

Itä-Suomen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

ESIMIESTEN KOKEMUKSIA KEHITYSKESKUSTELUISTA JA  
TULOSKESKUSTELUISTA

Gradututkielma  
Maija Karppinen  
Ohjaaja Saija Katila  
12.5.2010

## TIIVISTELMÄ

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, kauppatieteiden laitos

Pk-yritysten johtamisen pääaine

Karppinen, Maija: Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista ja tuloskeskusteluista

Managers' opinions of development conversations and appraisal interviews

Pro gradu – tutkielma, 74 sivua ja 1 liite (2 sivua)

Tutkielman ohjaaja: KTT Saija Katila

Avainsanat: Kehityskeskustelu, tuloskeskustelu, palkkakeskustelu, tavoitteet, palaute

Organisaatioiden tulostavoitteet ovat viime vuosikymmeninä kiristyneet. Tuloksen saavuttamisen kannalta työntekijät ovat organisaatioiden keskeisin voimavara. Jotta työntekijöiden työpanos olisi optimaalista, organisaatiot ovat kehittäneet johtamiskäytäntöjään. Tänä päivänä esimies-alaiskeskustelut ovat entistä tärkeämpi osa johtamisen arkipäivää. Tässä tutkimuksessa vertailtiin esimiesten kokemuksia 1) kehityskeskusteluista, joissa palkkakeskustelut eivät ole mukana ja 2) kehityskeskusteluista, joissa palkkakeskustelut ovat mukana (tuloskeskustelu).

Tutkimuskirjallisuus ei anna selkeää kuvaa siitä, kumpi esimies-alaiskeskustelukäytäntö olisi toista parempi. Kirjallisuuden mukaan keskeisimpiä tekijöitä keskustelukäytäntöjä arvioitaessa ovat tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta, palautteen antaminen, palkitseminen ja palkkakeskustelut, esimiestyö sekä työntekijöiden ja esimiesten suhtautuminen ja kokemukset esimies-alaiskeskusteluista.

Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on laadullinen ja se perustuu strukturoituihin teema-haastatteluihin. Teema-haastattelurunko keskittyi niihin asioihin, jotka kirjallisuuden mukaan olivat olennaisia onnistuneen esimies-alaiskeskustelun kannalta. Haastattelut toteutettiin kahdessa eri organisaatiossa. Toinen organisaatio oli julkishallinnon organisaatio, jossa oli käytössä kehityskeskustelukäytäntö ja toinen oli IT- alan organisaatio, jossa oli käytössä tuloskeskustelukäytäntö. Aineiston analysointimenetelmänä oli sisällönanalyysi.

Tämän tutkimuksen mukaan työntekijä on sitä motivoituneempi, mitä enemmän työntekijä pääsee keskustelemaan tavoitteista ja mitä selkeämmin tavoitteet ohjaavat työtä. Tutkimustulosten mukaan alainen ei motivoitu pelkän palautteenannon ja tavoitteiden avulla, vaan suorituksesta pitää saada myös taloudellinen korvaus. Suuri osa työntekijöistä oli tyytyväisiä palkka- ja kehityskeskustelun yhdistämiseen organisaatiossa, jossa oli käytössä tuloskeskustelukäytäntö. Näissä keskusteluissa suorituksen ja palkan välinen suhde oli välittömästi työntekijän nähtävissä. Molempien organisaatioiden esimiesten mukaan päivittäinen johtaminen ja palautteen antaminen ovat tyytyväisyyden ja tulosten kannalta tärkeämpiä kuin viralliset esimies-alaiskeskustelut. Palautteenanto ja tulostavoitteiden asettaminen vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen molemmissa organisaatioissa.

## ***Esipuhe***

Aloittaessani opinnot Kuopion yliopistossa vuonna 2006 tuntui Pro gradu työ olevan liian suuritöinen minulle. Opintojen edetessä sain lisää tietoa ja kokemusta. Kandidityön tekeminen onnistui, joten gradun tekeminen ei enää tuntunutkaan niin suurelta ja ylivoimaiselta tavoitteelta. Päätin jatkaa suoraan kandidityön jälkeen gradua.

Päätin jatkaa samalla aiheella, jota käsittelin kandi työssänikin. Gradussa halusin kuitenkin keskittyä enemmän esimiesten kokemuksiin, kun kandidityössä aiheena olivat työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista. Aihe vei minut mukanaan ja huomasin jopa innostuvani tutkimuksen tekemisestä. Kahden vuoden opintojeni jälkeen aloitin vakituisen työn Helsingissä pankkialalla. Gradun suunnittelu oli tällöin jo sen verran pitkällä, ettei olisi ollut järkevää sitä tai muita opintoja enää kesken jättää.

Suuret kiitokset esitän tutkielmani ohjaajalle kauppatieteiden tohtori Saija Katilalle. Ilman hänen rakentavaa palautteenantoaan ja kärsivällisyyttä minun ohjaamisessa en olisi alkua pidemmälle tässä päässyt.

Lisäksi haluan kiittää kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat tukeneet minua aina ja mahdollistaneet samanaikaisen koulun käynnin Kuopiossa ja työnteon Helsingissä. Erityiskiitokset siis koko perheelleni; äidille ja isälle kaikesta tuesta sekä kolmelle veljelleni ja heidän perheilleen. Ilman tällaista ihanaa ja läheistä perhettä ei voimavaroja olisi ollut uurastaa. Lopuksi erityinen kiitos myös ystäväilleni Hannamari Heinoselle ja Pirve Lapiolahdelle tuesta kirjoitusprosessissa. Hyvää kirjoittajaa minusta ei tullut tämänkään työn jälkeen, mutta paljon olen oppinut ja kehittynyt kuitenkin matkan varrella.

*”Yksi elämänvaihe  
on onnellisesti saatettu päätökseen.  
Tänään on juhlahetki  
monen vuoden aherruksen  
päättymisen kunniaksi.  
Täyttynyt unelma  
ja usko huomiseen  
antavat pohjan pelottomuudelle,  
jonka varaan on helppo astua  
askel kerrallaan kohti uusia aikoja.  
Tästä on hyvä jatkaa elämässä eteenpäin”*

Kuopiossa 12.5.2010

Maija Karppinen

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen aihe, tausta, käsitteet ja näkökulma .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	6
2. ESIMIES-ALAIKESKUSTELU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ .....	8
2.1 Kehityskeskustelut.....	11
2.2 Tulokset keskustelut .....	16
2.3 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto .....	22
3. METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA.....	25
3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa .....	25
3.2 Aineisto ja sen kerääminen.....	26
3.3 Aineiston analyysitapa.....	28
4. EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET .....	30
4.1 Käpylän virastotalon kehityskeskustelut .....	30
4.2 IT- alianssin tulokset keskustelut .....	38
4.3 Yhteenveto.....	51
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
LÄHTEET .....	68
LIITTEET.....	75

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe, tausta, käsitteet ja näkökulma

Työntekijät ovat työyhteisöjen tärkein voimavara. Esimiesten on yhä enemmän työssään keskittyvä siihen, miten he saavat tämän tärkeimmän resurssinsa mahdollisimman hyvin käyttöön työyhteisön hyödyksi. On olemassa monia keinoja parantaa organisaation tehokkuutta ja työntekijöiden suoritusastoa. Tunnetuimpia näistä keinoista ovat esimies-alaiskeskustelut, 360-asteen arviointi, erilaiset kurssit ja konsultoinnit. Työntekijän kehittäminen ja motivointi ovat nousseet työyhteisöissä entistä tärkeämpään rooliin. Tätä kautta esimies-alaiskeskusteluista on tullut yleinen työkalu johtamisessa.

Esimies-alaiskeskustelut ovat siis entistä tärkeämpi osa johtamista nykypäivänä ja yritykset tuovatkin esille kuinka tärkeää heille on käydä esimies-alaiskeskusteluja, mutta niiden järjestäminen ja tuloksellisuus eroavat suuresti eri yrityksissä. Yritykset ja esimiehet asettavat monia tavoitteita keskusteluille. Esimiesten tulisi toimia yrityksen etua ajatellen, mutta heidän tulisi myös muistaa, että motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaampia kuin sellaiset työntekijät, joille yrityksen arvot ja tavoitteet sekä oma rooli ovat epäselviä.

Nykypäivän ajattelumallin mukaan esimies-alaiskeskusteluissa sekä esimies että alainen voivat tuoda mielipiteensä esille omasta työstään ja koko työyhteisöstä. Aina näin ei ole kuitenkaan ollut - ennen ei alaisen näkemyksiä työyhteisössä kuunneltu. Viestintä oli pitkään ajateltu olevan ylhäältä alas etenevää yksisuuntaista tiedotustoimintaa eli prosessi, jossa viestit menivät kerralla perille ja vaikuttivat juuri halutulla tavalla. Nykyään kuitenkin ymmärretään, että autoritääriinen johtaminen ylhäältä alas ei ole kaikkein toimivin malli työyhteisön toimivuuden ja tehokkuuden kannalta.

Esimies- alaiskeskusteluiden määritelmät ovat monesti sekavia ja päällekkäisiä, eikä selkeitä nimityksiä ole tietynlaisille keskustelumalleille, vaan määritelmät vaihtelevat eri kirjoittajien mukaan. Jokainen organisaatio määrittelee itse, mitä nimitystä näistä keskustelutilaisuuksista käy-

tään ja minkä muotoisina ne toteutetaan. Näistä tavoitteiltaan samankaltaisista keskusteluista voidaan eri työyhteisöissä käyttää jopa erilaisia nimityksiä. Joissakin tuloskeskustelumääritelmissä keskitytään vain suoritusten arvioimiseen ja palkkaneuvotteluihin, ja toisissa määritelmissä niihin liitetään myös tavoitteiden asettaminen.

Suomessa näistä keskusteluista käytetään muun muassa nimityksiä tavoite- eli suunnittelukeskustelu, tuloskeskustelu, kehityskeskustelu ja yhteistyösuhdekeskustelu. Kansainvälisessä kirjallisuudessa ei käsitellä niinkään kehityskeskusteluja, vaan lähinnä henkilön tai työsuorituksen suoritusarviointeja palkkapäätöksineen (performance appraisal, appraisal interview, job appraisal interview ja staff appraisal). Amerikkalaisen käytännön mukaan kehityskeskusteluihin sisällytetään useimmiten myös palkkakeskustelut.

Suomessa on yleistynyt kuitenkin käytäntö, jossa kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut pidetään eri keskusteluina. Monien tutkimusten mukaan näiden kahden yhdistäminen samaan keskusteluun aiheuttaa ongelmia (Deming 1986; Denisi & Williams 1988; Meyer, Kay, & French 1965). Kirjallisuuskatsauksessa syvennytään tarkemmin näihin kahteen erilaiseen keskustelumuotoon.

Aihe on mielestäni mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska yhä useampi organisaatio seuraa vallitsevaa trendiä kehityskeskustelujen pitämisestä. Kehitys- ja tuloskeskusteluille on yhteistä se, että ne ovat ennalta esimiehen ja alaisen kesken sovittuja ja suunniteltuja, niillä on tietty tavoite ja niiden toteutuksessa noudatetaan jonkinasteista systematiikkaa sekä luovuutta (Ukkonen 1989, 26). Kehitys- ja tuloskeskustelun suurin ero taas on se, että kehityskeskustelussa ei käydä läpi palkkaan liittyviä asioita, kun taas tuloskeskustelussa palkka-asiat ovat mukana (Ukkonen 1989, 29).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vertailla 1) esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista, joissa palkkakeskustelut eivät ole mukana ja 2) kehityskeskusteluista, joissa palkkakeskustelut

ovat mukana. Tästä eteenpäin käytän tutkimuksessani ensin mainitusta termiä kehityskeskustelu ja jälkimmäisestä termiä tuloskeskustelu.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa olen strukturoitujen haastattelujen avulla kerännyt aineistoa kahdesta eri organisaatiosta. Toinen organisaatio on julkishallinnon organisaatio, jossa käytössä on kehityskeskustelukäytäntö ja toinen organisaatio on IT-alan yritys, jossa käytössä on tuloskeskustelut.

Tutkimuksen rakenne noudattaa perinteistä tutkimusrakennetta. Johdannon jälkeisessä luvussa muodostan tutkimuksen teoreettiseen viitekehyksen eli tarkastelen näitä kahta erilaista keskustelumuo- toa, tuloskeskusteluja ja kehityskeskusteluja. Ensin määrittelen kehityskeskustelut, niiden tuomat edut ja rajoitukset. Sen jälkeen kirjoitan siitä, minkälainen on hyvä tuloskeskustelukäytäntö. Tämän aikaisemman tutkimuksen perusteella teen yhteenvedon, jossa tarkennetaan miten tuloskeskustelukäytäntö eroaa kehityskeskustelukäytännöstä, ja mitä se tuo mukanaan lisää esimerkiksi palautteen annon ja tavoitteiden osalta. Teoreettinen tausta on yhdistetty tutkimuksen kontekstiin.

Luvuissa kolme käyn läpi tarkemmin tutkimuksessani käytettävät tutkimusmenetelmät ja esittelen tarkemmin tutkimuksen empiirisen kohteen. Luvussa neljä on tutkimukseni analyysi ja tulokset. Luvussa viisi esitän saamieni tutkimustulosten pohjalta johtopäätökseni tutkimuksesta, samalla pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia.



## 2. ESIMIES-ALAIKESKUSTELU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Kehityskeskusteluista ja tuloskeskusteluista on tullut entistä tärkeämpi osa henkilöjohtamista. Niiden avulla kehitetään koko henkilökunnan osaamista, parannetaan suorituksia ja suunnataan resursseja oikeisiin asioihin. Keskusteluja voidaan käyttää hyväksi organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian välittämisessä työntekijöiden tietoon. Keskustelujen tarkoituksena on edistää työn tuloksellisuutta, yksilön positiivista oppimista sekä parantaa avointa ja suoraa kommunikointia työntekijän ja esimiehen välillä. Koska ammatillinen kehittyminen on tullut osaksi työntekoa, kehityskeskustelussa monen tutkijan mielestä on tärkeää selvittää niitä keinoja, joilla kehittymistä edistetään. Kun yksittäinen työntekijä tuntee oman työnsä tavoitteet ja merkityksen osana kokonaisuutta, voivat ne osaltaan auttaa henkilön omien kehittämistarpeiden tunnistamista ja motivaation lisääntymistä. Se parantaa yhteistyötä, selventää organisaation tavoitteita sekä selkeyttää työnkuvia, rooleja ja vastuita (Ukkonen 1989, 28, 51; Greller 1998, 645–658; Foot & Hook 2002, 227; Valpola 2003, 9; Sydänmaanlakka 2007, 91–92).

Kehitys- ja tuloskeskusteluilla on mahdollista edistää monia tarkoituksia, kuten luottamuksen ja avoimuuden syntymistä esimiehen ja alaisen välille sekä, molemminpuolista palautteen antoa. Lisäksi ne selkeyttävät työntekijän työnkuvaa sekä tavoiteasettelua ja seuranta. Keskustelussa arvioidaan työntekijän työssä suoriutumista sekä pyritään tunnistamaan olemassa olevat kehittämistarpeet nyt ja lähitulevaisuudessa (Dessler 2003, 200–207; Österberg 2005, 106–107; Sydänmaanlakka 2007, 92–93).

