtimisen hyödyllisyydestä, mutta myös enemmistö työntekijöistä oli samaa mieltä kyseisestä väittämästä. Vastauksissa tuli enemmän hajontaa kysyttäessä mielipidettä työkavereiden antaman palautteen hyödyllisyydestä suorituksen arvioinnin yhteydessä. Yleisesti ottaen työntekijät suhtautuivat kollega-arviointiin varovaisemmin verrattuna esimiesten vastauksiin. Enemmistö vastanneista myös kannatti kehitysuunnitelman laatimista jokaiselle työntekijälle erikseen.

Tutkimuksen pääkysymykseen, *miten strategiaan pohjautuvat kehityskeskustelulomakkeet voidaan kehittää osaksi operatiivista toimintaa case-organisaatiossa henkilöstön näkökulmasta?*, vastattiin luvussa viisi. Monet yritykset jättivät hyödyntämättä henkilökunnassa olevaa potentiaalia ja osaamista puhuttaessa yrityksen toiminnan kehittämisestä. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä ja sen kehittämiseen ovat keskeisiä tekijöitä työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen. Teoriasta saadun tiedon perusteella henkilökunta kannattaa osallistaa mukaan jo lomakkeiden laatimis- ja kehittämävaiheessa. Työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin voi osaltaan johtua siitä, jos esimiehiä ja työntekijöitä ei oteta mukaan lomakkeiden ja prosessin suunnitteluun tai jos pyydettyjä kehittämisehdotuksia ei ole toteutettu. Henkilökunnan osallistaminen kehittämistyöhön perustui teoriasta saatujen suositusten lisäksi myös kohdeorganisaation tapaan toimia, jossa henkilökuntaa on myös aikaisemmin otettu mukaan työntekijöiden omaan työhön liittyvään päätöksentekoon.

Runsas enemmistö vastanneista piti tärkeänä kehityskeskusteluihin valmistautumista. Myös kirjallisuudessa korostetaan valmistautumisen tärkeyttä yhtenä kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Puolet vastanneista piti tärkeänä myös kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuraamista. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi kuitenkin esimiesten koulutus kehityskeskusteluiden pitämiseksi. Kohdeorganisaatiossa ei ole aikaisemmin systemaattisesti ohjeistettu henkilökuntaa valmistautumaan kehityskeskusteluihin tai valmennettu esimiehiä keskusteluiden pitämiseksi. Myös seuranta-keskusteluiden pitäminen on ollut puutteellista.

Vastausten perusteella uusina elementteinä kehityskeskusteluihin liitettiin mukaan myös palautteet esimiehille ja työyhteisölle. Teoriasta saatu tieto tuki tutkijan omakohtaista kokemusta esimies- ja työyhteisöpalautteiden keräämisen hyödyllisyydestä kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tutkijan alkuperäinen ajatus oli esimiespalautteiden antaminen henkilökohtaisesti työntekijältä esimiehelle. Avoimissa kommentteissa esiin

tullut huoli siitä, miten esimiehestä tehtävä arviointi vaikuttaa työntekijän asemaan esimiehen silmissä muutti tilannetta. Esimiespalautteen tavoitteena oli saada aidosti rakentavaa palautetta esimiestyöskentelystä. Vastausten perusteella rakentavan palautteen antaminen esimiestyöskentelystä suoraan esimiehelle koettiin hankalaksi.

Suorituksen arvioinnin mittaamisessa kohdeorganisaatio päätyi numeeriseen arviointiin, joka tehdään välillä 1-4. Numeerisen arviointiin kuitenkin lisättiin myös sanallinen arvio, jossa lukua neljää vastasi kiitettävä arvosana ja luku yksi kuvasi välttävää suoriutumista. Vastausten perusteella suorituksen arviointi oli pituudeltaan sopiva ja sisälsi kaikkien henkilöstöryhmien mielestä tärkeimmät asiat oman työnkuvan ja kohdeyrityksen strategiaan liittyen. Suorituksen arviointiin oli pyritty laittamaan työntekijöiden työnkuvaan liittyvät keskeisimmät tehtävät, jotka vaikuttavat kohdeorganisaation strategian toteuttamiseen. Tämän perusteella suorituksen arviointi pysyi sisällöllisesti täysin samana teknisten ja farmaseuttien lomakkeissa. Esimiesten avoimissa kommentoissa määrällisesti eniten mainittiin suorituksen arvioinnissa olevia strategian kulmakiviä, joita toivottiin vielä selkeytettävän. Tämä huomioitiin lomakkeita kehitettäessä konkretisoimalla strategian kulmakiviä vielä enemmän käytännön työhön liittyväksi. Myös teoriasta löytyi perusteet strategisten tekijöiden huomioon ottamisesta suorituksen arvioinnissa.

Vastausten perusteella suorituksen arviointiin otettiin mukaan myös oman asenteen pohtiminen ja työkavereiden antama palaute, joihin myös teorian pohjalta löytyi perusteet. Parhaimmat edistysaskeleet käytännön työssä ovat tulleet keskusteluissa, joissa työntekijän kanssa on paneuduttu asenteen pohtimiseen. Tämän takia kehityskeskusteluissa tulisi käyttää aikaa myös työn tekemistä koskevien asenteiden pohdintaan ja usein myös niiden rakentavaan argumentointiin (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 85-86). Vaikka enemmistö vastanneista kannatti työkavereiden antamaa palautetta, oli vastauksissa selkeästi enemmän hajontaa verrattuna muihin suorituksen arvioinnin kohtiin. Vastausten perusteella kohdeorganisaatio päätti ensin keskittyä vain työkavereilta kerättävään positiiviseen palautteeseen ja sen hyödyntämiseen.

Viimeisenä kysymyssarjan kohtana oli kehityssuunnitelman kehittäminen. Tutkimuksesta saatu empiirinen aineisto ja teoria tukivat kehityssuunnitelman laatimista jokaiselle työntekijälle. Myös vastanneiden enemmistön mielestä kehityssuunnitelma auttoi työntekijän tavoitteiden selkeyttämistä. Lisäksi seurantakeskustelua pidettiin tärkeänä niin teorian kuin tutkimuksesta saadun empiirisen aineiston perusteella. Seurantakeskusteluiden merkitys tuli ilmi jo kehityskeskusteluprosessin kehittämiskohdassa. Avoimissa kommentoissa myös pohdittiin seurantakeskusteluiden toteutumista käytännössä. Kohdeorganisaation esimiehille pidetyissä koulutuksissa painotettiin seurantakeskusteluiden merkitystä, jotka jatkossa myös kirjataan henkilöstöohjelmaan.

Tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan, *mitkä olivat käytännön toimenpiteet kehityskeskusteluprosessin operatiivisen toiminnan kehittämiseksi case-organisaatiossa?*,

vastattiin kappaleessa 5.6. Tutkimuksessa pyrittiin selkeästi esittämään keskeiset käytännön toimenpiteet operatiivisten toimintojen kehittämiseksi. Tuloksista tehtiin myös yhteenvetotaulukot, joista oli helposti nähtävissä, mitkä käytännön toimenpiteet toteutettiin ja perustuivatko muutokset teoriaan, tutkimuksen empiiriseen aineistoon vai molempiin. Henkilöstön antamien vastausten perusteella piti tutkija kaikille kohdeorganisaation esimiehille koulutuksen, jossa painotettiin tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Erityisesti molemminpuolista valmistautumista korostettiin. Koulutuksessa sovittiin myös yhteisistä toimintatavoista ja selvitettiin keskusteluiden tarkoitus ja tavoitteet sekä annettiin ohjeistusta keskusteluiden pitämiseksi. Uusista kehityskeskustelulomakkeista tehtiin myös artikkeli henkilökunnan omaan lehteen, johon myös tutkijaa haastateltiin.

Valmistautumisen lisäksi myös seurantakeskustelut otettiin kehityskeskusteluprosessiin mukaan. Jatkossa kohdeorganisaatiossa käydään seurantakeskustelut jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskustelut myös tallennetaan sähköiseen henkilöstöohjelmaan, johon kuitataan myös seurantakeskusteluiden käyminen. Avoimista vastauksista nousi myös näkökulma, jota tutkija ei ollut osannut etukäteen huomioida. Sähköisen tallentamisen myötä tulee yrityksen johdon kertoa, miten keskustelujen tuloksia hyödynnetään ja ketkä tallennetut lomakkeet voivat nähdä.

Aikaisemmin kehityskeskusteluista saatava tieto on jäänyt yksikkötasolle. Kehityskeskusteluiden sähköisen tallentamisen myötä hyödynnetään keskusteluista saatavaa tietoa laajemmin koko yrityksen tasolla. Uudessa kehityskeskusteluprosessissa esimiehet vievät tietoa eteenpäin esimerkiksi välittämällä henkilöstön koulutustarpeita ja -toiveita henkilöstöosastolle. Lisäksi strategian päivityksen aiheuttamat muutokset huomioidaan jatkossa myös kehityskeskustelulomakkeissa. Tällä tavoin kohdeorganisaation uusi kehityskeskusteluprosessi yhdistettiin yrityksen muihin johtamis- ja henkilöstöprosesseihin.