Esimies-alaiskeskustelulla voidaan parantaa monia asioita työyhteisöissä ja ne ovat sekä esimiehen että alaisen kannalta hyvä keino tarkastella työnkuvia, työmäärää ja sen kuormittavuutta sekä organisaation tehokkuutta. Esimies-alaiskeskustelu antaa luvan pysähtyä miettimään työhön liittyviä asioita tarkemmin. Nykypäivän työelämässä kun on kovin tavallista, että töitä tehdään paineen alla ja kiireessä päivästä toiseen miettimättä sen kummemmin työn tekemiseen ja tuloksellisuuden vaikuttavia asioita. Esimies-alaiskeskustelu ei kuitenkaan ole niin helppo ja yksinkertai-

nen menetelmä kuin monesti yrityksissä ajatellaan. Niihin liittyy monia haasteita ja mahdollisia ongelmakohtia.

Cederblomin (1982, 219) tutkimuksen mukaan esimies-alaiskeskusteluiden tehokkuuteen vaikuttavat esimiesten tietämys alaiensa työnkuvista ja työskentelystä, heidän tukensa alaisille sekä esimiesten tahto ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon. Sopiva keskustelu muoto, arviointitapa ja säännöllisyys vaihtelevat organisaation ja työntekijöiden mukaan. Vaikka arviointikeskusteluiden hyödyt tiedostetaan organisaatioissa, niiden pitäminen ja tehokas hyödyntäminen on silti epävanomaista.

Kehitys- ja tuloskeskustelussa on osallisena kaksi ihmistä, joilla on keskustelun onnistumisesta yhtäläinen vastuu. Keskustelu on aina vastavuoroinen tapahtuma ja onnistunut keskustelu edellyttää vastavuoroista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mahdollisuutta ilmaista vapaasti mielipiteensä. Ongelma muodostuu siitä, että nämä asiat merkitsevät ihmisille eri asioita. Se mitä yhdessä organisaatiossa pidetään mielipiteenvapautena, voidaan toisessa tulkita epälojalisuudeksi. Tunnistamalla omasta keskustelutavasta vahvuudet ja heikkoudet voi parantaa omia keskustelutaitoja niin, ettei aiheuta vääränlaisia reaktioita keskustelukumppanissa tai heikenne keskustelun onnistumismahdollisuuksia. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 38—39). Molemmilla keskustelun osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa keskustelun kulkuun mm. kysymällä ja vastaamalla. Jos toinen osapuoli ei käytä tätä tilaisuutta hyväkseen, voidaan kysyä kenellä on vastuu tuloksesta, oppimisesta ja kehitymisestä. Tulos jää joka tapauksessa vaillinaiseksi, jos keskustelusta puuttuu vuorovaikutus. Vain rehellisellä mielipiteiden vaihdolla voidaan saada kehitystä tapahtumaan (Ritala & Tarvainen 1991, 24, 47—48).

Keskustelun ilmapiiri ratkaisee myös keskustelun onnistumisen. Tästä syystä esimiehen kommunikointi-, kuuntelu-, empatia- ja johtamistaidoilla on suuri merkitys kehityskeskustelun onnistumiselle, ja sitä kautta yksilön kehitymiselle. Henkilöstön kehittämällä voidaan saavuttaa sekä organisaation, että työntekijän kannalta monenlaisia myönteisiä vaikutuksia. Organisaation tulok-

sellisuus ja työn laatu paranevat, kun henkilökunnan kiinnostus työtä sekä oppimistaan kohtaan kasvaa ja vastuuntunto lisääntyy (Ritala & Tarvainen 1991, 24, 47—48; Valpola 2003, 10–11).

Fransman (2000) esittää artikkelissaan, että keskustelujen vaativin osa on saada aikaan kirjallinen kehityssuunnitelma, jonka molemmat osapuolet ovat valmiita allekirjoittamaan. Hänen mukaansa turhan monimutkaiset tai liian yksinkertaiset lomakkeet eivät ole parhaita mahdollisia kehittymisen kannalta, vaan suunnitelmasta tulisi hehkua avoimuuden, keskinäisen luottamuksen ja yksilöllisyyden henki. On yrityksiä, joissa 1) esimies tekee suunnitelman ja hyväksyttää sen alaisella; tai 2) alainen tekee ehdotelman, jonka esittää esimiehelle; tai 3) molemmat tekevät suunnitelman sa erikseen ja keskustelun aikana niistä hiotaan yhteisymmärryksessä hyvä toimiva kokonaisuus.

Tavoitteiden asettamisella on vahvempi vaikutus vähemmän menestyneiden alaisten kohdalla, kuin niiden, jotka menestyvät työssään paremmin. Esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa osaltaan myös siihen, kuinka tavoitteet vaikuttavat alaisen työskentelyyn ja kuinka paljon ne motivoivat häntä. Ne, joilla suhde esimieheen on huonompi, motivoituivat tutkimuksen mukaan kuitenkin paremmin kehityskeskusteluiden tavoitteiden asettamisessa, kuin hyvin pärjäävät ja hyvin esimiehen kanssa toimeen tulevat työntekijät. Tämä tulos voi johtua siitä, että alaiset jotka pärjäävät huonommin tarvitsevat työssään tarkempaa ohjausta ja työroolin määrittelyä kuin menestyneemmät. Syynä tähän voi olla se, että menestyneemmät työntekijät hahmottavat helpommin omat tavoitteensa, ja huonommin pärjäävät saavat tarkemmin asetetut tavoitteet kehityskeskustelussa. Syynä voi olla myös se, että esimies usein työskentelee kehityskeskusteluissa syvällisemmin tavoitteiden selkiyttämiseksi huonommin pärjäävien kanssa, kuin menestyneiden kanssa on tarve (Orpen 1995, 3). Tämä tutkimus osoittaa kuitenkin sen, että tavoitteiden asettamisella on suuri merkitys kaikkien alaisten kohdalla.

Tavoiteasettelun on oltava riittävän haastavaa. Monien tutkimustulosten mukaan on tärkeää, että alaiset pääsevät osallistumaan tavoitekeskusteluihin ja määrittelemään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden ollessa haastavampia, alaiset työskentelevät niiden eteen tehokkaammin ja motivoituneemmin. Kuitenkaan osallistuminen tavoitteiden asettamiseen ei ole ainoa asia, mikä vaikuttaa niihin sitoutumiseen, sillä erilaiset ihmiset motivoituvat eri asioista.

Osa työntekijöistä turhautuu, ahdistuu ja vastustaa haasteita, kun taas jotkut heistä motivoituvat suuresti aina kohdatessaan haasteita. Tämän ihmisten erilaisuuden motivoitumisessa näkee helposti myös heidän suhtautumisestaan tavoitteisiin. Jotkut kokevat tarkat ja yksilökohtaiset tavoitteet, kuten myynnin määrän, kustannusten pienentämisen tai tietyn tuloksen tekemisen liian haastavaksi, ja toinen taas kokee sen liian helpoksi, vaikka molemmat olisivat kykeneviä saavuttamaan tavoitteen. Se työntekijä, joka kokee tavoitteen olevan saavutettavissa todennäköisemmin pitää sitä motivoivampana, koska uskoo sen saavuttamiseen. Asenteet tiettyä tavoitetta kohtaan johtuvat aina ihmisten erilaisista tavoista motivoitua. Myös tavoite, joka koetaan liian suureksi, on motivoivampi kuin liian pieni tavoite, koska sen avulla ihminen joutuu punnitsemaan osaamistaan ja kykyjään saavuttaa tavoite. Monet keskustelut ja turhauttavat väittelyt tavoitteiden asettamisesta ja niiden haastavuudesta voitaisiin välttää kun myönnetään, että ihmiset motivoituvat eri asioista (Kressler 2003, 6-8).

## 2.1 Kehityskeskustelut

Kun kehityskeskustelut ovat sitä, että sen mukaan toimivissa organisaatioissa tavoitteet määritellään etukäteen, niin tulosjohtamisen mukaan toimivissa organisaatioissa määritellään tulokset. Molempien oppien mukaan tärkeää on, että tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista arvioidaan ja seurataan (Humble 1979, 18-19).

John Humble oli ensimmäisiä, joka kehitti kehityskeskustelumallia. Humble (1976) määritteli tavoitejohtamisen johtamistavaksi, joka ottaa huomioon sekä työntekijät, että johdon näkökulman. Hänen mukaansa tavoitekeskustelujen periaatteita ovat: 1) tavoitteiden suunnittelu ja selkiyttäminen, 2) työntekijöiden motivoiminen osallistuttamisen kautta 3) Omakohtaisen valvonnan periaate.

Purasen (2001, 69-70) tutkimuksessa nousi esille viisi asiakokonaisuutta, mitä alaiset odottavat kehityskeskusteluista. Nämä viisi asiaa olivat: 1) työtilanteen parempi kartoitus; 2) oman työta-voitteiden ja itsensä kehittämisen mahdollisuus; 3) työyhteisön kehittäminen; 4) henkilökohtai-nen huomion saaminen; ja 5) kielteisenä asiana he odottivat siltä toistuvaa rutiinitoimenpidettä.

Kansanen ja Cannon (1997, 60) määrittelevät kehityskeskustelun ennalta valmistelluksi tilaisuu-deksi, jossa esimies ja työntekijä tekevät yhteiset johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella. “Keskustelussa sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan ylivuotisten tavoitteiden edistymistä. Keskustelujen päätarkoituksena on sopia suoritustason parantamiseen ja henkilökoh-taisen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Lopuksi keskustellaan kaikki henki-lön työuraan liittyvät asiat.”

Suomalaisen johtamiskirjallisuuden mukaan kehityskeskusteluissa pyritään luomaan yhteinen kuva siitä, mihin kunkin työntekijän seuraavalla kaudella tulisi keskittyä, ja mihin he haluaisivat keskittyä kehittyäkseen itse ja yhtäältä kehittääkseen organisaatiota haluttuun suuntaan. Yksilön tulisi tuntea keskustelussa itsensä itsenäiseksi, eikä kokea ottavansa käskyjä ja delegointeja vas-taan seuraavaa kautta varten. Näin yksilön kyvyt ja työtehtävien vaatimustaso vastaavat entistä paremmin toisiaan, ja työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja sen suunnitteluun lisääntyvät. Yksilön omiin tavoitteisiin pohjautuvan kehittämis- ja koulutussuunnitelman laatimi-nen tukee näin koko organisaation tavoitteiden saavuttamista (Ritala & Tarvainen 1991, 24, 47—48; Rönthy-Österberg & Rosendahl 2000, 159–160).

Kehityskeskusteluissa keskitytään siis selkeästi työntekijään ja hänen tulevaisuuteen ja kehitty-miseen. Kehityskeskusteluissa lähtökohtina ovat työntekijän työn avaintulosalueet ja esimiehen viestimät toimintapolitiikat ja tavoitteet. Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelu on tehok-kaimmillaan, jos työntekijällä on mahdollisuus luonnostella oma ehdotuksensa päämääristä ja keskustelussa ne käydään läpi, viimeistellään ja hyväksytään yhdessä esimiehen kanssa. Päämää-ränä on saavuttaa yhteisymmärrys esimiehen ja alaisen kesken alaisen työtavoitteista. Tavoitejoh-tamisessa pyritään yhdistämään organisaation voitto- ja kasvutavoitteet ja johdon tarpeet kehittää

itseään sekä alaisiaan. Jokaisella on mahdollisuus ja oikeus seurata ja arvioida suunnitelmiansa toteutumista ja työnsä tuloksellisuutta, kuitenkin muistaen että toiminnan tulisi olla kokonaisuuden edun mukaista ja suuntaista. Näiden tutkimusten mukaan keskustelun onnistumisessa tärkeintä on siis saada yksilön tarkoitus ja tarpeet selville ja laatia kehityssuunnitelma (Humble 1976; Ukkonen 1989, 26; Foot & Hook 2002, 226).

Huolimatta kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta, ei niitä aina koeta mielekkäiksi ja vain myönteisellä tavalla työyhteisöissä. Työntekijät pitävät kehityskeskusteluja usein epämotivoivana rutiinina, jossa esimies päättää heidän töihin liittyvistä asioista. Jos keskustelut toistuvat aina samanlaisina, vie se keskustelulta hengen pohjan pois ja se aiheuttaa työntekijälle turhautumista ja apatiaa koko prosessia ja kehittymistä kohtaan. Yhtä lailla negatiivisena pidetään sitä, jos keskustelu jää pintapuoliseksi, tai se käydään kiireen keskellä, tai jos esimiehen ja alaisen välillä on luottamuspula. (Wilson & Western 2000, 390; Valpola 2003, 11; Sydänmaanlakka 2007, 100–102).

Esimiehen palautteen antaminen alaisille on usein vaikeinta kehityskeskusteluissa. Tämä liittyy usein puutteellisiin vuorovaikutustaitoihin; ei osata luoda avointa keskustelutilannetta, eikä käsitellä ristiriitatilanteita. Alaiset toivovat useiden tutkimusten mukaan, että palaute kohdistuisi enemmän tulevaisuuteen kuin menneisyyteen. He odottavat saavansa enemmän tietoa osastonsa kehitys- ja menestystilanteesta kuin numeerista palautetta organisaatiosta. Alaiselle tärkeää on palautteen kaksisuuntaisuus, heidän mielipiteiden huomioonottaminen ja avoin keskustelutilanne. Palautteelta odotetaan luottamuksellisuutta ja rehellisyyttä. Täsmällisen ja todellisen palautteen antamisen on huomattu edistävän työntekijöiden oppimista, tyytyväisyyttä, motivaatiota ja tavoitteiden saavuttamista (Hillery & Wexley 1974; ref. Nemeroff & Cosentino 1979, 567; Meyer 1991, 68; Fransman 2000; Puranen 2001, 96–97).

Tavoitteiden asettamisella ja kehityskeskustelujen säännöllisyydellä näyttäisi olevan keskinäinen yhteys. Tavoitteita ei Purasen (2001, 70–73) tutkimassa yrityksessä asetettu sellaisissa keskusteluissa, joita käytiin epäsäännöllisesti. Keskustelujen epäsäännöllisyys vaikutti tavoitteiden aset-

tamiseen. Myös niissä keskusteluissa, jotka käytiin säännöllisesti, puuttui joskus tavoitteiden asettaminen. Purasen tutkimuksen haastateltujen mukaan tavoitteiden määrittäminen on heille tärkeää. Heille oli tärkeää tietää, mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän paikkansa on yrityksessä.

Holopaisen (2007) ja Pasasen (2000) tutkimuksien mukaan suurin osa alaisista ei edes tiedä mitkä heidän kehityskeskusteluiden tavoitteet ovat, eivätkä ymmärtäneet miksi niitä pidetään. Heidän mukaansa oppimisen ja kehittymisen kannalta esteenä voi olla myös se, että esimies ja alainen eivät ymmärrä kehityskeskustelun periaatteita ja tavoitteita kunnolla, eikä alaisen työn tavoitteet ja heidän ymmärrys niistä kohtaa. Kehityskeskustelujen avulla yrityksen johto viestii yrityksen tavoitteita organisaatiossa alaspäin. Kun yksilö tuntee oman työnsä tavoitteet ja merkityksen kokonaisuuden kannalta, se voi osaltaan auttaa omien kehittämistarpeiden tunnistamista. Kun osapuolten intressit ovat jo lähtökohdiltaan kaukana toisistaan, kahdenvälisen keskustelujen epäonnistuminen on tavallaan jo varmistettu etukäteen.