Lähes kaikki vastanneista piti tärkeänä, että koko henkilökunta sai osallistua lomakkeiden kehittämistyöhön. Teoriasta saadun tiedon perusteella tämä vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suhtautumiseen kehityskeskusteluista kohtaan, mikä taas osaltaan myötävaikuttaa keskusteluiden onnistumiseen. Kohdeorganisaatiossa käytetään vuosittain 2500-3000 tuntia kehityskeskusteluihin. Tämän takia yrityksen kannatti panostaa lomakkeiden ja prosessin kehittämiseen. Samassa yhteydessä kehityskeskustelut yhdistettiin myös osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Jatkossa keskusteluista saatava tieto hyödynnetään tehokkaammin niin työntekijä-, toimipiste- kuin koko yrityksen tasolla. Tutkijan mielestä tämän kehittämistyön jälkeen tämä on paremmin mahdollista.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Arvioitaessa tutkimuksen tulosten luotettavuutta on huomioitava käytetyn tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuus. Validiteetti ja reliabelius ovat keskeiset käsitteet arvioitaessa tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittasi juuri sitä, mihin se oli tarkoitettukin. (Heikkilä 2008, 29-32; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.) Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan tulosten luotettavuutta. Tällöin tulokset ovat toistettavia, ei-sattumanvaraisia, riippumatta tutkimuksen suorittajasta. (Heikkilä 2008, 29-32; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.) Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksen kaikki vaiheet raportoitiin mahdollisimman tarkasti, mikä mahdollisti seurata tutkijan päättelyä ja tarvittaessa myös kritisoida sitä. Yksityiskohtaisen ja loogisen raportoinnin tavoitteena on, että tutkimusraportti on uskottava ja että kuvatuilla menetelmillä on päädytty esitettyihin tuloksiin. Tulosten tulisi olla myös toistettavia, tutkijasta riippumattomia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233). Tulosten luotettavuuden parantamiseksi myös käytetyt tilastolliset analysointimenetelmät ja niiden rajoitukset kuvattiin mahdollisimman tarkasti.

Tässä tutkimuksessa huomioitiin myös hyvän eettisen tutkimuksen perusvaatimukset (Heikkilä 2008, 29-32; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23-25). Luotettavuus on huomioitu jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa aina tieteenfilosofisista taustaolettamuksista lähtien, koska ne loivat perustan valitulle tutkimusmenetelmälle. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin pääosin kvantitatiivisesti, joten tieteenfilosofisena lähtökohtana oli positivistinen oletus, jossa painottui objektivistinen näkökulma. Positivismia luonnehtii objektiivisuus ja matemaattiset analyysit määrillisten muuttujien avulla (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129, 139-140). Kvantitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan eksplisiittisesti tee tutkimuksesta positivistista (Kallio 2005, 130). Subjektivisuuden läsnäoloa ei voitu kokonaan pois sulkea, koska tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa esimiestehtävissä, joten konteksti, jossa tutkimus tehtiin, oli tuttu. Subjektivisuus saattoi näkyä tietoisuutena kehityskeskusteluiden kehittämiskohteista, mikä saattoi vaikuttaa tutkimuksellisen tiedon tuottamiseen ja käytettävään kirjallisuuteen. Tutkija hyväksyi ja oli tietoinen henkilökohtaisen kokemuksen mahdollisesta vaikutuksesta tutkimukseensa. Tutkimuksen kannalta on oleellista, että tutkija on tietoinen ennako-oletuksista, jolloin ne eivät kuitenkaan saa rajata tutkimuksellisia toimenpiteitä (Eskola & Suoranta 2001, 19-20).

Tutkimus oli toimeksianto, joten tiedonhankinnan tutkimusstrategiaksi valittiin yksittäinen tapaustutkimus eli case-study. Valinta oli perusteltu, koska tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiolle uudet kehityskeskustelulomakkeet yrityksen operatiiviseksi työkaluksi strategiaan pohjautuen. Hyvin rajattu tutkimusongelma oli koko tutkimuksen ydin, jonka perusteella valittiin ongelman ratkaisuun soveltuva menetelmä.

Menetelmän valintaan vaikutti tutkimusongelman lisäksi mahdollisuus ottaa kohdejoukoksi yrityksen koko henkilökunta. Kokonaisotanta mahdollisti koko henkilöstön osallistamisen ja kehittämisenäkökulman hyödyntämisen. Lisäksi kokonaisotanta oli helppoa ja taloudellisesti toteutettavissa, koska kysely voitiin suorittaa välittämällä webropol-linkki sähköpostin välityksellä koko henkilökunnalle. Osallistaminen oli linjassa myös kohdeyrityksen aikaisemmassa tavassa toimia. Tutkimuksen kohdeorganisaatio voidaan määritellä proaktiiviseksi yritykseksi, koska työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Yhteenvedona voidaan todeta tutkimusstrategian ja tutkimuksen aiheen vaikuttaneen käytettävään aineistonkeruumenetelmään ja kokonaistutkimuksen valintaan.

Kysely oli mielipidetutkimus, jossa otettiin kantaa valmiiksi rakennettuihin asteikko-tyyppisiin vastausvaihtoehtoihin. Mielipideväittämässä käytettiin yleisesti käytössä olevaa Likertin asteikkoa. Valideilla mittareilla tehdyt mittaukset ovat keskimäärin oikeita (Heikkilä 2008, 30). Yleensä mielipide- ja asennemittauksissa käytettävä mittaustaso on järjestysasteikollinen. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että tietoa voidaan myös luotettavasti käsitellä kuin välimatka-asteikollista muuttujaa. Tämän takia numerointi aloitettiin arvosta 1 (=täysin eri mieltä), jolloin keskiarvoksi saadaan loogisesti sitä suurempi arvo, mitä enemmän vastaajat ovat keskimäärin olleet samaa mieltä. (Heikkilä 2008, 54, 184.)

Tutkimuksen validiteetin parantamiseksi kyselylomake lähetettiin pilotoitavaksi 16 työntekijälle, jossa olivat kaikki henkilöstöryhmät edustettuina. Tavallisesti lomakkeen testaamiseen riittää 5-10 henkilöä (Heikkilä 2008, 61). Pilotin vastausprosentiksi saatiin 80 % ja vastaajia oli jokaisesta henkilöstöryhmästä. Vastausten perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin lopulliset muutokset. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, se on ymmärrettävä eikä liian pitkä (Heikkilä 2008, 30, 57). Kyselylomakkeen laadinnassa pyrittiin huomioimaan hyvien kysymysten ominaispiirteitä perehtymällä aikaisempiin empiirisiin kyselytutkimuksiin sekä teoriassa annettuihin suosituksiin.

Vastauskatoa pyrittiin vähentämään lähettämällä vastaamista motivoiva saatekirje. Kysely olisi voitu lähettää vain neljällä eri sähköpostilla henkilöstöryhmittäin eriteltyinä. Tutkija kuitenkin lähetti kyselyt toimipisteittäin eli 17 toimipisteeseen jokaiselle henkilöstöryhmälle erikseen eli yhteensä 51 sähköpostia. Lisäksi toimipisteen hoitajille ja johtoryhmän jäsenille lähetettiin henkilökohtainen, nimellä varustettu, saatekirje. Tämä lisäsi henkilökohtaisuuden tuntua, minkä tavoitteena oli lisätä vastaamista. Tämän lisäksi työntekijöille lähetettiin yksi ja esimiehille kolme muistutussähköpostia. Esimiesten rooli oli ratkaisevassa asemassa, koska heidän piti tehdä järjestelyitä, jotta työntekijät pääsivät vastaamaan kyselyyn. Vastausaikaa myös pidennettiin kolmella päivällä. Kohdeyrityksessä oli tuolloin lähdössä toinen sisäinen kysely, joten vastausaikaa ei voitu enempää pidentää. Kadon pienentämiseksi myös kyselyn ajankohta mietittiin etukäteen.

Marraskuu oli tutkimuksen kannalta otollinen ajankohta, koska tuolloin ei juurikaan pidetä kesä- tai talvilomia. Vastausaika, 2,5 viikkoa, mahdollisti myös eri vuoroissa työskentelevien työntekijöiden vastaamisen.

Tutkimuksen raportoinnissa huomioitiin myös avoimuus. Kaikille tutkimukseen osallistujille selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että vaikka kyseessä oli toimeksianto, oli tutkimusraportissa esitetty kaikki tärkeimmät ja keskeisimmät tulokset, eikä rajoitettu vain toimeksiantajan kannalta edullisiin tuloksiin. Lisäksi kaikki tutkimukseen keskeisesti vaikuttaneet valinnat ja käytetyt analysointimenetelmät on esitetty ja perusteltu. Mahdolliset epätarkkuusriskit, ja myös tässä tutkimuksessa esiin tulleita rajoitteita liittyen analysointimenetelmiin, on esitetty mahdollisimman tarkasti. Myös tulosten yleistettävyyteen liittyvät tekijät on kerrottu. (Heikkilä 2008, 30-32.)

Tietosuoja-asiat huomioitiin myös tulosten raportoinnissa, jottei toimeksiantajan liike- tai ammattisalaisuuksia vaarannettu. Tämän takia valmiita strategiaan pohjautuvia kehityskeskustelulomakkeita ei julkaistu tutkimuksen yhteydessä. Lähtökohtana tulosten julkaisemissa on pidettävä yksilöiden ja yrityksen tietosuoja-asiat (Heikkilä 2008, 32). Tutkimukseen vastattiin anonyymisti, joten kukaan organisaatiosta ei saanut tietoonsa yksittäisten työntekijöiden vastauksia. Myös saatekirjeessä painotettiin vastausten luottamuksellisuutta, koska kaikki vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Siten myöskään tulosten raportointivaiheessa kenenkään vastaukset eivät olleet tunnistettavissa. Toimeksiantajan toiveesta puolestaan strategiaa käsiteltiin vain yleisellä tasolla eikä kohdeyrityksen lopullisia, strategiaan pohjautuvia, kehityskeskustelulomakkeita julkaistu tämän tutkimuksen yhteydessä.

Tutkimuksesta saatava empiirinen tieto käsittää lähinnä yksittäistä tapausta koskevaa tietoa, jota voidaan luonnehtia myös idiografiseksi (ks Routio 2007). Tavallisesti tällaista tietoa ei ole mahdollista yleistää empiirisellä tasolla (Kallio & Palomäki 2011, 58-72). Tämä tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen survey-tutkimus. Tutkimuskohteena oli yhden ison organisaation koko henkilöstö. Kohdeorganisaation henkilöstö muodosti perusjoukon eli populaation. Jokaisen henkilöstöryhmän edustavuus verrattuna kohdeorganisaation henkilöstörakenteeseen oli kattava, mikä mahdollisti tilastollisten johtopäätösten tekemisen. Vastausten perusteella voidaan tehdä empiirinen yleistäminen kohdeyrityksen koko henkilöstöön. Tämän tapaustutkimuksen avulla saatua empiiristä tietoa voidaan kontribuoida käytäntöön. Laajemmassa kontekstissa, kohdeorganisaation ulkopuolelta, tarkasteltuna yleistettävyyys ei suoraan toimi, koska kehityskeskustelulomakkeet ja strategia ovat aina sidoksissa tiettyyn ympäristöön, jossa niitä käsitellään. Lisäksi kyselylomake oli rakennettu juuri tätä tutkimusasetelmaa varten, jolloin tutkimuksen ulkoinen validiteetti jää vähäiseksi. Jokaisen yrityksen tulisikin laatia omia tarpeita ja strategiaansa tukevat kehityskeskustelulomakkeensa. Sen sijaan teoreettinen yleistäminen on mahdollista, vaikka liiketaloustieteissä ei-eksaktina, käytännönläheise-

nä tieteenalana teoreettinen kontribuutio jää usein rajoittuneeksi (Kallio & Palomäki 2011, 58-72). Tutkimuksen empiirinen aineisto oli kuitenkin linjassa aikaisempien tutkimusten ja teorioiden kanssa, tosin myös tässäkin käytännön näkökulma ja kohdeorganisaation saama hyöty painottui enemmän. Laajemmasta kontekstista tarkasteltuna tätä tutkimusta voisi ehkä hyödyntää raakamallina kaikille yrityksille, jotka haluavat strategialähtöisesti kehittää omaa kehityskeskusteluprosessiaan ja -lomakkeitaan.

### **6.3 Jatkotutkimusaiheita**

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia lisää strategian ja kehityskeskusteluiden välistä yhteyttä ja niiden integroimisesta saatavia hyötyjä. Kirjallisuudessa vahvasti esiin nouseva strategian ja kehityskeskusteluiden integroimisesta saatava hyöty verrattuna saatavilla olevaan vähäiseen empiiriseen aineistoon, tukee lisätutkimuksen tarvetta tällä saralla. Monissa yrityksissä ei ymmärretä kehityskeskusteluiden potentiaalia ja usein niitä pidetään vain hallinnollisena pakkotoimenpiteenä. Tutkijasta oli hämmentävää lukea, miten yritykset hukkaavat tämän ajallisen ja rahallisen panostuksen käymällä merkityksettömiä, muusta johtamisjärjestelmästä irrallaan olevia kehityskeskusteluita.

Tutkijan mielestä toinen haaste yrityksille on strategian systemaattisen implementoinnin puute, jolloin myös kehityskeskusteluiden mahdollisuudet toimia strategian välittäjänä ovat huonot. Tämä tutkimus näyttäisi antavan viitteitä siitä, että oikein toteutettuna ja panostamalla systemaattiseen strategian jalkauttamiseen sekä kehityskeskusteluiden kehittämiseen, voi kehityskeskustelu toimia työntekijän ja organisaation strategisten tavoitteiden yhdistävänä keskustelupaikkana, kuten teoriassa on mainittu. Yritykset tarvitsevat todennäköisesti lisää evidenssiä ja empiirisiä todisteita strategian ja kehityskeskusteluiden yhdistämisen eduista. Käytännössä kehityskeskusteluiden käyminen tulisi olla yrityksissä vakiintunut tapa toimia, jotta ne voisivat toimia strategiaa välittävänä foorumina. Pelkästään jo toisenkin osatekijän, strategian tai kehityskeskustelun, hyvä toteutuminen vaatii johdon sitoutumista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä.

## LÄHTEET

- Aaltonen, P. – Ikävalko, H. (2002) ”Implementing Strategies Successfully”. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13(6), 415-418.
- Aarnikoivu, H. (2008) *Esimiehenä arjessa*. WSOY, Juva
- Aarnikoivu, H. (2010) *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kauppakamari, Edita, Helsinki.
- Alkula, T. – Pöntinen, S. – Ylöstalo, P. (2002) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Allan, P. (1994) Designing and Implementing an Effective Performance System, *Review of Business*, Vol. 16(2), 3-8.
- Ansoff, H. – Bradenburg, R. (1969) *The General Management Review*, Vol. 11(3), 61-72.
- Antila, J. – Ylöstalo, P. (2002) *Proaktiivinen toimintatapa: Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu?* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työpoliittinen tutkimus 239:2002, Helsinki.
- Autio, V. – Juuti, P. - Wink, H. (2010) *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Becker, B. – Huselid, M. (1998) High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, 53–101.
- Becker, B. – Huselid, M. (2006) Strategic Human Resources Management. Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32(6), 898-925.
- Boachie-Mensah, F. – Seidu, P. (2012) Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7 (2), 73-88.
- Bowen, D. – Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of Strength of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29(2), 203–221.
- Bowman, C. (1998) *Strategy in Practice*. Prentice Hall Europe, Great Britain.
- Breaugh, J. (2004) Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement. *Academy of Management Review*, Vol. 29(3), 512-513.
- Brown, M. – Heywood, J. (2005) Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 43(4), 659-679.
- Buhler, P. (2005) Managing in the New Millennium. *Supervision*, Vol. 66(11), 14-16.

- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Gower, London.
- Caruth, D. – Humphreys, J. (2008) Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategic Control. *Measuring Business Excellence*, Vol. 12(3), 24-32.
- Cawley, B. – Keeping, L. – Levy, P. (1998) Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83(4), 615 – 633.
- Coates, G. (1994) Performance Appraisal as Icon: Oscar Winning Performance or Dressing to Impress? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. (5)1, 167 – 191.
- Cook, S. (2005) Appraisal Interviews. *Training Journal*, Vol. 11, 50-53.
- Cook, J. – Crossman, A. (2004) Satisfaction with Performance Appraisal Systems: A Study of Role Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19(5), 526-541.
- David, F. (2001) *Strategic Management: Concepts & Cases*. 8<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall, United States of America.
- Dipboye, R. – dePontbriand, R. (1981) Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66(2), 248-251.
- Donald, I. – Taylor, P. – Johnson, S. – Cooper, C. – Cartwright, S. – Robertson, S. (2005) Work environments, Stress, and Productivity: An Examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, Vol. 12(4), 409-423.
- Drucker, P. (2008) *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Elo, A.-L. – Ervasti, J. – Teräsaho, M. – Hemmilä, P. – Lipponen, J. – Salimäki, A. (2009) *Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa*. Työ- ja elinkeinoministeriön Työ ja yrittäjyys -julkaisusarja 50. Edita, Helsinki 2009. [http://www.tem.fi/files/24693/TEM\\_50\\_2009\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/24693/TEM_50_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf).> haettu 21.11.2013.
- Ervasti, J. – Elo, A.-L. (2006) Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Työelämän tutkimus*, Vol. 4(2), 83-96.
- Eskola, J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II (toim.) Aaltola, J. – Valli, R. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