Fransmanin (2000) mukaan ennen useimmissa yrityksissä tavoitteet asetettiin organisaation näkökulmasta, mutta se asia on selkeästi muuttumassa. Nykyään kehityskeskustelujen uskotaan olevan toimivimpia, kun niissä huomioidaan sekä alaisen, että yrityksen toiveet ja tavoitteet. Parhaimmillaan kehityskeskusteluissa käsitellään niin alaisen taidot ja pyrkimykset, kuin esimiehen johtamistaidot. Kehityskeskusteluprosessi olisikin hyvä nähdä osana koko organisaation oppimisprosessia, eikä vain esimies-alaiskeskusteluna. Työntekijät on kuitenkin hyvä ottaa mukaan jo tavoitteiden asettamisvaiheessa, koska heidän sitoutuminen on helpompaa, jos tavoitteet eivät ole heille pelkkiä määräyksiä johdolta.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluissa olisi hyvä muistaa antaa työntekijälle sananvaltaa ja mahdollisuus kertoa omasta osaamisestaan, kehitystavoitteista ja potentiaalisista kehitysalueista, koska kukaan muu ei tiedä näitä asioita niin hyvin kuin työntekijä itse. Näin työntekijä sitoutuu myös oppimiseen niillä alueilla paremmin, jos hänellä on niissä asioissa sananvaltaa. Alaista rohkaistaan työsuorituksissa, ja hänen tarpeet ja tavoitteet huomioidaan. Kehityskeskusteluiden avulla työntekijän tavoitteet voidaan yhdistää organisaation tavoitteisiin, jolloin alainen tiedostaa paremmin oman työnsä merkityksen. Useat tutkimustulokset osoittavat, että yhtenäiset

tavoitteet parantavat avoimuutta ja rehellisyyttä kehityskeskusteluissa. Hyvä ja avoin keskustelu parantavat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista koko organisaatioon, koska niissä annetaan rakentavaa palautetta puolin ja toisin. Alaiset uskoivat yhtenäisten tavoitteiden parantavan myös hyödyllisen palautteen saamista, ja avoimuutta esimiehen ja alaisten välillä. Alaiset haluavat kertoa mielipiteensä ja keskustella päämääristä ja suunnitelmista yrityksessä. Sitoutuminen ja omistautuminen työlle ovat helpompaa, jos se pohjautuu edes osittain omiin vakaumuksiin ja omaehtoisuuteen. Siksi tavoitteet on hyvä käydä henkilökohtaisesti läpi yhdessä esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Tämän päivän sitoutumattomuus on huomispäivän ongelmaa (Latham & Wexley 1977, 255–268; Ukkonen 1989, 45–46, 64–65; Greller 1998; Wilson & Western 2000, 389; Valpola 2000, 12–13; Tjosvold & Halco 2001, 629).

Penttilän Pro gradun (2005, 63) tutkimuksen mukaan asetettavien tavoitteiden määrän toivottiin olevan realistinen, jotta niiden toteutumista olisi mahdollista seurata. Tavoitteiden toivottiin myös olevan tarkempia ja konkreettisempia sekä sellaisia, että alainen kokee ne kuitenkin saavuttavansa. Tilanteiden nopea muuttuminen oli tutkittavien mielestä myös ongelmallista tavoitteiden asettamisen kannalta. Tavoitteiden selkeys, niiden hyväksyminen ja tavoitteisiin sitoutuminen ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat alaisen tyytyväisyyteen kehityskeskusteluja ja niissä saatua palautetta kohtaan.

Kehityskeskusteluissa annetaan enemmän palautetta alaisen osaamisesta ja kyvyistä, jotta hän pystyisi suunnittelemaan omaa tulevaa kehittymistään työssään. Keskustelut keskittyvät siis tuloskeskusteluja enemmän yksilöön, hänen ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin, etsien kehittymiskohteita ja työntekijän omia toiveita ja tavoitteita. Keskustelu selventää alaisen kuvaa hänen osaamistasostaan ja kokemuksistaan (Fisher 1994, 6-7, Orpen 1995).

Fletcherin (1973) tutkimustulosten mukaan tavoitteiden asettaminen kehityskeskusteluissa vaikutti enemmän huonompiin suorittajiin. Tämä Cederblomin (1992) mukaan selittää sillä, että huonommin pärjäävät motivoituvat enemmän kehityskeskusteluissa saamasta esimiehen tuesta ja kiinnostuksesta, sekä vaikuttamismahdollisuuksista.



Esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, miten paljon kehityskeskustelutilanne ja palautteen anto vaikuttavat työkeskustelun tehokkuuteen ja tuloksiin. Tutkimuksen mukaan esimiehen ja alaisen suhde työpaikalla vaikuttaa myös siihen, miten alainen kokee kehityskeskustelut ja kuinka tyytyväisiä he niihin ovat ylipäättään. Säännöllisesti ja totuudenmukaisesti annettu palaute vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen ja asenteeseen työtä, esimiestä sekä koko organisaatiota kohtaan. Epämuodollista palautetta esimiehen ja alaisen välillä tulisi esiintyä päivittäin, koska sillä on niin suuri vaikutus tyytyväisyyteen ja asenteisiin (Nathan 1991, 367; Maley & Kramar 2007, 28).

## 2.2 Tuloskeskustelut

Palkka, palkkiot ja taloudellisen tuloksen seuranta ovat perinteisesti liittyneet tuloskeskusteluihin. Tuloskeskusteluissa on kaksi tarkoitusta: 1) tiedottaa ja päättää palkoista; ja 2) antaa palautetta ja analysoida tulosten kehitystä. Tuloskeskustelussa tarkastellaan asetettujen tavoitteiden toteutumista ja mahdollisia epäonnistumisia suhteessa menneeseen aikaan. Erona tuloskeskusteluissa kehityskeskusteluihin on se, että nämä keskittyvät enemmän menneiden tuloksien tarkasteluun, kun taas kehityskeskustelussa keskitytään tulevaisuuden suunnitelmiin. Kehityskeskustelut ovat enemmän luottamuksellisia keskusteluja, kun taas tuloskeskustelujen tavoitteet ja suunnitelmat ovat usein melkein koko organisaatiota koskevia. Saavutettujen tulosten tarkastelu luo pohjaa seuraavan vuoden tavoitteille. Tuloskeskustelut ovat myös tavoitesuuntautuneita, ne ovat vain enemmän määrällisiä asioita seuraavia ja arvioinnin hengessä toteutettu (Meyer & Key & French 1965, 311–317; Ukkonen 1989, 28–29; Fisher 1994, 8; Boice & Kleiner 1997, 200; Wilson & Western 2000, 389; Foot & Hook 2002, 229 – 230).

Arvioinnissa käytetään hyväksi tunnuslukuja ja mittareita, joiden perusteella arviointi suoritetaan. Tulosjohtamisen ajattelutapaan kuuluu, että organisaation jokainen avaintulos pyritään osoittamaan tietyn työntekijän henkilökohtaiseksi tulosvastuuksi. Esimies ja alainen yhdessä sopivat avaintulokset ja niiden tärkeysjärjestykset sekä tavoitetasot. Näin alainen hyväksyy helpommin

arvioinnit ja palkkaperusteet. Tuloseskustelut sijoitetaan ajallisesti lähelle yrityksen tuloseskustelmusten kanssa (Santalainen, Voutilainen & Porenne 1987, 115–117; Fisher 1994, 7).

Yksi tärkeimmistä tehtävistä myös tuloseskusteluissa on määrittellä yrityksen keskeiset tavoitteet. Nämä tavoitteet jaetaan osastokohtaisesti ja siitä henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joita seurataan tuloseskusteluissa. Tavoitteet lähtevät yrityksen tarpeista ja tavoitteista, mutta henkilökohtaiset tavoitteet hyväksytetään lopuksi alaisten kanssa yhdessä. Näin alainen saa tietoonsa standardit, joiden mukaan hänet arvioidaan kehityseskusteluissa. Tämän prosessin aikana selvennetään alaiselle hänen työnkuvaa, vastuuta ja velvollisuuksia, ja samalla hän pystyy suhteuttamaan roolinsa ja vastuunsa isompaan kokonaisuuteen. Kun tavoitteet jaetaan näin tiimien kautta yksilöille, tulee ottaa huomioon samaa työtä tekevien mahdolliset erot taidoissa ja työkokemuksessa. Jotta työntekijä pysyy motivoituneena ja saa mahdollisuuden kehittyä, tulevat tavoitteet lyödä lukkoon esimiehen ja alaisen kanssa yhteistyössä ja saada myös alainen sisäistämään tavoitteet omikseen (Boice & Kleiner 1997, 197–198).

Neuvosen (2002, 36–37) tutkimuksen mukaan on tärkeää, että sekä alainen että esimies tiedostavat tuloseskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet. Jos jompikumpi heistä ei ymmärrä niitä, on todennäköistä, että keskustelut epäonnistuvat. Sama pätee kehityseskusteluissa. Neuvonen luettelee tärkeitä tuloseskusteluiden tavoitteita, joita hänen mukaansa ovat mm. työntekijän toiminnan kohdentumisen varmistaminen yrityksen ja organisaation keskeisiä päämääriä tukevaksi, yhteisymmärryksen saavuttaminen työn sisällöstä, painopisteistä, tavoitteiden ja tulosten arviointiperusteista. On myös tärkeää muodostaa esimiehen ja alaisen yhteinen näkemys alaisen edellisen kauden tulosten vastaavuudesta sovittuun tavoitetasoon, kokemuksista oppiminen ja sitä kautta entistä parempien lähtökohtien löytäminen tulevan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Jos tuloseskustelu käydään valtakontekstissa, jossa esimies käyttäytyy hierarkkisesti organisaation edustajana asemavaltuutukseen perustuen, keskustelu hyvin todennäköisesti myös epäonnistuu. Epäonnistuminen johtuu työntekijän defensiivisestä vastakäyttäytymisestä hänen pelätessä kielteisiä seurauksia osaamisensa puutteiden paljastamisesta. Esimies on työnantajan edustajana

kiinnostunut organisaation visioiden, strategian ja tulosten edistämisestä. Työntekijä sen sijaan on kiinnostunut eniten henkilökohtaisen osaamisensa kehittämisestä ja suhteestaan työkavereihinsa (Poikela 2005, 48–51).

Locken ja Latham (2002, 1-3) mukaan alaisten mukaan ottaminen tulospäätöksen tekoon ja vaikuttamiseen vaikuttavat sitoutumiseen tavoitteisiin. He huomasivat, että jos alainen hyväksyy organisaation tulostavoitteet omikseen, hän on näin sitoutuneempi yritykseen ja sopeutuu helpommin muutoksiin. Ne alaiset, jotka voivat osallistua tavoitteiden asettamiseen, asettavat korkeampia tavoitteita ja myös saavuttavat ne tehokkaammin kuin ne, joille esimies määrittelee tavoitteet. Locke ja Latham kuitenkin huomasivat tutkittuaan, ettei tavoitteiden asettaminen yhteistuumin sinällään lisää sitoutumista, mutta se, että tavoitteet edes ovat olemassa, on tärkeää motivoitumiselle ja sitoutumiselle. Haastavat ja selkeät tavoitteet motivoivat enemmän kuin epäselvät ja helpot tavoitteet. Tutkijat selvittivät, etteivät tavoitteiden asettamiseen osallistuneiden ja tavoitteet annettuina ottaneiden työskentely eronnut, jos tavoitteet olivat samanlaiset vaatimuksiltaan. Kuitenkin näiden molempien ryhmien työskentely erosi niistä, joille annettiin tavoitteeksi tehdä “heidän parhaansa” ilman selkeitä tavoitteita. Tavoitteet vaikuttavat monella tavalla työhön. Ne antavat toiminnalle suunnan ja tehostavat toimintaa kohti tavoitteita, ja samalla pois epäolennaisista asioista. Niillä on myös voimaa antava vaikutus: korkeammat tavoitteet johtavat suurempaan panokseen kuin matalat tavoitteet.

Tutkimustulosten mukaan itsevarmuus työssä on tavoitteiden asettamisen kannalta tärkeää. Osallistuminen tavoitteiden asettamiseen nostaa sekä itsetuntoa, että sitoutuneisuutta tavoitteisiin. Korkeammalla itseluottamuksella ja tavoitetasolla työskentelevät alaiset ovat myös sitoutuneempia tavoitteisiin ja etsivät tehokkaampia ratkaisumalleja ja strategioita tulostavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden asettaminen tuloskeskusteluissa on tärkeää, jotta yritys toimisi tehokkaasti ja jokaiseen toiminnan alueeseen voitaisiin yhdistää jonkinlainen tavoite. Tarkat ja vaativimmat tavoitteet johtavat parempiin onnistumisiin kuin niin sanotut tee parhaasi tavoitteet. Ne myös motivoivat enemmän kuin helpot ja epäselvät tavoitteet. Väljät ja epäselvät tavoitteet antavat suuremman mahdollisuuden ja reviirin käyttäytymiseen, ja siksi tuloksetkin vaihtelevat enemmän. Kehityskeskustelut tulee pitää säännöllisesti, jotta tavoitteita voidaan tarpeeksi usein tarkentaa ja

voidaan lisätä haasteita (Latham & Yukl 1976; Locke & Latham 1990, 706; Latham, Winters & Locke 1994, 59- 61; Brown & Latham 2000, 89–91).

Se ei ole niin tärkeää onko tavoitteet asetettu yhdessä vai erikseen, kuin se että ne ylipäättään on asetettu. Molemmat tavat motivoivat työntekijää niin kauan, kun syy tavoitteen tavoitteluun on järkevä. Työntekijät tarvitsevat myös palautetta, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa ja he motivoituisivat keskusteluista. Kun työntekijä saa palautetta, ettei tavoite ole vielä lähellä saavuttamista, he tehostavat työskentelyään ja muokkaavat strategioitaan uudelleen. Palautteen avulla voidaan tavoitteet kohdistaa entistä paremmin organisaatiolle tärkeisiin asioihin, saada aikaan uusia tavoitteita, antaa tietoa kyvyistä ja siitä kuinka paljon työntekoa on tehostettava, jotta tavoitteet saavutetaan (Latham & Locke 1990; Latham 2004, 127–128).

Merikarin (2002, 74) mukaan hänen tutkimansa yrityksen työntekijät eivät tienneet yrityksen tavoitteita. Sen sijaan esimiesten mielessä nämä tavoitteet tulevat esille jo muissa palavereissa, eivätkä he näe niiden uudelleen läpi käymistä niin tarpeellisina, kuin työntekijät. Tuloskeskusteluiden tavoitteita ja tarkoitusta ei käsitellä etukäteen, vaan alaiset saavat lomakkeen ainoastaan täytettäväksi. Tavoitteita seurataan ainoastaan tuloskeskusteluissa myyntimiesten osalta numeerisesti, eikä muunlaista tavoitteiden seuranta ole.