- Fletcher, C. (2001) Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74(4), 473-478.
- Giles, W. – Mossholder, K. (1990) Employee to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(4), 371-377.
- Grote, D. (2002) Performance Appraisal. *Executive Excellence*, Vol. 19(12), 12-13.
- Grote, D. (2010) Employee Performance Appraisal – An Ideal System. <http://www.dickgrote.com/employee-performance-appraisal-%E2%80%94-an-ideal-system>> haettu 4.1.2014.
- Gustafsson, C. (2011) Tilastotieteen johdantokurssi. [http://lipas.uwasa.fi/~chg/TJK\\_s2011.pdf](http://lipas.uwasa.fi/~chg/TJK_s2011.pdf)>haettu 8.4.2014.
- Haines, V. – St-Onge, S. (2012) Performance Management Effectiveness: Practises or Context? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23(6), 1158-1175.
- Hallituksen esitys yhteistoimintalaiksi 254/2006, 26. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/20060254#id1895773>>haettu 20.12.2013.
- Heide, M. – Grønhaug, K. – Johannessen, S. (2002) Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18(2), 217–231.
- Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hokkanen, S. – Mäkelä, T. – Taatila V. (2008) *Alan johtajaksi*. WSOY. Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Honkanen, H. (2005) *Henkilöarviointi työelämässä*. Suomen psykologialiitto. Edita Oyj, Helsinki.
- Honkanen, H. – Nyman, K. (2001) *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Suomen Psykologialiitto, Psykologien kustannus, Helsinki.
- Hämäläinen, V. – Maula, H. (2004) *Strategiaviestintä*. Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Janush, E. (2005) Aligning HR Strategy with Business Strategy. *Workspan*, Vol. 48(9), 58-59.
- Juuti, P. – Rannikko, H. – Saarikoski, V. (2004) *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta -sarja. Otava.

- Juuti P. – Vuorela, A. (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Järvelä, S. (2012) *Kehityskeskustelukäytännön nykytila alaisten näkökulmasta pankkikonttorissa*. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Helsinki. Opinnäytetyö.  
<[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45925/Jarvela\\_Sari.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45925/Jarvela_Sari.pdf?sequence=1)>, haettu 20.11.2013.
- Järvinen, P. (2000) *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Werner Söderström Oy, Porvoo.
- Kahya, E. (2007) The Effects of Job Performance on Effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 37(6), 515-523.
- Kallio, T. (2005) Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikkaa? Metodologinen tarkastelu. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 2, 125-139.
- Kallio, T. (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, Vol. 4, 510-538.
- Kallio, T. – Palomäki, J. (2011) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä. *Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, Oy Unipress Ab.
- Kamensky, M. (2010) *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 2. painos, Talentum Media Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Kaplan, R. – Norton, D. (2002) Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Kaplan, R. – Norton, D. (2004) Strategiakartat. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Kauhanen, J. (2012) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kauppinen, T. (2006) *Johtamisen johtaminen - Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä?* Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Kehusmaa, K. (2010) *Strategiatyö – organisaation voimanlähde*. Kauppakamari, Helsinki.
- Kesti, M. (2007) *Huipputuottava organisaatio*. Edita Oy, Helsinki.
- Kirjavainen, P. – Laakso-Manninen, R. (2001) *Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita Oyj, Helsinki.
- Kondrasuk, J. (2012) The Ideal Performance Appraisal is a Format, not a Form. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 11(1), 115-130.
- Korsgaard, M. – Robertson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The role of Instrumental and Non- Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, Vol. 21(4), 657-669.

- Kovalainen, A. (2005) Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä: Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat* (toim.) Räsänen, P. – Anttila, A.-H. – Melin, H. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kuusinen, P. (2009) Kehityskeskustelut - hyödyksi vai velvoitteeksi. Helsingin kauppa-  
korkeakolu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro Gradu-tutkielma.
- Kyngäs, H. – Vanhanen, L. (1999) Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, Vol. 11(1), 3-12.
- Lahti, K. (2012) *Kehityskeskustelulomake – erinomainen apuväline vai byrokraattinen pakkopaita?* Arvostava kehityskeskustelu 8.10.2012.  
<<http://arvostavakehityskeskustelu.blogspot.fi/2012/10/kehityskeskustelulomake-erinomainen.html>>, haettu 10.10.2013.
- Lamponen, H. (2009) Yhteistoimintamenettelyistä yritysjärjestelyissä, erityisesti sulautumisessa ja liikkeen luovutuksessa. Työoikeudellisen yhdistyksen vuosikirja 2009, Yliopistonpaino Helsinki, Helsinki.
- Lawler, E. III, – Mohrman, S. (2003) HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, Vol. 26(3), 15-29.
- Lee, C. (1985) Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training. *Academy of Management Review*, Vol. 10(2), 322-331.
- Lee, C. (2005) Rethinking the Goals of Your Performance-Management System. *Employment Relations Today*, Vol. 32(3), 53-60.
- Lee, K. – Allen, N. (2002) Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(1), 131-142.
- Lee, F.-H. – Lee, T.-Z. – Wu, W.-Y. (2010) The Relationship Between Human Resource Management Practises, Business Strategy and Firm Performance: Evidence From Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource management*, Vol. 21(9), 1351-1372.
- Lindholm, T. – Pajunen, R. – Salminen, J. (2012) *Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin*. Kopioniini Oy, Helsinki.
- Losyk, B. (2002) How to Conduct a Performance Appraisal. *Public Management*, Vol. 84(3), 8-11.
- Lönnqvist, A. – Kujansivu, P. – Antikainen, R. (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Mantere, S. – Hämäläinen V. – Aaltonen, P. – Ikävalko, H. – Teikari, V. (2003) *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Edita, Helsinki.

- Messmer, M. (2004) Creating an Effective Recognition Program. *Strategic Finance*, Vol. 85(7), 13-14.
- Mikkola, J. (2006) Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtamistieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.
- Moilanen, S. – Ylönen, H. (2013) *Kehityskeskustelujen ja henkilöarviointien tarpeen kartoitus X-yhtiöissä*. Opinnäytetyö. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki. <[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55577/Moilanen\\_Sanni%20ja%20Ylonen\\_Hanna.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55577/Moilanen_Sanni%20ja%20Ylonen_Hanna.pdf?sequence=1)>, haettu 28.6.2013.
- Niemelä, M. – Pirker, A. – Westerlund, J. (2008) *Strategiasta tuloksiin*. Ekonomiasarja. Wsoypro, Helsinki.
- Niiniluoto, I. (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.
- Niiranen, V – Seppänen-Järvelä, R. – Sinkkonen, M. – Vartiainen, P. (2010) *Johtaminen sosiaalialalla*. Oy Yliopistokustannus, Tallinna.
- Niutanen, K. – Kvist, H.-H. (2010) Suunnitelmat käytännöiksi. Teoksessa: *Strategia toimeksi –muutosvoimana ihmiset*. Redfina, Espoo.
- Näsi, J. – Aunola, M. (2001). *Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Pettijohn, L. – Parker, R. –Pettijohn, C. –Kent, J. (2001) Performance Appraisals: Usage, Criteria and Observations. *The Journal of Management Development*, Vol. 20(9), 754 – 771.
- Porter, M. (1996) What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. – Hamel, G. (1990) The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), 79 – 91.
- Rajaneva, A.-M. (2002) *Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä*. Lisensiaattityö. Helsingin Teknillinen korkeakoulu, Helsinki.
- Raps, A. (2004) Implementing strategy. *Strategic Finance*, Vol. 85(12) 49–53.
- Richards, O. – Johnson, N. (2001) Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practises on Firm Performance. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13(2), 177-195.
- Roberts, G. (1998) Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public Personnel Management*, Vol. 27(3), 301-319.
- Roman, J. (2005) *A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Akateeminen väitöskirja 2005/4. Teknillinen korkeakoulu, Helsinki.

- Ronthy-Östberg, M. – Rosendahl, S. (1998) *Keskustelu kehittää*. WSOY Kirjapainoyksikkö. Juva.
- Rousseau, Y. – Rousseau, P. (2000) Turning Strategy into Actions in Financial Services. *CMA Management*, Vol. 73(10), 25-29.
- Routio, P. (2007) *Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen*. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/f00.htm>>, haettu 20.1.2014.
- Ruoranen, R. (2011) *Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista*. Acta Universitatis Tamperensis 1588. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Savutie, E. (2009) *Kehityskeskustelu osana johtamisjärjestelmää. Kehityskeskusteluissa syntyvän tiedon hyödyntäminen johtamisessa. Case: Lahden kaupunki*. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Lahti. <[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6574/Savutie\\_Elina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6574/Savutie_Elina.pdf?sequence=1)>, haettu 2.6.2013.
- Simons, R. (2000) *Organizational Tensions to be Managed*. Teoksessa: Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Text & Cases. (toim.) Davilia, A. – Kaplan, R. Prentice-Hall, United States of America.
- Strandman, K. (2009) “*Se vain ilmestyi*” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Lapin yliopisto, Lappi.
- Sydänmaalakka, P. (2004) *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. 7. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Taanila, A. (2010) Tilastollinen päättely. <http://www.helsinki.fi/~komulain/Tilastokirjat/12.%20Taanila-SPSS-p%E4%E4ttely.pdf>>, haettu 2.11.2013.
- Thomas, S. – Bretz, R. (1994) Research and Practise in Perfomance Appraisal: Evaluating Employee Performance in America`s Largest Companies. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 59(2), 28-34.
- Torrington, D. – Hall, L. – Taylor, S. (2001) *Human Resource Management*. 5<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall, England.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, H. (2005) *Anestesia- ja leikkaussalihoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena*. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto. Pro gradu tutkielma.
- Työ- ja elinkeinoministeriö ja valtiovarainministeriö. Lakipaketti lisää työntekijöiden osaamista ja koulutusta. Tiedotteet 2013. [https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2013?113256\\_m=111425](https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2013?113256_m=111425)>, haettu 21.1.2014.