Tutkimuksen mukaan esimiehet ottivat sitä enemmän alaisia mukaan tuloskeskustelujen arviointiin, mitä enemmän he myös vuoden muinakin aikoina antoivat palautetta alaisten työstä. Jos palautteen anto oli ollut säännöllistä ympäri vuoden, saivat alaiset vaikuttaa keskimääräistä enemmän myös oman työnsä arviointiin ja kehittämiseen. Inderrienen, Allenin ja Keavenyn (2004) tutkimuksen mukaan alainen kokee esimiehensä reilummaksi ja itsensä vastuullisemmaksi työstään, kun he saavat tehdä itsearviointin osana tuloskeskustelua. Heidän vastaukset poikkesivat selvästi niistä alaisista, jotka eivät tehneet itsearviointia.

Andersenin (2007, 11–13) mukaan yrityksen omistajat päättää tavoitteista ja työntekijät tekevät töitä saavuttaakseen johdon asettamat tavoitteet. Yritykset eivät palkkaa hänen mukaansa työnte-

kijöitä, jotta he voisivat tavoitella työssään omia tavoitteita, vaan heidän on toimittava johdon näkökulmasta. Yrityksen tavoite on olla tehokas ja tuottaa voittoa. Hänen tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijöiden mielestä parempi johtaja on empaattinen, valtuuttava ja huomioonottava johtaja. Johtaja joka ottaa ensin huomioon työntekijät ja sitten vasta yrityksen. Hänen mukaansa tällainen johtaja ei tuota yritykselle tulosta parhaalla mahdollisella tavalla, mutta työntekijät viihtyvät paremmin hänen alaisinaan ja ovat motivoituneempia. Hänen mukaansa esimiehen tulisi toimia vaan yrityksen näkökulmasta, jotta yritys olisi mahdollisimman tehokas. Esimiehet ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta ja liian empaattinen ja alaista kuunteleva esimies vie yrityksen tuohon.

Monet tutkimukset osoittavat, kun alaisen mielipiteitä kuunnellaan, heidät otetaan mukaan päätöksiin ja kehityskeskustelut käydään avoimessa ja kehittävässä ilmapiirissä, yritys saavuttaa tavoitteet paremmin ja toimii tehokkaammin. Näin myös alaiset ovat motivoituneempia ja tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuvat yritykseen ja sen tavoitteisiin tiukemmin. Tavoitteet voidaan asettaa erikseen johdon ja alaisen näkökulmasta, tai yhteistyössä. Kuitenkin vain reilu viidennes työntekijöistä koki voivansa osallistua yrityksen kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen (Locke & Latham 1990; Locke & Latham 2002, 705–717; Merikari 2002, 74).

Bonnien (2002, 155–158) ja Mitchellin (1982) tutkimuksissa selvisi myös, että palkkiot ja palkan korotukset ovat motivoivia asioita tuloskeskusteluissa. Näiden tutkimusten mukaan työntekijät olivat kuitenkin yleisesti tyytymättömiä tuloskeskusteluihin, sillä kaikki sai niissä vain positiivista palautetta ja hyvät arvioinnit, ansaitsivat ne tai eivät. Eli palkkiojärjestelmäänkään ei oltu tyytyväisiä arviointien ollessa epäoikeudenmukaisia tai epätodellisia.

Bonnien (2002, 145–150) tutkimuksessa selvisi että esimiehet antavat alaisille korkeampaa palautetta kuin työntekijät ansaitsisivat. He kokivat että oli vaikeaa kertoa alaiselle hänen olevaan osaamiseltaan huonompi kuin itse arvioi. Tuloskeskustelu järjestelmän uskottavuus kärsii kuitenkin pahasti, elleivät esimiehet pysty olemaan vakuuttavia ja totuuden mukaisia palautteissaan.

Tämä saa aikaan myös sen että ne jotka sai ansaitusti hyvän arvosanan, eivät ole tyytyväisiä kehityskeskusteluihin koska myös ne, jotka ei hyviä arvosteluja ansainnut saivat ne myös.

Suurimmaksi syyksi tuloskeskustelujen epäonnistumiseen työn tehokkuuden parantajana on esimiestaitojen puutteellisuus niiden pitämisessä. Esimiehet helposti siirtävät tuloskeskusteluja ja välttävät tarkan palautteen antoa, erityisesti kun pitäisi antaa kielteistä palautetta suorituksista. Arvioinnin perusteiden ja käyttäytymiseen liittyviin keskusteluihin eli tuloskeskusteluihin liittyy vähemmän tuomitsevaa keskustelua kuin työntekijän kehityskeskusteluihin, joissa käsitellään henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tarkan palautteen antaminen kuitenkin on todettu olevan hyödyllisempää kuin epätarkan. Myönteisen palautteen odotetaan lisäävän itsetuntoa ja parantavan tulevaa suoritustasoa ja myönteistä palautetta otetaan myös helpommin ja mieluummin vastaan kuin kielteistä. Myönteinen palaute rohkaisee tulevaisuudessakin hyviin suorituksiin. Kuitenkin myös kielteisen palautteen on todettu motivoivan työntekijää parantamaan kykyjään, vaikka ne myös samalla vähentävät tyytyväisyyttä tuloskeskusteluihin ja sitoutuneisuutta yritykseen (Locke & Latham 2002, 705–717; Tjosvold & Halco 2001, 630).

Palautteen anto ja tulostavoitteiden asettaminen keskusteluissa lisäävät sitoutumista organisaatioon enemmän kuin keskustelut, joissa palautetta annetaan, muttei aseteta tavoitteita. Tämän laadullisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että palautteen anto ja tulostavoitteiden asettaminen vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan. Yhdessä palautteella ja tavoitteilla oli huomattava vaikutus työnteon tehokkuuden parantamiseen. Heidän tutkimustulosten mukaan yksin palautteella ei ole kuitenkaan suuri merkitys työtiimin ryhmähenkeen tai vastuunottoon ryhmässä. Ehkä tavoitteiden asettamisen kautta alainen saa selkeämmän kuvan työtiimin tehtävistä ja organisaation tavoitteista, ja sen kautta ymmärtää tavoitteiden merkityksen kokonaisuutta ajatellen (Nemeroff & Cosentino 1979, 572- 574; Latham ja Tziner 1989).

Toisen tutkimuksen mukaan alaiset yleisesti ottavat paremmin aina vastaa positiivisen palautteen. Nämä tulokset vahvistivat myös, että jos alainen sai huonompaa palautetta kuin oli valmis itselensä antamaan työstään, heidän sitoutuminen oli alhaisempaa. Kun taas alaiset, jotka arvioivat

itsensä huonommin kuin esimies, sitoutuminen oli selvästi korkeampaa. Positiivisen palautteen merkitys sitoutuneempaan työskentelyyn ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, että ne jotka saivat huonompaa palautetta kuin odottivat, olisivat sitoutumattomia työhönsä (Woo, Rand, Rupp & Gippons 2008, 750–759).

Holopaisen (2007) tutkimuksen mukaan alainen kokee tulospalautteen annon eri tavalla, sen mukaan kuinka tärkeänä he pitävät itse arvioinnin aihetta. Tutkimuksen mukaan tarkan ja todenmukaisen palautteen anto yleisesti lisää alaisen motivaatiota ja työn tukemista. He kokivat myös voivansa kehittää itseään enemmän ja saavuttavansa paremmat tulokset työssä, jos he saivat tarkkaa palautetta esimiehiltään. Palautteen anto tuloskeskusteluissa, alaisen mukaan ottaminen niissä tehtäviin päätöksiin ja tavoitteiden asettamiseen sekä alaisen kuunteleminen keskusteluissa, vaikuttavat kaikki selvästi tyytyväisyyteen tuloskeskusteluissa annettavia arviointeja kohtaan. Alaisen on helpompi hyväksyä saadut arvoinnit ja sitoutua tavoitteisiin, jos hänen on ollut mahdollisuus vaikuttaa niihin (Roberts 1994, 539–542).

Kuitenkin jos alaiset kokivat, että palaute ei vastaa todellisuutta, esimerkiksi kaikki sai vain hyvää palautetta, se ei lisännyt alaisten motivaatiota. Manin (2002) ja Dowlingin ja Richardonin (1997) tutkimustulosten mukaan alaiset motivoituivat tuloskeskusteluissa parhaiten, jos palaute suorituksista oli totuudenmukaista ja siitä seurasi rahallinen palkkio tai palkankorotus. Näiden tutkimustulosten mukaan alainen ei motivoitu pelkän palautteen annon ja tavoitteiden avulla, vaan niihin pitää liittyä myös rahallinen korvaus.

### 2.3 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Kehityskeskusteluihin ei kuulu tuomitsevaa arviointia, vaan niissä painotetaan tavoitteiden suunnittelua ja asettamista sekä ongelmien ratkaisua. Kehityskeskustelujen on näissä tutkimuksissa todettu olevan enemmän ongelmiin keskittyviä ja kehittäviä kuin tuloksia arvioivia. Kehityskeskusteluilla on todettu olevan enemmän myös vaikutusta suorituksien parantumiseen sekä työtyy-

tyväisyyteen. Hyvän kehityskeskustelun tuloksina ovat työntekijän tyytyväisyys ja parantunut työmotivaatio (Meyer & French 1965, Fletcher 1973)

Tuloskeskusteluissa esimies joutuu helposti ristiriitaisiin tukijan sekä tuomarin rooleihin. Tämä tilanne voi saattaa alaisen puolustuskannalle ja tilaisuuden luonne muuttuu palkasta neuvotteluseksi, jolla ei ole niin suurta vaikutusta alaisen tulevaan kehitykseen ja suorituksen parantumiseen. Näiden tutkimusten mukaan alaisen työskentelyote ja asenteet esimiestä kohtaan paranevat, kun palkkakeskustelut pidetään erillään kehityskeskusteluista. Näiden tutkimustulosten mukaan tuloskeskusteluissa työntekijä ei saa asianmukaista palautetta vahvuuksista ja kehitystarpeista, koska palkkakeskustelut ovat samassa. Tuloskeskustelut estävät tavoitteiden saavuttamista ja voivat jopa vaikuttaa epäsuotuisasti työntekijän käyttäytymiseen ja organisaation tehokkuuteen (Meyer & French 1965, 311–317; Ukkonen 1989, 28–29; Fisher 1994, 8; Boice & Kleiner 1997, 200; Wilson & Western 2000, 389; Foot & Hook 2002, 229 – 230).

Tuloskeskusteluissa arvioinnit vaativat esimiehiltä enemmän. Tämä johtuu siitä, että tuloskeskusteluissa esimiehellä on monta asiaa, joita käsitellä samassa keskustelussa. Siksi Longeneckerin, Gioian ja Simmsin (1987) tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet helposti keskittyvät ja painottavat yhtä keskustelun osa-aluetta ja joku muu osa-alue jää vähemmälle huomiolle, kun organisaatio käy tuloskeskusteluja. Huolimatta tutkimustuloksistaan, että palkkakeskustelut tuloskeskusteluissa voivat haitata niiden onnistumista, he eivät suositelleet niiden eriyttämistä. Heidän mukaansa palkkakeskusteluiden avulla motivointi on edelleenkin tärkeää tuloskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskusteluissa työntekijät myös antoivat enemmän ja avoimempaa palautetta sekä olivat tyytyväisempiä keskusteluihin kuin tuloskeskusteluissa (Fletcher 1973).

Joidenkin tutkimustulosten mukaan sen sijaan on tärkeää että tulos- ja palkkakeskustelut on liitetty yhteen. Jos niitä ei ole liitetty yhteen, ei ole takeita että suoritukset parantuisivat. Jos ne taas on kytketty yhteen, se voi osaltaan motivoida alaisia työskentelemään tehokkaammin saavuttaakseen tulostavoitteensa. Näiden tutkijoiden mukaan palkitsemisjärjestelmä motivoi myös esimiehiä enemmän tukemaan alaisiaan tavoitteiden saavuttamisessa. Näiden kirjoittajien mukaan hyvä suorituksen johtamisjärjestelmä edellyttää, että suoritus vaikuttaa palkkaukseen, hyvästä suori-



tuksesta palkitaan selkeästi paremmin kuin huonosta ja huonoihin suorituksiin puututaan tehokkaasti eikä niitä hyväksytä (Saulin 1992, Mitchell 1982, Sydänmaanlakka 2007, 111).

Boswellin ja Boudreaun (1999) mukaan palkkakeskustelujen sekoittaminen samaan kehityskeskustelujen kanssa vaikuttaa heikentävästi jopa organisaation yhteistyöhön, yhteenkuuluvuuteen ja ryhmähenkeen. Heidän mukaansa kehityskeskustelutapa on paljon armollisempi työntekijälle kuin tuloskeskustelu. He tutkivat sitä ovatko työntekijät tyytyväisempiä keskusteluihin ja esimiehiinsä ja ottavat vastaan helpommin heidän kehittämisehdotuksia, kun palkkakeskustelut ovat erillään kehityskeskusteluista. Heidän tutkimuksessaan oli kaksi täysin eri esimiestä, joista toinen hoiti palkkakeskustelut ja toinen kehityskeskustelut. Tutkimuksen tulokset olivat yllättäviä verrattuna vanhempiin tutkimuksiin, joiden mukaan tuloskeskusteluiden eriyttäminen kahteen eri keskusteluun lisää työntekijöiden avoimuutta ja tyytyväisyyttä niitä kohtaan. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat selvästi, ettei tuloskeskustelu ja kehityskeskustelu mallien välillä ollut eroja, kun tutkittiin työntekijöiden tyytyväisyyttä keskusteluja ja esimiehiä kohtaan ja heidän halukkuuttaan kehittää työskentelyään keskusteluiden jälkeen (Boswell & Boudreau 1999).

Tästä kirjallisuuskatsauksesta nousee näkökulmani tutkimukseen ja näitä asioita lähden tutkimuksessani selvittämään: yrityksen keskustelukäytäntö, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, työntekijöiden suhtautuminen keskusteluihin, esimiehen mielipide keskusteluista, palaute, palkkakeskustelu ja esimiehen tärkeät ominaisuudet keskusteluissa.

### 3. METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA

#### 3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tässä tutkimuksessa tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimustyypiltään laadullinen tutkimus on empiiristä ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Objektiiivisuuden saavuttaminen perinteisessä mielessä ei ole mahdollista, sillä tutkija ja teoriapohja kietoutuvat tiiviisti yhteen. Laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on todellisuuden sosiaalinen rakentuminen ja sen tulkitseminen (Eriksson ja Kovalainen 2008,5; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 152).

Laadullisen tutkimuksen etuina ovat joustavuus ja tutkimuksellisempi ote. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään niiden perusteelliseen analyysiin. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei siis ole määrä niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan laatu. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston hankinta ja analyysi on luonteeltaan strukturoidumpaa (Eriksson & Kovalainen 2005, 5; Eskola ja Suoranta 1998, 18-20).

Tutkijalla on enemmän vapauksia laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus on joustavampaa. Tutkijalta vaaditaan mielikuvitusta ja uusien ratkaisujen ja menetelmien kokeilemistä. Laadullisessa tutkimuksessa luotetaan niin tutkimuksen perusteluissa kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissä havaintojen teoriapitoisuuteen. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan ja millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Eli tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai tutkijasta irrallisia (Eskola ja Suoranta 1998, 20-21; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 19).

### 3.2 Aineisto ja sen kerääminen

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä käytän teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Kysymyksiä ei ole kuitenkaan muotoiltu ja järjestelty yhtä tarkasti kuin strukturoidussa haastattelussa, tällöin haastateltavat pystyvät vastaamaan kysymyksiin enemmän omin sanoin. Kysymykset ovat lähinnä suosituskysymyksiä ja etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehkseen eli tutkittavasta aiheesta jo tiedettyyn ( Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78). Teemahaastattelun avulla voidaan saada tutkittavasta kohteesta syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi lomakehaastattelun tai kyselylomakkeen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35, 47).

Eskola ja Suoranta (1998) erottelevat puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun toisistaan. Heidän mukaansa puolistrukturoitu haastattelu on muuten samanlainen kuin strukturoitu haastattelu paitsi, että puolistrukturoidussa haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestys ja muotoilu on kaikille haastateltaville sama. Teemahaastattelussa puolestaan aihepiirit eli teemat on määritelty etukäteen, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole. Kaikkien haastateltavien kanssa käydään kuitenkin kaikki teema-alueet läpi (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Vähäisistä tutkimuskokemuksistani johtuen tein etukäteen valmiita kysymyksiä, jotka muodostivat rungon haastatteluille. Haastattelurunon kysymykset olivat kuitenkin lähinnä suosituskysymyksiä, ja niihin sekä käsiteltävien asioiden järjestykseen ja laajuuteen tehtiin haastateltavasta riippuen tarvittaessa muutoksia ja lisäyksiä. Tästä syystä juuri käyttämäni haastattelumenetelmää voidaan kutsua teemahaastatteluksi.

Haastattelukysymyksiä laadittaessa tavoitteenani oli, että haastateltavat esimiehet voisivat kertoa kokemuksistaan esimies-alaiskeskusteluista mahdollisimman vapaasti. Puolistrukturoidulla haastattelurungolla halusin kuitenkin varmistaa, että saisin tietoa tarpeeksi laajasti kirjallisuuskatsauksesta nousseista teemoista. Pyrin haastatteluissa selvittämään haastateltujen kokemuksia keskus-

teluista. Pyrin olemaan ohjaamatta haastateltavien vastauksia ja siksi oli tärkeää saada mahdollisimman laaja haastattelurunko, jotta vastaukset olisivat kattavia. Haastatteluteemat olivat kaikissa haastatteluissa samat ja ne tulivat entisistä tutkimuksista kehitys- ja tuloskeskusteluista. Ne ovat keskustelukäytäntö, tavoitteet, työntekijöiden suhtautuminen keskusteluihin, esimiehen mielipide, palaute, palkkakeskustelu ja esimiehen tärkeät ominaisuudet keskusteluissa. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä (Liite 1).

Haastattelututkimuksen huono puoli on, että siinä saadaan tutkimuksen kannalta paljon enemmän epärelevanttia materiaalia kuin strukturoiduilla lomakkeilla. Haastattelussa ei myöskään voida tutkittavalle taata niin luottamuksellista anonyymiutta kuin lomaketutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000,35).

Ensimmäinen organisaatio, jonka esimiehiä haastattelin, on julkinen organisaatio. Olin opiskelun ohella tarjoilijan työssä vuonna 2007. Kerran tuli asiakkaan kanssa puhetta opinnoistani. Hän kertoi olevansa julkisessa organisaatiossa esimiehenä ja olevansa kiinnostunut kehityskeskusteluista. Hän kertoi auttavansa mielellään, jos tarvitsisin haastateltavia tutkimukseen. Hänen avustuksella sain samasta organisaatiosta myös kaksi muuta esimiestä haastateltavaksi. Tässä organisaatiossa on käytössä kehityskeskustelumalli, jonka yhteydessä ei pidetä palkkaneuvotteluja. Tulen jatkossa käyttämään organisaatiosta pseudonyymiä Käpylän virastotalo.

Toinen yritys, jossa tein haastatteluja oli IT- alan pörssiyritys. Löysin yrityksen kysymällä ystäväiltäni onko heidän työpaikalla käytössä tuloskeskustelut ja esimiehiä, jotka haluaisivat osallistua tutkimukseen. Yhden ystäväni kautta löysin ison ohjelmistoyrityksen ja hän myös järjesti minulle haastatteluun sopivien esimiehien sähköpostiosoitteet. Käytän yrityksestä jatkossa pseudonyymiä IT- allianssi.

Haastattelin joulukuussa 2009 nämä kaikki esimiehet, joista kolme oli Käpylän virastotalosta ja kolme IT-allianssista. Valitsin tutkittavat niin sanotulla satunnaisotannalla. Laitoin kyseisten organisaatioiden muutamalle esimiehelle sähköpostiviestin, jossa tiedustelin halukkuutta tutkimuk-

seen. Kaikilla valitsemillani esimiehillä oli monien vuosien kokemus esimiehenä työskentelystä ja heillä kaikilla oli ollut useiden alaisien tiimejä johdettavana. Kaikki haastattelupyynnön saaneet esimiehet suostuivat tutkimukseen ja sovimme sähköpostin välityksellä haastatteluajat.

Teemahaastattelut suoritettiin kahdenkeskisesti yrityksiensä omissa kokoustiloissa ilman mitään häiriötekijöitä, ja ne kestivät keskimäärin 30 minuutista vajaaseen tuntiin. Ennen haastattelujen alkua kerroin esimiehille tutkimukseni tarkoituksen, kerroin haastattelujen olevan luottamuksellisia ja nauhoituksen tulevan vain minun käyttöni. Tämän luottamuksellisuuden säilyttämiseksi tutkimuksessa ei esitetä organisaatioiden tai haastateltujen nimiä. Kehotin heitä myös kertovan avoimesti ja vapaasti kaikkea mitä aiheesta tulee mieleen. Nauhoitin ja litteroin kaikki haastattelut. Litteroin jokaisen haastattelun sanatarkasti, jättäen kuitenkin äännähdykset ja täytesanat pois. Aineistoa kertyi analysoitavaksi ykkösrivivälillä kirjoitettuna 21 sivua.

### 3.3 Aineiston analyysitapa

Litteroinnin jälkeen aloitin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin muodostamaan itselleni kuvaa haastatteluista. Ensimmäisessä vaiheessa luin vastaukset muutamaan kertaan läpi saadakseni yleiskuvan haastattelujen sisällöistä.

Toisessa vaiheessa koodasin haastateltavien kommentteja teemoittain yrityskohtaisesti eriteltyinä. Käytin teoriasta johdettua teemahaastattelurunkoa koodauksen apuvälineenä. Analyysin teemat olivat keskustelukäytäntö, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, työntekijöiden suhtautuminen keskusteluihin, esimiehen mielipide keskusteluista, palaute, palkkakeskuselu ja esimiehen tärkeät ominaisuudet keskusteluissa. Teorialähtöinen analyysi on perinteisin analyysimalli. Se nojaa tiettyyn teoriaan, tässä tapauksessa aikaisemmin käytyyn kirjallisuuskatsaukseen. Tutkittava asia toisin sanoen määritellään aikaisemmin tunnetun mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).

Analyysiyksikkönä käytin sanojen ja lauseiden sisältämiä ajatuskokonaisuuksia. Haastattelut koodasin tunnisteiksi H1-H6. H1-H3 olivat Käpylän virastotalon vastauksia ja IT- allianssin esimiesten vastaukset olivat H4-H6.

Perinteisissä laadullisten aineistojen analyysimenetelmissä on etsitty aineiston yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta. Nykyaikainen tapa on kuitenkin keskittyä enemmän aineiston eroihin ja moninaisuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 140). Kolmannessa vaiheessa etsinkin organisaatioiden välisiä eroja ja yhtenäisyyksiä, eli etsin yrityskohtaisten teemoittain koodattujen ja pilkottujen vastauksien eroja ja samankaltaisuuksia. Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teoriasidonnaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tutkimuksen analyysin tein aikaisempien aiheesta tehtyihin tutkimuksiin perustuen eli teoriasidonnaisesti.

Haastattelujen analyysin olen jäsentänyt niin, että ensin käsittelen Käpylän virastotalon vastaukset teemoittain luvussa 4. Sen jälkeen kerron IT- allianssin teemoittain olevat tulokset ja sen jälkeen luvussa on yhteenveto tarkemmin yritysten välisistä eroavaisuuksista ja yhtenäisyyksistä.

## 4. EMPIIRINEN ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa esitän analyysin tulokset. Ensimmäiseksi esitän Käpylän virastotalon analysoinnin teemoittain. Sitten käsittelen IT- allianssin tulokset. Luku päättyy tulosten vertailuun.

### 4.1 Käpylän virastotalon kehityskeskustelut

#### *Keskustelukäytäntö*

Ensimmäinen haastatteleman organisaatio on iso julkinen organisaatio, jossa on monia erilaisia osastoja sekä satoja työntekijöitä. Haastatteleman esimiehet ovat toimineet yrityksessä jo vuosia ja pitäneet kehityskeskusteluja erilaisille alaisille. Organisaation virallinen kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa ja palkkakeskustelut eivät ole kehityskeskustelujen yhteydessä eikä varsinaista bonusjärjestelmää ole käytössä. Esimiehet päättävät henkilökohtaiset palkanlisät eri keskusteluissa. Organisaatiossa ei ole käytössä tulospalkkausjärjestelmää eikä mittareita, joilla arvioidaan tuloksia. Kehityskeskustelujen tulosten arviointi perustuu esimiesten kokemuksiin ja havaintoihin alaisten kyvyistä ja suorituksista.

Organisaation strateginen tavoite on, että kehityskeskustelu tulee käydä kaikilla osastoilla. Kuitenkin niiden pitäminen toteutuu vain 75 prosenttisesti. Syynä siihen on, ettei osa esimiehistä pysty tai halua käydä niitä. Organisaation johto ei pakota esimiehiä keskusteluihin, vaan antavat kaikille esimiehille itse vapauden päättää asiasta.

Organisaatiossa on käytössä monia eri kehityskeskustelurunkoja. Esimiehet saavat muokata runkoa mieleisekseen, eikä selkeää yhtenäistä käytäntöä ole. Käytössä on sekä yksilökeskustelumalli että ryhmäkeskustelumalli. Käpylän virastotalon esimiehillä on vapaus muokata kehityskeskustelurungon yksityiskohtia, kunhan ne ovat ohjeistuksen puitteissa. Haastatelluista esimiehistä kaik-

ki olivat muokanneet runkoa mieleisekseen, osa oli muokannut sitä suppeammaksi ja osa kävi kaikki pääkohdat läpi painottaen kuitenkin tiettyjä kohtia enemmän.

Kehityskeskustelun perustehtävä on jalkauttaa organisaation strategiaa ja pohtia kuinka strategiat ohjaavat kyseistä työyksikköä. Kehityskeskustelussa käydään läpi visio ja siitä johdetaan linjaukset jokaisen yksilön työhön - miten strategia vaikuttaa työyhteisöön ja tehtävään. Kokonaisuutta ajatellen mietitään myös työyhteisöä ja työyhteisön ulottuvuuksia ja yksilöä työyhteisön osana. Esimiehet käyvät joka päivä keskustelua alaisten kanssa. Mikäli on jotain erityistä asiaa, niin kahden kesken käydään keskustelua aina kun tarpeellista. Organisaation esimiehet painottivatkin heidän päivittäisten keskusteluiden tärkeyttä alaisten kanssa, vähättelettä kuitenkaan kehityskeskustelujen merkitystä. Kehityskeskustelu rungon painotettuja pääkohtia ovat tavoitteet, työntekijän tavoitteet, työyhteisön ja rajapintojen toimivuus, työn kehittäminen ja osaaminen, viestintä, työkyky ja työiihtyvyys sekä työmotivaatio.

Kehityskeskustelujen puheet pysyvät pääasiassa vain työtehtävissä, mutta osa esimiehistä korosti keskustelewansa tarvittaessa myös alaisen henkilökohtaisista asioista. Keskustelut pysyivät arkipäivän keskusteluissa töistä ja niissä asioissa, joissa alaisen mielestä on joitain ongelmia. Pääasiassa keskustelut pysyvät kuitenkin vain käytännön asioissa.

Esimiehet kirjaavat keskustelut omiin tiedostoihin, mutta niistä tehdä organisaatiossa yhteenvetoa. Alainen saa mukaansa oman keskustelunsa yhteenvedon, jotta hän voi vuoden aikana seurata kirjattuja tavoitteita. Keskustelun kirjaukset ovat vain alaisen ja esimiehen saatavilla eikä niitä seurata organisaatiossa muuten.

### *Tavoitteiden asettaminen ja seuranta*

Organisaation tavoitteiden asettaminen lähtee strategioista, jotka määrittellään hallituksen toimesta ja niihin vaikuttavat myös erilaiset lait ja säännökset. Julkisen organisaation toiminnalliset ta-



voitteet jaetaan organisaatiotasolla alaspäin aina yksilötavoitteiksi asti. Tavoitteet asetetaan virallisesti kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä. Osa tavoitteista asetetaan kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen kanssa yhdessä keskustellen. Se auttaa tehtävään sitoutumisessa. Tavoitteissa otetaan huomioon myös alaisen kehityshalu ja mielipide esimiehen asettamista tavoitteista. Alaiset paneutuvat etukäteen edellisvuoden keskusteluun ja siinä asetettuihin tavoitteisiin ennen keskustelua, jotta osaavat esimiehen kanssa keskustellen arvioida ovatko tavoitteet saavutettu ja mitkä asiat ovat joko edistäneet tai olleet esteenä tavoitteiden saavuttamiselle. Tavoitteet ovat laadullisia ja niiden seuranta perustuu enimmäkseen esimiesten, asiakkaiden ja sidosryhmien palautteiden perusteella henkilöiden osaamisesta ja onnistumisesta.

Alaisille määritetään keskusteluissa 3- 5 laadullista kehittämistavoitetta. Tavoitteet ovat haastavia, mutta tavoitettavissa olevia. Tässä organisaatiossa ei aseteta liian korkeita tavoitteita, etteivät ne olisi saavuttamattomissa olevia päämääriä. Ne eivät ole mitattavia, vaan toiminnallisia ja laadullisia tavoitteita. Tässä organisaatiossa ei aseteta ollenkaan määrällisiä tavoitteita, vaan pelkästään laadullisia.

Kustannustietoisuus on ollut korostettu tavoite tämän vuoden keskusteluissa, johtuen tiukemmasta talouden tilanteesta eli alaisen tavoitteena on hakea ratkaisuja, jotka sopivat kireään taloudelliseen tilanteeseen paremmin. Nämä alaisen ja esimiehen asettamat tavoitteet ovat hyvin vahvasti työhön ja toimintaan liittyviä. Esimerkkeinä tavoitteista on, että työ tehdään mahdollisimman nopeasti, arkistointi tehdään oikein asiakirjahistorian mukaan, konfliktitilanteita pyritään välttämään ennakkoinnilla, vastuunottoon kiinnitetään huomiota, asioiden läpivientivoima, esiintymistaidot, paineensietokyky työssä, muutoksien sietokyky, ongelmanratkaisukyky, hahmotuskyky, ongelmatilanteiden välttäminen. Koska alaiset työskentelevät paljon itsenäisesti ja joutuvat ottamaan vastuuta, tavoitteet ovat tärkeitä. Tavoitteita tarkennetaan myös pitkin vuotta, jos siihen on tarvetta. Esimiehet korostivat keskusteluita asioista ja tavoitteista ihan päivittäisessä kanssakäymisessä.