- Vahtera, J. – Kivimäki, M. – Pentti, J. (2000) Effect on Change in the Psychosocial environment on Sickness Absence: a Seven Year Follow Up on Initially Healthy Employees. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 484-493.
- Valpola, A. (2000) *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. WSOY, Juva.
- Valpola, A. (2002) *Onnistu kehityskeskusteluissa*. WSOY, Helsinki.
- Van Scotter, J. – Motowidlo, S. – Cross, T. (2000) Effects of Task and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(4), 526-535.
- Vesterinen, P. (2006) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOYpro, Helsinki.
- Viitala, R. (2002) *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Akateeminen Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Viitala, R. (2009) *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Viitala, R. – Jylhä, E. (2010) *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Virtanen, P. – Kauppinen, I. (2008) Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 2, 38–51.
- Whetten D. (1989) What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), 490-495.
- Wielemaker, M. – Flint, D. (2005) Why does HRM to be Strategic? A Consideration of Attempts to Link Human Resources & Strategy. *The Business Review*, Vol. 3(2), 259-264.
- Wink, H. (2006) *Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä*. WSOY, Juva
- Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät (2011). EK – SAK – ja EK – STTK tuottavuus-työryhmät 2011. JTO-palvelut Oy.  
[http://www.tuottavuustyo.fi/files/501/Yksityisten\\_alojen\\_palkkajarjestelm at.pdf](http://www.tuottavuustyo.fi/files/501/Yksityisten_alojen_palkkajarjestelm at.pdf), haettu 21.1.2014.
- Youndt, M. – Snell, S. – Lepak, D. (1996) Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), 836-866.
- Österberg, M. (2009) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Gummerus Kirjapaino, Helsinki.

## LIITE 1 KYSELYLOMAKE (1/4)

### KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN KEHITTÄMINEN

#### 1. VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

Kuulun seuraavaan henkilöstöryhmään

- 1.1 Tekninen
- 1.2. Farmaseutti
- 1.3. Asiakaspalvelupäällikkö
- 1.4. Apteekinhoitaja
- 1.5. Ylin johto

#### 2. KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Uudessa kehityskeskusteluprosessissa on tulossa muutoksia. Arvioi kehityskeskusteluprosessia asteikolla 5-1 sitä, miten tärkeinä pidät seuraavia asioita. Numero 5 on erittäin tärkeä ja numero 1 ei merkitystä.

	Erittäin tärkeä			Ei merkitystä	
	5	4	3	2	1
2.1 Johto määrittelee keskusteluiden tarkoituksen ja tavoitteet					
2.2. Lomakkeen sisältö päivitetään tarvittaessa joka vuosi					
2.3. Jokaiselle henkilöstöryhmälle on omat lomakkeet					
2.4. Kehityskeskusteluiden valmistautumiseen ja pitämiseen laaditaan ohjeet.					
2.5. Esimies ja työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluun					
2.6. Kehityskeskusteluihin liittyy samana vuonna pidettävä lyhyempi seurantakeskustelu					
2.7. Kehityskeskusteluiden laatua seurataan					
2.8. Kehityskeskustelulomakkeet tallennetaan sähköisesti henkilöstöohjelmaan					
2.9. Esimiehille pidetään koulutus kehityskeskusteluiden pitämisestä					
2.10. Kommentteja kehityskeskusteluprosessista					

#### 3. KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN YLEINEN ARVIOINTI

##### MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?

Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa, muttei eri mieltäkään, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä

- 3.1. Kehityskeskustelulomake on pituudeltaan sopiva
- 3.2. Kehityskeskustelulomake sisältää ydinasiat
- 3.3. Ymmärsin lomakkeessa olevat kysymykset
- 3.4. Kehityskeskustelulomake esittää selkeästi omat tavoitteeni
- 3.5. Erillinen palautelomake työyhteisön toimivuuden arvioimiseksi auttaa palautteen antamista työyhteisölle
- 3.6. Erillinen palautelomake esimiestyön arvioimiseksi auttaa palautteen antamista esimiehille
- 3.7. Kehityskeskustelulomake antaa mahdollisuuden nostaa esille myös minulle tärkeitä asioita
- 3.8. Kommentteja kehityskeskustelulomakkeen yleiseen arviointiin.

## LIITE 1 KYSELYLOMAKE (2/4)

### 4. HENKILÖSTÖRYHMIEN A-D SUORITUKSEN ARVIOINTI

Suorituksen arviointi on jokaisella henkilöstöryhmällä erilainen. Seuraavassa on neljä suorituksen arviointiosuutta. Vastaa vain siihen suorituksen arviointiosuuteen, jossa oma henkilöstöryhmäsi on mainittu. Lisäksi esimiehet arvioivat farmaseuttien ja teknisten suorituksen arviointiosuuden. Jos henkilöstöryhmääsi ei mainita suorituksen arvioinnin kohdalla, jätä kohta tyhjäksi.

#### HENKILÖSTÖRYHMÄ A, TEKNINEN HENKILÖKUNTA

(tekniset, asiakaspalvelupäälliköt ja apteekinhoitajat vastaavat)

#### MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?

Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa, muttei eri mieltäkään, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä

- 4.1. Mielestäni suoritusta tulee arvioida
- 4.2. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä
- 4.3. Suorituksen arviointi asteikolla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä
- 4.4. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen
- 4.5. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen
- 4.6. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma
- 4.7. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä
- 4.8. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva
- 4.9. Kommentteja teknisen henkilökunnan suorituksen arvioinnista

#### HENKILÖSTÖRYHMÄ B, FARMASEUTIT

(farmaseutit, asiakaspalvelupäälliköt ja apteekinhoitajat arvioivat)

#### MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?

Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa, muttei eri mieltäkään, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä

- 4.10. Mielestäni suoritusta tulee arvioida
- 4.11. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä
- 4.12. Suorituksen arviointi mittarilla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä
- 4.13. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen
- 4.14. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen
- 4.15. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma
- 4.16. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä
- 4.17. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva
- 4.18. Kommentteja farmaseuttisen henkilökunnan suorituksen arvioinnista

## **LIITE 1 KYSELYLOMAKE (3/4)**

### **HENKILÖSTÖRYHMÄ C, ASIAKASPALVELUPÄÄLLIKÖT**

(asiakaspalvelupäälliköt ja apteekinhoitajat arvioivat)

#### **MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?**

Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa, muttei eri mieltäkään, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä

- 4.19. Mielestäni suoritusta tulee arvioida
- 4.20. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä
- 4.21. Suorituksen arviointi asteikolla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä
- 4.22. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen
- 4.23. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen
- 4.24. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma
- 4.25. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä
- 4.26. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva
- 4.27. Kommentteja asiakaspalvelupäälliköiden suorituksen arvioinnista

### **HENKILÖSTÖRYHMÄ D, APTEEKINHOITAJAT**

(apteekinhoitajat ja ylin johto arvioivat)

#### **MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?**

Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa, muttei eri mieltäkään, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä

- 4.28. Mielestäni suoritusta tulee arvioida
- 4.29. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä
- 4.30. Suorituksen arviointi asteikolla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä
- 4.31. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen
- 4.32. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen
- 4.33. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma
- 4.34. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä
- 4.35. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva
- 4.36. Kommentteja apteekinhoitajien suorituksen arvioinnista

## LIITE 1 KYSELYLOMAKE (4/4)

### 5. KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN KEHITYSSUUNNITELMAN ARVIOINTI

#### MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?

Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa, muttei eri mieltäkään, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä

- 5.1. Kehityssuunnitelman laatiminen ohjaa työssä kehittymistä
- 5.2. Kehityssuunnitelma auttaa tavoitteiden selkeyttämisessä
- 5.3. Kehityssuunnitelma auttaa tavoitteiden saavuttamisessa
- 5.4. Seurantakeskustelu sovituihin tavoitteisiin myöhemmin samana vuonna auttaa seuranta-  
tavoitteiden saavuttamista
- 5.5. Kommentteja kehityssuunnitelmasta

### 6. STRATEGIAN JA KEHITYSKESKUSTELUJEN VÄLINEN YHTEYS

#### MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?

- |   |       |    |
|---|-------|----|
| 6.1. Uskon tuntevani yrityksemme vision     | Kyllä | En |
| 6.2. Uskon tuntevani yrityksemme arvot      | Kyllä | En |
| 6.3. Uskon tuntevani yrityksemme strategian | Kyllä | En |

Jos vastasit kysymykseen en, siirry kysymykseen numero 7.

Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa, muttei eri mieltäkään, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä

- 6.4. Osaan omin sanoin kertoa, mitä yrityksemme strategia on
  - 6.5. Voin omalla työllä vaikuttaa strategian toteutumiseen
  - 6.6. Kehityskeskustelulomake tukee yrityksemme strategian toteuttamista
  - 6.7. Kehityskeskustelulomake yhdistää työntekijän ja yrityksen strategiset tavoitteet
- 
7. Mielestäni on tärkeää, että koko henkilöstö sai osallistua uusien  
kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseen Kyllä Ei
  8. ANNA OMALLE KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEELLESII KOULUARVOSANA VÄLILTÄ 4-10.
  9. KEHITTÄMISIDEOITA, KOMMENTTEJA

## LIITE 2 SAATEKIRJE

### *Hei!*

Sain mielenkiintoisen tehtävän kehittää Yliopiston Apteekin kehityskeskustelulomakkeita. Kehityskeskustelu koskettaa meitä kaikkia ja on erittäin tärkeä työväline, jonka avulla käydään läpi työntekijään ja työhön liittyviä keskeisiä asioita. Työ kuuluu osana Turun kauppakorkeakoulussa suoritettavaa pro gradu–tutkimustani. Kehittämistyö alkoi viime keväänä kehityskeskusteluiden ja lomakkeiden nykytilan alkukartoituksella, johon osa henkilökunnasta osallistui. Alkukartoituksen ja kirjallisuudesta saatujen tietojen perusteella olen laatinut toimipisteissämme työskenteleville henkilöstöryhmille (tekniset työntekijät, farmaseutit, asiakaspalvelupäälliköt ja apteekinhoitajat) omat kehityskeskustelulomakkeet.

Kysely lähetetään kaikkiin toimipisteisiin. Esimiehet arvioivat oman lomakkeensa lisäksi myös kaikki ne lomakkeet, joita työssään tulevat käyttämään. Kyselyyn on nopea vastata, koska se sisältää monivalintakysymyksiä. Lisäksi lomakkeessa on avoimia kohtia, joihin voi halutessaan kommentoida ja täydentää omia vastauksiaan. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia.

### *Ohjeet vastaamiseen!*

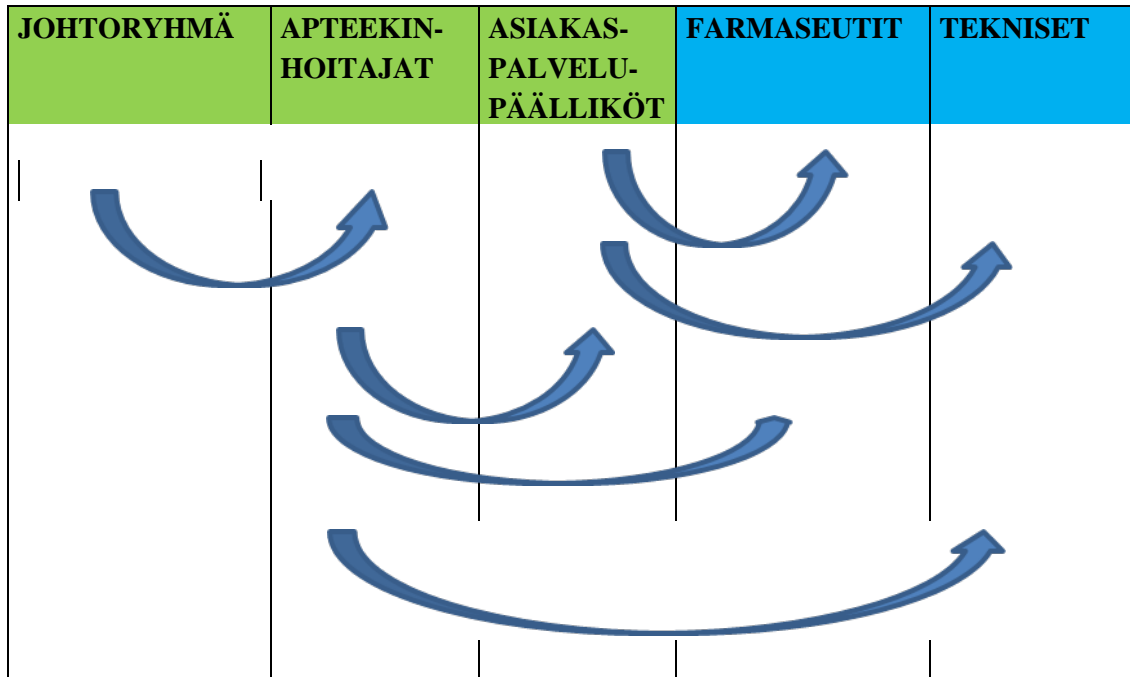
Tämän viestin mukana on liitetiedosto, jossa on mukana kehityskeskustelulomake sekä palaute esimiehelle ja työyhteisölle -lomakkeet. Lue ne ensin läpi, ennen kuin aloitat vastaamisen. Eri henkilöstöryhmien kehityskeskustelulomakkeet ovat sisällöltään muuten samat, mutta suorituksen arviointi on erilainen. Farmaseutit ja tekninen henkilökunta saavat arviotavakseen vain omat lomakkeensa. Esimiesten kehityskeskustelulomakkeiden loppuun on laitettu myös farmaseuttien ja teknisen henkilökunnan suorituksen arviointiosuus. Farmanomit ja asiakaspalveluproviisorit voivat vastata farmaseutin ominaisuudessa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaajaa ei voida tunnistaa kyselyn perusteella, eikä kukaan työpaikallasi tule näkemään yksittäisen vastaajan antamia vastauksia. Kyselysivuilla siirtyminen tapahtuu painamalla "seuraava " -painiketta tai vastaavasti, jos haluat palata takaisin päin, paina ”edellinen” –painiketta sivun alalaidassa. Kun vastauksesi on valmis, paina ”lähetä” –painiketta. Vastausaika päättyy sunnuntaina 17.11.2013.

Kiitos panoksestasi kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseksi!

Ystävällisin terveisin,

Heli Mäntysalo, apteekinhoitaja, Pori

**LIITE 3 KYSELYLOMAKKEEN SUORITUKSEN ARVIOINNIN  
KUVAUS**

**LIITE 4 RISTIINTAULUKOINTI HENKILÖSTÖRYHMITTÄIN  
KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN**

<b>2.1. Johto määrittelee kehityskeskusteluiden tavoitteet</b>		Tekninen	Farmaseutti	Asiakas- palvelu- päällikkö	Apteekin- hoitaja	Johto- ryhmä
	n=369	n=124 % n	n=198 % n	n=25 % n	n=16 % n	n=6 % n
1= ei merkitystä	1,89	2,42 3	1,52 3	4 1	0 0	0 0
2	5,66	3,23 4	7,07 14	0 0	12,5 2	17 1
3	22,64	23,39 29	24,8 49	20 5	6,25 1	0 0
4	41,78	42,74 53	42,4 84	40 10	37,5 6	17 1
5= erittäin tärkeä	28,03	28,23 35	24,2 48	36 9	43,8 7	67 4
<b>KESKIARVO</b>	<b>3,88</b>	<b>3,91</b>	<b>3,81</b>	<b>4,04</b>	<b>4,12</b>	<b>4,30</b>
<b>2.2. Lomakkeen sisältö päivitetään tarvittaessa joka vuosi</b>		Tekninen	Farmaseutti	Asiakas- palvelu- päällikkö	Apteekin- hoitaja	Johto- ryhmä
	n=368	n=125 % n	n=197 % n	n=24 % n	n=16 % n	n=6 % n
1= ei merkitystä	2,97	3,2 4	3,55 7	0 0	0 0	0 0
2	8,65	9,60 12	7,61 15	8,33 2	6,25 1	33 2
3	20,27	21,6 27	20,8 41	12,5 3	18,8 3	0 0
4	39,19	31,2 39	42,1 83	41,7 10	62,5 10	50 3
5= erittäin tärkeä	28,92	34,4 43	25,9 51	37,5 9	12,5 2	17 1
<b>KESKIARVO</b>	<b>3,82</b>	<b>3,84</b>	<b>3,79</b>	<b>4,08</b>	<b>3,81</b>	<b>3,50</b>
<b>2.3. Jokaiselle henkilöstöryhmälle omat lomakkeet</b>		Tekninen	Farmaseutti	Asiakas- palvelu- päällikkö	Apteekin- hoitaja	Johto- ryhmä
	n=370	n=125 % n	n=198 % n	n=25 % n	n=16 % n	n=6 % n
1= ei merkitystä	1,61	0 0	3 0	0 0	0 0	0 0
2	4,84	6 7	6 11	0 0	0 0	0 0
3	12,9	12 15	15 30	8 2	0 0	17 1
4	28,23	28..... 35	30 59	12 3	25 4	50 3
5= erittäin tärkeä	52,42	54 68	46 92	80 20	75 12	33 2
<b>KESKIARVO</b>	<b>4,25</b>	<b>4,31</b>	<b>4,11</b>	<b>4,72</b>	<b>4,75</b>	<b>4,20</b>