### *Työntekijöiden suhtautuminen kehityskeskusteluihin*

Organisaation työntekijät kokevat esimiesten kokemusten mukaan kehityskeskustelut rutiininomaisiksi ja ettei niissä pystytä todellisiin ongelmiin puuttumaan. Suurin syy heidän mielestään siihen on, että ihmiset loukkaantuvat helposti saadessaan korjaavaa palautetta esimiehiltä. Työntekijät antavat myös kritiikkiä yrityksen kehityskeskustelussa asetetuista tavoitteista. Heidän mielestä ne ovat liian väljiä eikä niitä pystytä kunnolla arvioimaan. Työnviihtyvyytutkimuksissa he esimiesten mukaan vastaavat, että kaipaavat myönteistä palautetta enemmän ja se on heidän mielestään tärkeimpiä palkitsemisen keinoja.

Työntekijät ovat innostuneempia keskusteluista, jos he pääsevät tavoitteisiin ja saavat esimieheltä palautetta myös päivittäisistä onnistumisista. Osa työntekijöistä suhtautuu erittäin avoimesti ja positiivisesti kehityskeskusteluihin. Osa taas haluaa keskustelun olevan nopeasti ohi ja he suhtautuvat palautteen saamiseen vähän arvellen. Esimiesten mukaan osalle alaisista on sekä palautteen saaminen että antaminen hyvin vaikeaa.

### *Esimiesten mielipiteitä kehityskeskusteluista*

Yksi esille tulleista asioista oli, että tavoitteiden arviointi on hankalaa, koska tavoitteet ovat niin väljiä. Ongelmia on myös niissä tiimeissä, joissa käydään ryhmäkehityskeskusteluita, koska niissä ei voi antaa muiden kuullen yksilöön kohdistuvaa kielteistä tai korjaavaa palautetta. Esimiesten kokemusten mukaan työssä on ilman kehityskeskusteluitakin tärkeää olla esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. He korostavat päivittäisjohtamisen ja esimies-alaisen välisen yhteyden tärkeyttä ja toimivuutta. Vuorovaikutusta on tärkeää olla joka päivä työpaikalla ja sen pitäisi olla itsestänselvyys ilman kehityskeskustelutilaisuuksiakin.

Luottamus keskusteluissa on tärkeää. Molempien tulisi vapaasti pystyä puhumaan kaikista asioista avoimesti niin, että ongelmat voidaan yhdessä sopia ja ratkaista. Esimiesten mielestä on hyvä,

että asioista voidaan keskustella vapaasti. He mielellään olisivat läsnä mahdollisimman paljon. Näin alaiset kokisivat heidät läheiseksi esimieheksi, jolle on helppo puhua asioista.

Alainen ei voi odottaa, että esimies kertoo aina valmiit vastaukset ja tukee kaikessa. Esimiesten mielestä alaisten tulisi pystyä ottamaan vastuuta itsekkin töistä. Esimiesten mielestä asioiden ja töiden hoitaminen tulisi olla osittain automatisoitua. On paljon alaisia, joita he harvemmin näkevät ja jotka ovat hyvin itse ohjautuvia. Toisia taas pitää ohjata enemmän eivätkä nämä alaiset mielellään ota vastuuta.

Esimiehet kokevat, että on hyvä, jos alaiset saavat olla mukana miettimässä tavoitteita ja näin rakentamassa yrityksen strategiaa. Kun he onnistuvat siinä, mihin ovat sitoutuneet, se on valtava motivaatiotekijä henkilölle. Kun kehityskeskusteluissa saadaan luotua yhteinen näkemys alaisen työkuvasta, erityispiirteistä ja kyvykkyydestä tasavertaisesti lähtökohdista keskustellen, se kasvattaa yhteistä me-henkeä, yhteenkuuluvuutta ja luottamusta. Keskustelujen säännöllisyydestä on hyötyä. Heidän mielestä kehityskeskustelun lisäksi pitäisi olla enemmän ja systemaattisempaa myös väliseurantaa. Välikeskustelukin saattaisi olla hyvä ratkaisu yhden esimiehen mielestä.

Kehityskeskustelut Käpylän virastotalossa toimivat kohtalaisesti. Esimiehet painottavat kuitenkin päivittäisjohtamisen tärkeyttä ja sitä, että keskustelua tulisi olla koko ajan eikä kehityskeskustelujen varaan saa jättää liikaa esimerkiksi organisaation tavoitteiden kertomisesta. Keskustelu ei myöskään saisi olla mikään juhlallinen tapahtuma vaan osana muutakin luonnollista keskustelua.

### *Palaute kehityskeskusteluissa*

Palautteen anto on yksi osa keskustelua - alainen saa antaa sekä kielteistä että myönteistä palautetta esimiehelle, kuin myös esimies alaiselle. Esimiehen ja alaisen valmius keskusteluun vaikuttaa siihen, kuinka palautetta osataan ja uskalletaan antaa. Esimiesten mukaan itsearviointikin on vaikeaa saatikka sitten toisten arvioiminen. Palautteen antaminen toisesta koetaan haastavaksi ja

vaikeaksi. Esimiesten mukaan lopputulos voi olla arvaamaton, riippuen palautteen vastaanottajasta.

Palautteen muodossa käsitellään tavoitteiden saavuttaminen ja esimies antaa palautetta niiden onnistumisesta, koska heillä ei ole niiden arviointiin virallisia mittareita. Tässä organisaatiossa on myös ryhmäkehityskeskustelumalli käytössä ja esimiesten mukaan niissä palautteen vaihto on vaikeampaa. Muiden kuullen ei voi antaa negatiivista palautetta yksilökohtaisesti. Palautteen antossa on kuitenkin muistettava luottamus ja avoimuus.

Kaikki työntekijät eivät osaa ottaa palautetta vastaan. Hyvä asia kuitenkin on, että yrityksessä on päivittäistä palautteen vaihtoa eikä palautteen anto jää vain kehityskeskusteluihin. Esimiesten mukaan, jos palautteen vaihto ei ole päivittäistä, työntekijöiden keskuudessa muodostuu helposti kuppikuntia ja esimiehen selän takana vaihdetaan kokemuksia ja mielipiteitä enemmän kuin kasvotusten. Positiivista ja kriittistä tilannekohtaista palautetta annetaan päivittäin. Jotta esimies voi antaa palautetta alaiselle, hänen pitää tunkea hyvin alainen, alaisen työnkuva ja miten hän on siinä onnistunut. Esimiehellä tulee olla rohkeutta sanoa asiat, hänen on osattava hillitä tunteensa, osattava kuunnella ja osattava käsitellä vastaväitteitä rakentavasti.

Kaikilla esimiehistä ei ole erityistä palautejärjestelmää käytössä, vaan se tulee enemmän tai vähemmän muun toiminnan ohella ja myös epäsuorasti. Jotkut heistä kertovat enemmän palautetta ongelmista ja heidän tulee vähemmän annettua positiivista palautetta.

Tutkimusten mukaan alaiset kaipaavat myönteistä palautetta enemmän. Esimiehet myöntävät, että kielteistä palautetta tulee ehkä annettua helpommin kuin myönteistä. He ovat sitä mieltä, että voisivat antaa enemmän positiivista palautetta työntekijöille. Heidän mielestään työntekijät eivät ajattele asioita rahan kautta. Ehkä johtuu juuri siitä, etteivät jotkut esimiehet saa palautetta alaisiltaan, jos he eivät itsekään osaa antaa alaisilleen positiivista palautetta eikä palautteenvaihtoa ole.

Työntekijät antavat palautetta myös omasta jaksamisesta, työmotivaatiosta ja työn kuormittavuudesta:

Voivatko he toteuttaa itseään ja osaamistaan tarpeeksi?

Onko osaaminen täysimääräisesti käytössä heidän mielestä?

Mitä alainen itse voisi tehdä työviihtyvyyden parantamiseksi?

### *Palkkakeskustelu*

Käpylän virastotalossa on aikaisemmin ollut myös tulospalkkausjärjestelmä joissakin osastoissa käytössä, muttei ole enää. Tulospalkan osuudet olivat silloinkin hyvin pieniä eli noin 100- 1000 euron välillä. Kuitenkaan nykyään ei ole käytössä sellaista palkitsemisjärjestelmää, joka perustuisi tuloksiin ja rahaan. Ainoat palkanlisät ovat henkilökohtaisen palkanlisät, jotka eivät perustu järjestelmään tai mittaamiseen, vaan esimiehen harkintaan. Näitä palkanlisiä ei päätetä kehityskeskustelujen yhteydessä, eikä esimies tee niiden arviointeja kehityskeskustelujen perusteella.

Henkilökohtainen palkanlisä on pieni osuus kokonaispalkasta ja sen arvioinnin suorittaa esimies. Esimiesten kokemuksen mukaan usein työntekijät ovat helposti kateellisia henkilökohtaisista lisistä, koska perustelut niille ovat väljempää ja ne eivät perustu millekään tarkoilta mittauksille ja tuloksille, vaan esimiehen arvioinnille. Peruspalkanlisät eivät siis ole isoja ja ne annetaan vain esimiehen harkinnasta.

Käpylän virastotalon mahdollisuudet palkita työntekijöitä taloudellisesti ovat rajalliset. Esimiesten mukaan palkitseminen on enemmän positiivisen palautteen muodossa sekä yrityksen maksamina virkistymis- ja kulttuuri- ja urheilutapahtumina. 20- ja 30- vuotuisesta työtaipaleesta palkitaan lahjojen muodossa. Osa esimiehistä palkitsee myös työntöön vapaudella eli työntekijät voivat pitää vapaata ja tehdä töitä välillä myös kotoa käsin, kunhan työt tulee hoidettua.

### *Esimiehen tärkeät taidot kehityskeskusteluissa*

Esimiehellä olisi hyvä olla sisäinen halu pitää kehityskeskusteluja ja nähdä ne tärkeänä organisaation kehittämisen välineenä, jotta kehityskeskustelut olisivat hyödyllisiä organisaatiolle. Osa esimiehistä mainitsi esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi esimiehen valmiuden antaa sekä kielteistä että positiivista palautetta alaiselle sekä päivittäisjohtamisessa että kehityskeskusteluissa. Esimiehen on myös kyettävä itsensä arviointiin ja itsensä kehittämiseen johtajana. Heidän on pystyttävä puhumaan kipeistäkin asioista avoimesti sekä antamaan sekä kriittistä että positiivista palautetta suoraan alaiselle.

Ennen kehityskeskustelujen käymistä esimiehellä on oltava tiedolliset valmiudet eli tunnettava organisaation strategiat ja tavoitteet hyvin, jotta voi välittää selkeästi ne myös alaiselle. On oltava hyvin perillä tavoitteista, jotta osaa kommunikoida oman suunnitelmansa alaisille. Jos esimies ei kykene tähän, hän ei saa korjaavaa palautetta suunnitelmiin. Myös edellisen kehityskeskustelun pohja ja edellisen kauden tavoitteet on palautettava hyvin mieleen ennen virallista keskustelua alaisen kanssa.

Esimiehen vuorovaikutustaidot koettiin myös tärkeäksi esimiehen työssä. Osaako esimies kuunnella alaista ja antaa rakentavaa palautetta? Päivittäinen johtamisen taito ja palautteenanto heti tilanteessa koettiin tärkeämmäksi kuin palautteen säästäminen virallisiin kehityskeskusteluihin. Myös delegointikyky, kannustamisen ja yhteistyön taito, perusesimiestäidot sekä myös esimiehen kyky itse vastaanottaa ja hyödyntää saamaan palautetta mainittiin tärkeiksi esimiestäidoiksi.

Esimiesten kokemuksen mukaan on tärkeää osata nähdä erilaiset alaiset eli muokata johtamista sekä kehityskeskusteluja heidän luonteensa ja persoonansa mukaan. On osattava tukea ja ohjata erilaisia alaisia oikealla tavalla eli esimiehen on ymmärrettävä, etteivät kaikki alaiset toimi ja motivoitu samalla tavalla. Esimiehen rooleihin kuuluu olla tarpeen mukaan opastaja, neuvoja sekä poliisi. Heillä on myös oltava aikaa ja oltava fyysisesti tarpeeksi läsnä alaisille.

Esimiesten mukaan heillä on oltava hyvä ja oikea näkemys alaisen työnkuvasta, osaamisesta, tavoista, erityispiirteistä ja kyvykkyydestä. Pitää tietää ja tuntea mitä alainen tekee ja miten hän on onnistunut siinä. Esimiehen on kyettävä hallitsemaan tunteensa, jotta keskustelut voidaan käydä kehittävässä hengessä. Vastausten mukaan hyvä esimies osaa ottaa vastaväitteitä vastaan rakentavasti ja on kyvykäs kuuntelija. Esimiehellä on oltava rohkeutta sanoa asiat oikealla paineella. Jos ei ole rohkeutta, pakenee paikalta henkisesti ja paine kasvaa niin suureksi, että rupeaa räyhäämään. Pakeneminen ja hyökkääminen eivät ole hyviä tapoja esimiehenä toimimisessa. Paine oltava oikea, jotta hillitsee tunteet ja on rohkea. Erään esimiehen mukaan on hyväksi, että luottaa alaiseen ja antaa vapauksia työtehtävien hoidossa eli tapahtuu valtuuttamista. Hänen mukaansa pitäisi olla tärkeintä, että työt tulee hoidettua.

## 4.2 IT- allianssin tuloseskustelut

### *Tuloskeskustelukäytäntö*

Yritys on suuri kansainvälinen IT- alan yritys, jossa on myynti-, konsultointi-, asiakaspalvelu- ja tuotesasto ovat yrityksen sisällä. Yrityksessä on selkeät tiimit, jotka ovat vahvasti tulosjohdettuja. Yrityksen käymissä tuloseskusteluissa keskustellaan saavutetuista tuloksista, seuraavan kauden tavoitteista sekä palkasta ja bonuksista.

IT- allianssin esimiehet on valittu eri osastoilta. IT- allianssissa tuloseskustelu käydään kaksi kertaa vuodessa: tammikuussa ja elokuussa. Bonus- ja tavoitekeskustelu käydään kummallakin kerralla. Perusohjeistus tulee yhtymätasolta, joissa määritellään raamit aihealueista ja dokumentoinnista. Excel-taulukot ja esimiesten omat tavat ovat jääneet pois, kun HR- järjestelmä ja tarkennetut ohjeet tulivat käyttöön.

Joulukuussa esimiehille käydään bonustapojen raamit läpi. Tammikuun keskustelua pidetään pääkeskusteluna, jossa katsotaan tulevan vuoden asetetut tavoitteet ja käydään palkkakeskustelu. Rahallisen bonusten jaossa on takana tietty laskennallinen kaava.

Yrityksessä kehityskeskustelurunko on määritelty koko yritykselle samanlaiseksi, mutta esimies voi kohtalaisesti painottaa joitakin asioita enemmän kuin toisia keskustelussa. Tärkeintä on, että pääkohdat tulevat aina käytyä läpi. Kaikki nämä esimiehet muokkasivat perusrunkoa hieman. Tulokeskustelut kirjataan aina viralliseen HR- järjestelmään. Yrityksessä on olemassa ohjeistus keskusteluissa käytävistä asioista ja siksi ne on myös kirjattava viralliseen järjestelmään. Runko on erittäin kattava ja aikaa vievä eikä esimerkiksi strategioihin ja visioihin ole niin paljon tarvetta kehityskeskusteluissa tarttua. Esimiehet eivät aina ota näitä strategioita keskustelussa puheeksi, mutta joskus niistä saatetaan jonkun kanssa keskustella perusteellisemminkin, miten nämä arvot ja visiot näkyvät alaisen päivittäisessä työssä.

Tuloskeskustelu runkoon kuuluvat asiat:

Organisaation yleiset asiat, työntekijän yleiset asiat, tulostavoitteet, palkkaan ja bonukseen liittyvät asiat, henkilön kehitystarpeet esimiehen näkökulmasta ja työntekijän näkökulmasta ja tyytyväisyys nykyiseen työtilanteeseen ja koko yritykseen. Ensin kysellään yleistä mielialaa ja miten edellinen puoli vuotta on mennyt. Sen jälkeen keskustellaan menneen kauden osalta osaaminen, onko käynyt kursseja tai koulutuksia, mitkä ovat tulevat koulutustarpeet lyhyellä aikavälillä, alaisen toiveet ja tarpeet koulutusten suhteen 2-5 vuoden tähtäimellä sekä alaisen omat toiveet urakehityksen ja kehitystarpeiden suhteen. Kompetenssien kehittämisessä ei katsota pelkästään ulkoisia kursseja, vaan mietitään myös eri osa-alueita työssä oppimisen kautta. Nämä tavoitteet käsitellään yhdessä alaisen kanssa miettien ja keskustellen. Koko liiketoimintayksikön tavoitteet vaikuttavat henkilötavoitteisiin ja toimintaan.

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta käydään molemmissa keskusteluissa. Tavoitteet johdetaan organisaation tavoitteista tiimeille ja siitä eteenpäin henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Ohjeistus on, että 70 prosenttia asetetaan tarkkoja numerollisia ryhmätavoitteita ja niitä seurataan mittareilla.



30 prosenttia on henkilökohtaisten tavoitteiden osuus, jotka liittyvät osaamiseen ja henkilökohtaisiin projekteihin. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat mahdollisimman konkreettisia ja ne tarkistetaan myös puolen vuoden välein molemmissa keskusteluissa. Näiden tavoitteiden onnistuminen vaikuttaa suoraan bonusten määriin.

### *Tavoitteiden asettaminen ja seuranta*

IT- allianssissa strategiakeskustelut käydään esimiesten kesken ja ennen budjetointivaihetta johtoryhmä miettii tarkalleen yksikkökohtaiset tavoitteet ja taloudelliset tavoitteet. Ensin johto miettii, mitkä ovat isot suuntaviivat peilaten niitä strategiaan ja päätetään mitä tiimeiltä odotetaan. Siitä ne tavoitteet viedään yksilötasolle ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja nämä muutetaan bonustavoitteiksi.

Tiiminvetäjille tarkennetaan, mitkä ovat toiminnalliset tavoitteet. Esimiehestä riippuen laadulliset tavoitteet ovat usein henkilökohtaisia, projektinomaisia tavoitteita, jotka seuraavan puolen vuoden jakson aikana tulee tehdä ja työntekijän täytyy etsiä niiden tekemiseen muun työn ohessa joku itselleen sopiva aika. Nämä henkilökohtaiset toiminnalliset tavoitteet tulevat päivittäisten rutiinien päälle eli niitä ei tehdä joka päivä. Ne ovat henkilökohtaisia pieniä projekteja, jotka on ajoitettu sinne puolen vuoden sisään tapahtuvaksi tai arvioidaan jakson päätyttyä. Esimerkkinä kirjausjärjestelmä, mihin kontaktit kirjataan tai jos asiakastiedoista puuttuvat tuotekohtaiset pääkäyttäjät ja jollakin on tehtävänä päivittää ne tiedot ajan tasalle. Helppo arvioida, onko toteutunut kokonaan vai osittain. Tämä tavoitteiden asettamistapa toiminnallisissa tavoitteissa voisi hyvin toimia kehityskeskustelu yrityksessäkin.

Yrityksen ohjeistus on, että kaikki henkilökohtaiset palkanlisät ja bonukset ovat sidottuja tavoitteisiin. Henkilökohtaisilla tavoitteilla on tietty paino: esimerkiksi asiakastytyväisyys ja ratkaisuaste vaikuttavat bonuksen muodostumiseen tietyllä painolla. Niitä mitataan tiimitasolla. Mittaus ja seuranta on helppoa, koska tavoitteet ovat numeerisia. Vaikeampaa seuranta on toiminnallisissa tavoitteissa, jotka menevät henkilökohtaisesti.

Esimiehet käyvät tuloskeskustelussa ensin edellisen jakson tulokset. Bonuspuoli pakottaakin siihen, että molemmissa keskusteluissa katsotaan ja keskustellaan edellisen puolen vuoden saavutetut tavoitteet sekä mittareita miten tavoitteita seurataan. Menneiden tavoitteiden käsittelemisen jälkeen siirrytään seuraavan jakson tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteet asetetaan yrityksessä keskustellen ennemmin kuin esimiehen asettamana, vaikka suuret linjaukset tulevatkin johtoryhmältä. Kuten esimerkiksi tarvitseeko tehdä investointeja tai hankintoja, jotta tavoitteet saavutetaan?

Tavoitteita asetetaan myös työssä oppimiseen ja osaamiseen. Alaisen oma näkemys urakehityksen toiveesta ja kehitystarpeista vaikuttavat vahvasti niihin. Mitä osaamista tai valmiuksia tarvitaan lisää? Onko sellaista tiedollista osaamista mitä tarvitsisi nostaa, jotta tavoitteisiin päästään tai jotain uutta osaamista mitä ei ole ennen tarvittu. Nämä henkilökohtaiset kompetenssit katsotaan yleensä vain kerran vuodessa. Esimerkkinä osaamisen laajentamisesta voi olla uuden ohjelmiston oppiminen, asiakaspalvelu- tai viestintätaitojen parantaminen.

IT- allianssin tavoitteet ovat puhtaasti taloudellisilla mittareilla mitattavia ja toiminnallisia eli laadullisia tavoitteita. Asiakastyytyväisyys ja raha ovat sellaisia mihin on mittarit ja toiminnallisia laadullisia tavoitteiden saavuttamista esimies arvioi, mutta kuitenkin keskustellen alaisen kanssa. Eräs esimies mainitsi, että he pyrkivät vähentämään pelkästään esimiehen arvioinnin varassa olevia tavoitteita. Koska kokevat että silloin kuljetaan harmaalla alueella, jos esimies vain sanoo onko onnistuttu vai ei.

70 prosenttia numerollisista tavoitteista on ryhmäkohtaisia ja 30 prosenttia henkilökohtaisia. Tämä 30 prosenttia liittyy osaamiseen ja henkilökohtaisiin projekteihin. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat aina mahdollisimman konkreettisia ja siksi onkin hyvä, että ne tarkistetaan molemmissa keskusteluissa puolivuositain.

Tavoitteet vaihtelevat myös eri osastojen mukaan tässä yrityksessä. Yrityksessä on seuraavat osastot: myynti, konsultointi, asiakaspalvelu, taloushallinto ja toimistopuoli. Kaikilla osastoilla on erilaiset palkitsemisjärjestelmät ja tavoitteet. Osalla näistä ryhmistä on taloudellisia tavoitteita ja osalla laadullisia tavoitteita. Joillakin osastoissa on näitä molempia. Myynnin puolella on peruspalkan lisäksi bonukset eli puhtaasti taloudelliset mittarit. Osalla on vain tiimikohtaisia tavoitteita ja osalla on myös henkilökohtaisia tavoitteita. Elokuussakin seurataan ja täsmennetään joitakin tavoitteita, vaikka kaikki tavoitteet on asetettu tammikuussa koko vuodelle, niin seuranta ja bonusten jako suoritetaan molemmissa keskusteluissa.

Yrityksessä on käytössä kolme mittaria tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa:

- 1) Asiakastyytyväisyysmittarit
- 2) Taloudelliset mittarit
- 3) Henkilökohtaiset mittarit.

Tavoitteiden saavuttamista seurataan myös kyselyillä, palautteilla, asiakastyytyväisyyskyselyillä ja järjestelmästä saatavilla vastausajoilla. Yrityksessä pyritään siihen, että vähemmän olisi pelkästään esimiehen arvioitavia tavoitteita, mutta sellaisia löytyy kuitenkin. Seuranta ja ohjaus ovat helpompia, kun käytössä on selkeät mittarit ja tietokanta. Tässäkin yrityksessä tavoitteiden saavuttamista seurataan myös päivittäin ja puhtaasti mitattavista tavoitteista tiedotetaan välitietoja myös pitkin vuotta. Alaisen on helpompi muuttaa toimintaa, jos tavoitteet ja toiminta menossa väärään suuntaan. Katsotaan jopa paremmaksi se, että työntekijä tietää itse mitä haluaa tavoitella ja että hän osallistuu tavoitteiden asettamiseen.

Koska jokainen työntekijä on erilainen, eivätkä kaikki pysty kaikkia työtehtäviä suorittamaan, niin osaaminen, roolit ja ajankäyttö ovat erilaisia. Siksi mittarit eivät saa olla kaikille ihan samantlaisia, vaan mittaus riippuu myös työtehtävästä ja työn laadusta.

Tuloskeskustelussa jokaiselta osa-alueelta on mittarit ja ne on tasapainotettu bonusmalliin. Jos esimerkiksi asiakastyytyväisyys laskee, esimies vaihtaa painotuksia seuraavalle vuodelle. Esimiehen mukaan, jos alainen ei saavuta tavoitteita ja sanoo että bonusmalli ei ollutkaan hyvä, niin alainen ei ole tarpeeksi yrittänyt tavoitteen eteen. Alaisilta tullut kuitenkin kiitosta siitä, että tavoitteet ovat sellaisia, että he ovat itse voineet vaikuttaa niihin. Se on tärkeää, koska he tekevät suorittavaa työtä suoraan asiakkaalle.

Esimiesten kokemuksen mukaan joillakin alaisilla on sellainen asenne, että esimiehen tehtävä on asettaa tavoitteet. Esimiehet pohtivat haastattelussa, että nämä alaiset ovat edellisissä työpaikoissa tottuneet siihen, että tavoitteet asetetaan ja ”määrätään” esimiehen toimesta ja tulokset tavoitteiden saavuttamisesta annetaan ilman keskusteluita. Selkeästi kyseessä on jonkinlaista ”herran pelkoakin” ja osa esimiehistä kyseenalaisti saadaanko näin relevanttia tietoa alaisilta. Jokaisen alaisen olisi hyvä löytää itsekkin se, missä on onnistunut ja missä on parannettavaa. Joskus alaisilla on myös hyvin epärealistisiä odotuksia oman työn tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. Siksi kehityskeskustelut ovat hyviä, koska siellä pysähdytään kunnolla esimiehen kanssa miettimään henkilön kannalta asioita ja tulevaisuuden odotuksia ja tavoitteita.

Osa esimiehistä on vahvasti sitä mieltä, että heidän työntekijöidensä tärkeimmät henkilökohtaiset tavoitteet liittyvät joko rahaan tai urakehitykseen. Heidän mielestään alaisia ei kiinnosta, miten edellinen puoli vuotta on mennyt ja ovatko tavoitteet saavutettu. Heille tärkeintä heidän mielestään on: minkälainen bonusmalli on, onko rahaa tulossa edelliseltä kaudelta ja onko esimiehellä heille urakehityssuunnitelmia tai tittelinmuutoksia suunnitteilla.

### *Työntekijöiden suhtautuminen tuloskeskusteluihin*

Esimiesten mukaan ryhmäkohtaisia eroja ei välttämättä ole, mutta henkilötasolla on paljonkin eroja. Osa alaisista suhtautuu myönteisesti keskusteluihin ja osa käyttäytyy niissä täysin passiivisesti.. Pääsääntöisesti työntekijät suhtautuvat keskusteluihin kuitenkin positiivisesti.

Joidenkin alaisten suhtautumista on vaikea muuttaa ja jotkut ottavat asiat pilkuntarkasti. Tässä yrityksessä kukaan ei ole täysin tuloskeskusteluista vastaan, mutta pienenä niiden merkitystä pitäviin ei pysty vaikuttamaan vaikka mitä keinoja käyttäisi. Keskustelussa on otettava aina henkilö huomioon eli keskustelua ei voi aina käydä täysin samalla tavalla. Jos on uusi alainen kyseessä, niin esimies menee annettujen raamien mukaan enemmän ja käy enemmän yleisiä asioita.

Osa alaisista haluaisi vain kerran vuodessa käydä keskustelut, mutta molemmissa yrityksissä esimiehet ovat välikeskustelun kannalla. Erään esimiehen mukaan alaisia kiinnostaa enemmän, mitä tulevana vuonna tehdään tammikuussa ja kun muuten keskustellaan pitkin vuotta, niin he kokevat ettei heillä kesän jälkeen ole enää keskusteltavaa. Monet hänen tiimissään kysyvät, onko kesäkeskustelu pakko pitää.

Nuoret työntekijät haluavat enemmän puhua henkilökohtaisista asioista ja joskus ne menevät itse tuloskeskustelun ohi. Osa esimiehistä haluaisi kuulla, jos on sellaisia henkilökohtaisia asioita, jotka voivat vaikuttaa alaisen työtehtäviin tai suorittamiseen. Ei heitä muuten kiinnosta esimerkiksi alaisen raha-asiat. Osa alaisista ei motivoitu kehityskeskusteluista ollenkaan ja joillakin on hirveän optimistinen näkemys omasta osaamisestaan ja omista mahdollisuuksista siirtyä organisaatiossa eteenpäin. Työntekijät eivät aina ymmärrä keskustelun roolia, mutta käytyään niitä muutaman he ymmärtävät paremmin niiden merkityksen.

Osa alaisista suhtautuu myös välinpitämättömästi ja ylimielisesti tuloskeskusteluun. He mielestään tietävät jo miten työt tehdään ja haluavat nopeasti päästä palkkakeskusteluosuuteen. Alaiset kokevat joskus myös epäreiluksi bonuslaskennan painotukset. Esimiesten mielestä bonusmalli on alaisten puolesta edellisessä keskustelussa jo hyväksytty, kun se on keskustelussa käyty läpi. Vuoden lopussa on myöhäistä sanoa, ettei tämä ollutkaan hyvä. Seuraavan puolen vuoden asiat päätetään ja hyväksytään aina yhdessä.