## LIITE 5 RISTIINTAULUKOINTI HENKILÖSTÖRYHMITTÄIN KEHITYSKESKUSTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

2.4. Kehityskeskusteluiden valmistautumiseen ja pitämiseen laaditaan ohjeet		Tekninen		Farmaseutti		Asiakas-palvelu-päällikkö		Apteekin-hoitaja		Johtoryhmä	
	n=370	n=125		n=198		n=25		n=16		n=6	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
1= ei merkitystä	2,69	4,8	6	1,01	2	4	1	0	0	0	0
2	6,99	8,0	10	7,58	15	0	0	6,25	1	0	0
3	19,35	23,2	29	18,2	36	20	5	6,25	1	17	1
4	36,02	31,2	39	36,9	73	32	8		11	50	3
5= erittäin tärkeä	34,95	32,8	41	36,4	72	44	11	18,8	3	33	2
<b>KESKIARVO</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>		<b>4,0</b>		<b>4,1</b>		<b>4,0</b>		<b>4,2</b>	
2.5. Esimies ja työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluun		Tekninen		Farmaseutti		Asiakas-palvelu-päällikkö		Apteekin-hoitaja		Johtoryhmä	
	n=370	n=125		n=198		n=25		n=16		n=6	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
1= ei merkitystä	0,81	0,8	1	1,01	2	0	0	0	0	0	0
2	4,03	6,4	8	3,54	7	0	0	0	0	0	0
3	14,78	21,6	27	13,1	26	0	0	6,25	1	0	0
4	29,84	29,6	37	33,3	66	4	1	43,8	7	0	0
5= erittäin tärkeä	50,54	41,6	52	49	97	96	24	50	8	100	6
<b>KESKIARVO</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>		<b>4,3</b>		<b>4,9</b>		<b>4,4</b>		<b>5,0</b>	
2.6. Kehityskeskusteluihin liittyy samana vuonna pidettävä lyhyempi seurantakeskustelu		Tekninen		Farmaseutti		Asiakas-palvelu-päällikkö		Apteekin-hoitaja		Johtoryhmä	
	n=370	n=125		n=198		n=25		n=16		n=6	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
1= ei merkitystä	6,99	8,8	11	7,07	14	0	0	0	0	0	0
2	15,59	18,4	23	17,2	34	0	0	0	0	17	1
3	21,51	27,2	34	19,7	39	20	5	6,25	1	17	1
4	32,53	28	35	33,8	67	44	11	43,8	7	17	1
5= erittäin tärkeä	23,39	17,6	22	22,2	44	36	9	50	8	50	3
<b>KESKIARVO</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>		<b>3,5</b>		<b>4,2</b>		<b>4,4</b>		<b>4,0</b>	

## LIITE 6 RISTIINTAULUKOINTI HENKILÖSTÖRYHMITTÄIN KEHITYSKESKUSTLUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

2.7. Kehityskeskusteluiden valmistautumiseen ja pitämiseen laaditaan ohjeet		Tekninen		Farmaseutti		Asiakas-palvelu-näällikkö		Apteekin-hoitaja		Johtoryhmä	
	n=370	n=125		n=198		n=25		n=16		n=6	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
1= ei merkitystä	2,69	3,2	4	0	0	0	0	0	0	0	0
2	5,91	7,2	9	8	2	6,25	1	6,25	1	0	0
3	22,85	24,8	31	12	3	12,5	2	12,5	2	17	1
4	42,47	40,8	51	72	18	50	8	50	8	33	2
5= erittäin tärkeä	26,08	24	30	8	2	31,3	5	31,3	5	50	3
<b>KESKIARVO</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>		<b>3,9</b>		<b>3,8</b>		<b>4,1</b>		<b>4,3</b>	
2.8. Kehityskeskustelulomakkeet tallennetaan sähköisesti henkilöstöohjemaan		Tekninen		Farmaseutti		Asiakas-palvelu-näällikkö		Apteekin-hoitaja		Johtoryhmä	
	n=369	n=125		n=197		n=25		n=16		n=6	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
1= ei merkitystä	11,86	12	15	14,2	28	0	0	0	0	0	0
2	14,29	16,8	21	15,2	30	4	1	6,25	1	0	0
3	27,76	30,4	38	27,4	54	32	8	18,8	3	0	0
4	28,57	24,8	31	27,9	55	40	10	43,8	7	50	3
5= erittäin tärkeä	17,52	16	20	15,2	30	24	6	31,3	5	50	3
<b>KESKIARVO</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>		<b>3,2</b>		<b>3,8</b>		<b>4,0</b>		<b>4,5</b>	
2.9. Esimiehille pidetään koulutus kehityskeskusteluiden pitämisestä		Tekninen		Farmaseutti		Asiakas-palvelu-näällikkö		Apteekin-hoitaja		Johtoryhmä	
	n=368	n=125		n=196		n=25		n=16		n=6	
		%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
1= ei merkitystä	1,35	2,4	3	1,02	2	0	0	0	0	0	0
2	4,05	7,2	9	2,55	5	4	1	0	0	0	0
3	13,24	16,8	21	11,2	22	12	3	12,5	2	17	1
4	27,84	28,8	36	27,6	54	24	6	43,8	7	0	0
5= erittäin tärkeä	53,51	44,8	56	57,7	113	60	15	43,8	7	83	5
<b>KESKIARVO</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>		<b>4,4</b>		<b>4,4</b>		<b>4,3</b>		<b>4,7</b>	

## LIITE 7 KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN SUORITUKSEN ARVIOINTI, TEKNINEN HENKILÖKUNTA

4. Kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointi. Kysymykset 4.1.-4.8. Henkilöstöryhmä A tekninen henkilökunta	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Keskijajonta	Kruskall-Wallis
Tekninen henkilökunta (n=124) Asiakaspalvelupäälliköt (n=24) Apteekinhoitajat (n=14)	5 n %	4 n %	3 n %	2 n %	1 n %	n	KA	SD	p-arvo
4.1. Mielestäni suoritusta tulee arvioida									0,000
<b>Teknisen arviointi</b>	39 31%	56 45%	23 19%	2 2%	4 3%	124	4,00	0,93	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	22 92%	2 8%	0 0%	0 0%	0 0%	24	4,92	0,23	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	10 72%	3 21%	1 7%	0 0%	0 0%	14	4,64	0,59	
4.2. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä									0,000
<b>Teknisen arviointi</b>	41 33%	51 41%	23 18%	6 5%	4 3%	125	3,95	1,00	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	22 92%	2 8%	0 0%	0 0%	0 0%	24	4,92	0,28	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	10 72%	3 21%	1 7%	0 0%	0 0%	14	4,64	0,59	
4.3. Suorituksen arviointi mittarilla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä									0,016
<b>Teknisen arviointi</b>	40 32%	37 30%	33 27%	7 6%	7 6%	124	3,77	1,13	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	16 67%	1 4%	2 8%	5 1%	0 0%	24	4,17	1,25	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	8 57%	4 29%	2 14%	0 0%	0 0%	14	4,43	0,73	
4.4. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen									0,001
<b>Teknisen arviointi</b>	35 28%	60 49%	22 18%	5 4%	1 1%	123	4,00	0,84	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	14 58%	8 34%	2 8%	0 0%	0 0%	24	4,50	0,65	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	6 43%	6 43%	2 14%	0 0%	0 0%	14	4,29	0,62	
4.5. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen									0,001
<b>Teknisen arviointi</b>	41 34%	52 43%	25 20%	4 3%	0 0%	122	4,07	0,82	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	14 59%	8 33%	2 8%	0 0%	0 0%	24	4,50	0,33	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	7 50%	6 43%	1 7%	0 0%	0 0%	14	4,43	0,63	
4.6. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma									0,000
<b>Teknisen arviointi</b>	60 48%	45 36%	17 14%	2 2%	0 0%	124	4,31	0,77	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	21 87%	3 13%	0 0%	0 0%	0 0%	24	4,88	0,32	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	11 79%	3 21%	0 0%	0 0%	0 0%	14	4,79	0,41	
4.7. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä									-
<b>Teknisen arviointi</b>	53 43%	48 39%	16 13%	4 3%	3 2%	124	4,16	0,94	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	10 42%	10 42%	1 4%	2 8%	1 7%	24	4,08	1,08	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	4 29%	4 29%	5 36%	0 0%	1 7%	14	3,71	1,10	
4.8. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva									0,009
<b>Teknisen arviointi</b>	41 33%	46 37%	28 23%	6 5%	2 2%	123	3,93	0,95	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	17 71%	3 12%	4 17%	0 0%	0 0%	24	4,54	0,76	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	6 43%	6 43%	1 7%	1 7%	0 0%	14	4,21	0,88	
<b>Frekvenssit yhteensä</b>	548 43	467 36	211 16	44 3	23 2	129 100	4,14	0,95	

## LIITE 8 KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN SUORITUKSEN ARVIOINTI, FARMASEUTTINEN HENKILÖKUNTA

4. Kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointi. Kysymykset 4.10.-4.17. Henkilöstöryhmä B Farmaseutit	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa, muttei eri mieltäkään	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Keskihajonta	Kruskall-Wallis testi
	n %	n %	n %	n %	n %	n	KA	SD	p-arvo
<b>Farmaseutit (n=195)</b>	5	4	3	2	1				
<b>Asiakaspalvelupäälliköt (n=23)</b>									
<b>Apteekinhoitajat (n=14)</b>									
4.10. Mielestäni suoritusta tulee arvioida									0,00 0
<b>Farmaseutin arviointi</b>	53 27%	103 53%	26 13%	10 5%	3 2%	195	3,99	0,86	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	23 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	23	5,00	0,20	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	9 64%	5 6%	0 0%	0 0%	0 0%	14	5,00	0,48	
4.11. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä									0,00 0
<b>Farmaseutin arviointi</b>	60 1%	101 51%	19 10%	14 7%	2 1%	196	4,04	0,88	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	22 96%	1 4%	0 0%	0 0%	0 0%	23	4,96	0,27	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	9 64%	5 36%	0 0%	0 0%	0 0%	14	4,64	0,48	
4.12. Suorituksen arviointi mittarilla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä									0,00 0
<b>Farmaseutin arviointi</b>	52 27%	77 9%	39 20%	23 2%	5 2%	196	3,95	1,05	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	16 69%	2 9%	3 13%	2 9%	0 0%	23	4,92	0,99	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	8 57%	4 9%	2 14%	0 0%	0 0%	14	4,64	0,73	
4.13. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen									0,00 0
<b>Farmaseutin arviointi</b>	44 23%	103 53%	37 19%	8 4%	3 2%	195	3,94	0,84	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	15 65%	5 22%	3 13%	0 0%	0 0%	23	4,52	0,71	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	6 43%	8 57%	0 0%	0 0%	0 0%	14	4,57	0,49	
4.14. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen									0,00 0
<b>Farmaseutin arviointi</b>	46 24%	101 52%	40 20%	6 3%	2 1%	195	3,94	0,81	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	13 57%	9 39%	1 4%	0 0%	0 0%	23	4,52	0,58	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	8 57%	6 43%	0 0%	0 0%	0 0%	14	4,57	0,49	
4.15. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma									0,00 0
<b>Farmaseutin arviointi</b>	94 48%	77 39%	21 10%	3 2%	1 1%	196	4,33	0,76	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	21 91%	2 9%	0 0%	0 0%	0 0%	23	4,91	0,33	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	11 79%	3 21%	0 0%	0 0%	0 0%	14	4,79	0,41	
4.16. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä									-
<b>Farmaseutin arviointi</b>	88 45%	60 31%	30 15%	11 6%	6 3%	195	4,09	1,05	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	11 48%	8 35%	1 4%	2 9%	1 4%	23	4,13	1,09	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	6 43%	5 36%	2 4%	1 7%	0 0%	14	4,14	0,91	
4.17. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva									0,00 0
<b>Farmaseutin arviointi</b>	64 33%	67 34%	50 25%	11 6%	4 2%	196	3,90	0,99	
<b>Asiakaspalvelupäällikön arviointi</b>	16 70%	5 22%	2 8%	0 0%	0 0%	23	4,61	0,64	
<b>Apteekinhoitajan arviointi</b>	7 50%	7 50%	0 0%	0 0%	0 0%	14	4,50	0,50	
<b>Frekvenssit yhteensä</b>	702 36	764 39	276 19	91 4	27 2	186 100	4,09	0,92	

## LIITE 9 KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN SUORITUKSEN ARVIOINTI, ASIAKASPALVELUPÄÄLLIKÖT

4. Kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointi. Kysymykset 4.19.-4.26. Henkilöstöryhmä C Asiakaspalvelupäälliköt	Täysin samaa mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Ei samaa, muttei eri mieltäkään		Jokseenkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		Yhteensä	Keskiarvo	Keskihajonta
Asiakaspalvelupäälliköt (n=24) Apteekinhoitajat (n=13)	5		4		3		2		1			KA	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
4.19. Mielestäni suoritusta tulee arvioida Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	23 9	96% 69%	1 4	4% 31%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	24 13	4,96 4,69	0,20 0,47
4.20. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	19 8	79% 62%	5 5	21% 38%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	24 13	4,79 4,62	0,41 0,49
4.21. Suorituksen arviointi mittarilla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	15 7	63% 54%	3 5	12% 38%	4 1	17% 8%	2 0	8% 0%	0 0	0% 0%	24 13	4,29 4,46	1,02 0,64
4.22. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	10 5	42% 39%	10 5	42% 39%	2 2	8% 5%	2 1	8% 7%	0 0	0% 0%	23 13	4,17 4,08	0,90 0,95
4.23. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	13 6	54% 46%	8 6	33% 46%	2 1	8% 8%	1 0	4% 0%	0 0	0% 0%	24 13	4,38 4,38	0,81 0,64
4.24. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	22 8	92% 62%	2 5	8% 38%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	24 13	4,92 4,62	0,28 0,49
4.25. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	11 6	48% 43%	8 5	35% 36%	1 2	4% 14%	2 1	9% 7%	1 0	4% 0%	23 14	4,13 4,14	0,70 0,75
4.26. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva Asiakaspalvelupäällikön arviointi Apteekinhoitajan arviointi	16 5	67% 38%	6 7	25% 54%	2 0	8% 0%	1 1	4% 8%	0 0	0% 0%	24 13	4,58 4,23	0,64 0,83
<b>Frekvenssit yhteensä</b>	183 62		85 29		17 5		11 3		1 1		297 100	4,47	0,73

## LIITE 10 KEHITYSKESKUSTELULOMAKKEEN SUORITUKSEN ARVIOINTI, APTEEKINHOITAJAT

4. Kehityskeskustelulomakkeen suorituksen arviointi. Kysymykset 4.28.-4.35. Henkilöstöryhmä D Apteekinhoitajat	Täysin samaa mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Ei samaa, muttei eri mieltäkään		Jokseenkin eri mieltä		Täysin eri mieltä		Yhteensä	keskiarvo	Keskihajonta
Apteekinhoitajat (n=16) Johtoryhmä (n=6)	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
4.28. Mielestäni suoritusta tulee arvioida <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	12 6	75% 100%	4 0	25% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	16 6	4,75 5,00	0,43 0,00
4.29. Mielestäni suorituksen arviointi auttaa ammatillista kehittymistä <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	13 6	81% 100%	3 0	19% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	16 6	4,81 5,00	0,39 0,00
4.30. Suorituksen arviointi mittarilla erinomainen-välttävä/heikko on riittävä <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	8 3	50% 50%	6 2	38% 33%	1 0	6% 0%	1 1	6% 17%	0 0	0% 0%	16 6	4,31 4,17	0,84 1,17
4.31. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat työhön liittyen <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	9 3	56% 50%	6 3	38% 50%	1 0	6% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	16 6	4,50 4,50	0,61 0,49
4.32. Suorituksen arvioinnissa on huomioitu tärkeimmät asiat strategiaan liittyen <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	10 5	63% 83%	6 1	37% 17%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	16 6	4,62 4,83	0,48 0,40
4.33. Oman asenteen pohtiminen joissakin työtehtävissä on hyödyllinen näkökulma <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	11 6	69% 100%	5 0	31% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	16 6	4,69 5,00	0,46 0,00
4.34. Työkavereiden antama palaute työstä ja omasta toiminnasta on hyödyllistä <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	9 5	56% 83%	5 0	32% 0%	1 0	6% 0%	1 1	6% 17%	0 0	0% 0%	16 6	4,38 4,50	0,86 1,20
4.35. Suorituksen arviointiosuus on pituudeltaan sopiva <b>Apteekinhoitajan arviointi</b> <b>Johtoryhmän arviointi</b>	8 4	50% 67%	6 0	38% 0%	2 2	13% 33%	0 0	0% 0%	0 0	0% 0%	16 6	4,38 4,33	0,70 0,80
<b>Frekvenssit yhteensä</b>	118 68		47 27		5 3		4 2		0 0		174 100	4,61	0,68