### *Esimiesten mielipiteitä tuloskeskusteluista*

Esimiehet ovat kokeneet hyväksi, että keskustelupohja on talon puolesta. Tämänkin yrityksen esimiehet mieluiten juttelevat alaisten kanssa päivittäin. He arvostavat sitä, että tuloskeskusteluista saa hyvää aineistoa, mutta kokevat ettei ole kovin luonnollista varata aika ja istua virallisissa keskusteluissa. Esimiesten mielestä se myös vaikuttaa suuresti millaisella asenteella alainen tulee keskusteluihin ja kuinka hän suhtautuu niihin. He puhuvat asioista suoraan heti kun se on tarpeen ja tuloskeskustelu on vain muodollinen. Tiukimmat keskustelut käydään sen ulkopuolella tässäkin yrityksessä. Tämänkin yrityksen esimiehet ovat vahvasti sitä mieltä, että tärkeimmät keskustelut alaisten kanssa käydään päivittäin kehityskeskustelujen ulkopuolella ja kehityskeskusteluissa asiat ikään kuin nivotaan yhteen virallisesti.

He kokevat tärkeäksi, ettei esimies ole niin tyranni ettei hänelle voisi antaa palautetta. He ainakin haluavat ehdottomasti alaiselta palautetta myös itselleen. He tietävät paljon kehityskohteitaan, mutteivät tietenkään tiedä kaikkea ja siksi tarvitsevat palautetta myös esimiehenä.

IT- allianssin tuloskeskustelurunko on esimiesten mielestä aika raskas, varsinkin jos sen kävisi tarkasti kokonaan läpi aina. Esimiehet kokevat, että se on liian aikaa vievä, varsinkin jos arvot ja strategiat otettaisiin puheeksi keskusteluissa. He ovat kuitenkin tyytyväisiä sen sisältöön, koska saavat itse painottaa joitakin asioita enemmän kun toisia eivätkä keksi siihen mitään parannettavaa. HR- järjestelmä kokonaisuudessaan on hyvä, koska se helpottaa esimiehen roolia ja sähläminen on jäänyt vähemmälle ennen ja jälkeen keskustelun. Se ei pelasta kuitenkaan, jos esimies hoitaa huonosti tehtävänsä.

Osan esimiesten mukaan keskustelu on hyvä olla kaksi kertaa vuodessa. He kokevat, että vuosi on liian pitkä aika välissä. Osan esimiesten, ja myös alaisten, mielestä yksi keskustelu vuodessa taas riittäisi hyvin. Heidän mielestään kaksi kertaa vuodessa on aivan liian paljon käydä tuloskeskusteluja. Esimiehet joilla on hyvät välit alaisiin kokevat, ettei virallisia keskusteluita tarvitse olla niin useita. Siinä on sekä hyvää että huonoa. Esimies saa aina tiedon suoraan, jos asiat eivät mene

alaisten mielestä hyvin, mutta missä menee kaveruuden ja johtajuuden raja? Jos alaisena onkin hyvä työntekijä, mutta hän ei halua olla esimiehensä kaveri? Voidaan törmätä asioihin, jotka eivät saisi vaikuttaa työhön tai toisinpäin.

Esimiehet odottavat tänä päivänä alaisilta myös mielipiteitä ja oma-aloitteisuutta. He eivät koe, että alaisten tulisi olla passiivisia toimijoita, jotka ottavat tavoitteet ja toimintatavat annettuina esimiehiltä. Kehityskeskusteluilla on totta kai tietty runko ja kehityskeskustelujen täytyy saavuttaa tietyt tavoitteet, mutta he kuitenkin toivovat, että keskustelutilanteet olisivat rentoja esimies-alaisen välisiä mielipiteen vaihtotilaisuuksia.

### *Palaute tuloskeskusteluissa*

Palaute on osa yrityksen tuloskeskustelurunkoakin. Palautetta annetaan menneestä jaksosta ja muutenkin kun numeerisesti. Henkilön toiveita ja odotuksia kuunnellaan menneestä sekä tulevas- ta. Tuloskeskusteluissa alainen saa kertoa kuinka hän kokee, että tavoitteet on saavutettu, mikä hänen mielestään on ollut niiden toteutumisen esteenä ja mikä on edistänyt niiden saavuttamista.

IT- allianssissa alaiset aina antavat johtamiskäytännön kirjallisella arvioinnilla monipuolisen palauteen esimiehistä. Yrityksessä on suositeltavaa, että palautetta annetaan molempiin suuntiin. Alaiset antavat kirjallista palautetta esimiehen kyvystä vastaanottaa ja hyödyntää saamaan esimiespalautetta ja kuinka he itse saavat palautetta esimieheltä. Saavatko he hyvää ohjausta esimieheltä ja millainen esimiehen ammattitaito on heidän mielestään. Esimiesarviointi vedetään yhteen kehityskeskustelussa ja esimies sopii alaisen kanssa kuinka voisi kehittää itseään. Tämä käytäntö on hyvä asia palautteen vaihdon kannalta. Alainen antaa palautteen esimiehen lisäksi myös koko organisaatiosta.

Palautteen anto on organisoitu ja ohjeistettu, mutta kuitenkin luontevammin palautteenanto tulee päivittäisissä tilanteissa. Kun tulee onnistumisia, niistä on esimiesten mukaan helppo antaa palau-

tetta ja sitten kun toiminnassa ongelmia tai korjattavaa, niin niihin tulisi puuttua muulloinkin kun kehityskeskusteluissa. Joidenkin alaisten on helppo antaa palautetta esimiehelle ja joiltakin taas ei saa palautetta vaikka kuinka kysyisi. Jotkut alaisista kokevat helpommaksi työtyytyväisyyskyselyt, joissa voi antaa palautetta nimettömästi. Sellainen kanava on hyvä olla olemassa, mutta se ei välttämättä anna oikeata kuvaa.

Erittäin tärkeää on, ettei esimies vain puhu, vaan saisi alaisenkin puhumaan. Kun osa alaisista ei osaa sanoa kehittymiseensä liittyen mitään, niin se on esimiehen taitoa osata tuoda sitä esille. Esimiehellä tulisi olla ihmistuntemusta, jotta tietää missä alainen voisi olla hyvä, mitkä ovat hänen vahvat alueensa ja osata ottaa nämä asiat esille kehityskeskusteluissa. Joskus palautteen antaminen kehityskeskusteluissa on alaisille helpompaa. Jossain määrin esimiehille tulee edelleen yllätyksiä esimerkiksi alaisten odotuksista, omasta tulevaisuudesta, joita he eivät ole tuoneet esimiehen tietoon aiemmin. Siinä mielessä kehityskeskustelu on hyväkin, koska siinä pysähdytään miettimään henkilön kannalta asioita.

Palautetta siis annetaan yrityksessä paljon eikä sen antoa säästellä. Eräs esimies mainitsikin, että jos joku asia menee pieleen, hän antaa tiukasti palautetta ja kokee osaksi vastuutaan eli ei hauku vaan antaa ehdotuksen miten korjata tilanteen. Jos korjaavat toimenpiteet eivät auta, niin se on sitten hänen mukaansa esimiehen vastuulla.

Uudet työntekijät vähän sensuroivat ja säästelevät palautetta, kun eivät ole vielä huomanneet, että esimiehelle voi antaa suoraan palautetta. Alaisen tehtävä ei pitäisi olla keskusteluun istumaan tuleminen ja kuuntelemaan mitä esimiehellä on sanottavaa. Tällöin keskustelu ei etene. Kaikki on itsestä kiinni ja itse pitää osata kertoa miten haluaa kehittyä, mikä kiinnostaa, pitää tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, eikä se ole esimiehen tehtävä kertoa niitä. Esimiesten mukaan alaisen on ymmärrettävä itse asiat tai sanottava suoraan esimiehelle mitä haluaa.



## *Palkkakeskustelu*

Palkkakeskustelu on aina sidottu tavoitteisiin. Elokuussa käydään strategiakeskustelut esimiesten kesken ja johtoryhmä mieltii ennen budjetointivaihetta tarkalleen rahalliset tavoitteet. Bonuspuoli vaihtelee aina ja tulokset käännetään aina myös rahaksi. Bonustavoitteet katsotaan ja käydään läpi tiiminvetäjien kanssa tarkalla tasolla. Henkilökohtainen bonusosuus määritellään raameissa ja sitten se on lähimmän esimiehen päätettävissä mitä se tarkalleen ottaen pitää sisällään.

Jokaiselle tiimille ja henkilölle on oma bonusmalli. Malli on liian vaikea ymmärrettäväksi ja työtyytyväisyyskyselyssä malli saa huonot pisteet, koska alaiset eivät osaa laskea omaa bonustaan. Myyntiosasto saa bonuksen peruspalkan lisäksi eli heillä on puhtaasti taloudelliset mittarit. Palkkaneuvottelut käydään vain tammikuun keskusteluissa.

Esimiehet sekä alaiset kokevat bonusten laskemisen vaikeaksi. HR- osasto laskee ne valmiiksi kaikille työntekijöille. Bonusmalli on osan esimiesten mielestä myös todella epäreilu. Tietyissä työtehtävissä bonuksia saa helpolla, kun joissakin työtehtävissä bonukset ovat taas kovan työn takana. Joskus työntekijä ei voi edes vaikuttaa oman bonuksen määrään, vaan koko tiimin tulos vaikuttaa siihen. Yhden työntekijän epäonnistuminen voi estää koko tiimin bonuksen saannin.

Kehityskeskusteluissa osalle esimiehistä on pistänyt silmään, että tärkeimmät asiat mistä alaiset haluavat puhua, liittyy rahaan tai urakehitykseen. Heidän mukaansa heitä ei kiinnosta miten puoli vuotta mennyt ja onko tavoitteet saavutettu, vaan minkälainen bonusmalli on ja onko rahaa tulossa. Palkka- ja bonuskeskustelu on samassa keskustelussa niin osan mielipide on se, että ei saa olla itseisarvo, että se käydään. Se on tärkeä osa kehityskeskustelua, mutta se ei saisi olla se tärkein osa. Organisaatiossa nähdään että bonus on palkanlisä, mutta hänen mielestään se on henkilökohtaisesta työstä ansaittu lisä eikä palkanosa. Jos se olisi palkanosa, niin pitäisi olla aina vähimmäisbonus, jonka saa joka tapauksessa, jota heillä ei ole.

Esimiesten mielestä monet työntekijät ajattelevat, ettei heidän palkka ole oikealla tasolla. Työntekijät kokevat, että muualta saisi parempaa palkkaa. Ei se näin kuitenkaan ole esimiesten mielestä. Kaikki haluavat peruspalkan mahdollisimman korkealle, ettei tarvitsisi laskea bonusten varaan. Moni jättäisi vaikka bonukset pois, jos saisivat tarpeeksi palkkaa. Motivaatioon se ehkä vaikuttaisi alussa, mutta muuttuisi takaisin normitasolle vähitellen, koska tuloksia kuitenkin seurataan koko ajan.

Alaisetkin ovat tyytymättömiä siihen, etteivät voi laskea marraskuussa tulevan tammikuun mahdollisia bonuksia. Henkilöllä saattaa olla odotuksia oman palkkansa suhteen ja hänen on vaikea keskittyä keskusteluun ennen palkkaosiota ja sitten hän joko romahtaa tai nousee riippuen mikä on lopputulos odotuksiin nähden palkassa. Se tuhoaa pahimmillaan jälkeen tapahtuvan keskustelun. Siksi palkkaosuus ihan viimeisenä. Se perustuu menneeseen vastuuseen tai tuleviin uusiin vastuisiin tai jos osaaminen mennyt selkeästi eteenpäin.

Palkkaus on ehkä tärkein asia työntekijöille, koska alaiset haluttuja ja he tarkistavat oman asemansa jatkuvasti työmarkkinoilla ja kilpailuttavat työpaikkoja. Jos alaiset haluavat palkan mieluiten jostain muualta eivätkä ole tyytyväisiä työhönsä, esimiehet haluavat tietää miksi? Aina oltava isomman palkkapyynnölle perusteet, miksi sen ansaitsee. Kehityskeskusteluissa aika menee ehkä 50 prosenttisesti palkkaukseen ja bonusjärjestelmään ja urakehitykseen. Alaiset kokevat epäreiluksi nämä painotukset.

### *Esimiehen tärkeät taidot tuloskeskusteluissa*

Esimiehen pitää olla tarkkana, ettei keskustelu mene ihan vääriin asioihin eikä keskustelu lipsu.

Esimiehen täytyy olla hyvä kuuntelija myös, jos tuloskeskustelu on sanelu eikä keskustelu, niin se ei ole hyvä asia. Kokemuksella on myös merkitystä esimiehelle, ettei keskustelurumba ahdistaa, vaan hän pystyy hyödyntämään edellisiä kertoja ja pystyy olemaan rennompi näin.

Esimiehen tulee pystyä muokkaamaan ja painottamaan myös keskustelun aikana tärkeitä asioita ja pitämään kuitenkin runko kasassa, että tärkeät asiat tulee käytyä. Minkälainen esimies on työtehtävissä vaikuttaa myös kehityskeskusteluun. Jos hän on hirveän jäykkä, niin keskustelutilaisuuskin on jäykkä. On lähdettävä siitä, kun esimies-alaisuhde on kunnossa, niin kehityskeskustelukin sujuu paremmin.

Esimiehen pitäisi olla positiivinen ja tilanteen mukaan vakavakin. Esimiehen pitäisi olla myös kiinnostunut alaisten työstä ja mielipiteistä. Hänen pitäisi osata ohjata keskustelua niin, ettei alaisella ole päävastuu. Pitää olla kokemusta keskusteluista, jotta hän osaa käydä ja ohjata keskustelua. Jos on hiljainen alainen, niin esimiehen pitää osata pyytää vastauksia. Palautteenannossa on tärkeää, että sen osata antaa nätisti ja suhteellisen lempeällä äänellä. Ei saa olla jäykkä tai kireä, ei saa töksäyttää, ei saa kirotta missään tapauksessa. Silloin viesti menee parhaiten perille.

Kunnioituksen ansainta lähtee jo esimiehen olemuksesta, jos sinua ei kunnioiteta, niin ei sinua kuunnellakaan. Jos esimies on laiska ja alaisilla on ennakoasenne, ettei esimiehelle voi puhua, niin ei alainen puhu kehityskeskustelussakaan. Esimiehen käyttäytymisen ja persoonan tulee olla sellainen, että alaiset tykkäävät hänestä.

### 4.3 Yhteenveto

IT- allianssissa esimies-alaiskeskustelujen runko oli erittäin kattava, tarkkaan määritelty sekä se ohjasi koko yrityksen toimintaa. Käpylän virastotalossa taas käytäntöjä keskusteluiden pitämiseen oli monia, niitä ei seurattu organisaatiossa kokonaisuutena ja ainoastaan 75 prosenttia esimiehistä kävi ne. IT- allianssilla esimiehet saivat muokata hieman keskustelurunkoa mieleisekseen, mutta kaikkien esimiesten oli kuitenkin keskustelu käytävä. IT- allianssin esimiehet kokivat valmiin rungon ja yhtenäisen HR- järjestelmän erittäin hyväksi. Molempien organisaatioiden esimiehet korostivat erityisesti sitä, että voivat muokata keskustelua heille sopivampaan muotoon (Taulukko 1).

IT- allianssin esimiehet kokivat myös, että heidän tulee kehittyä esimiehinä keskusteluissa. Tätä asiaa edisti heille järjestelmällisesti annettu palaute, kun taas Käpylän virastotalon keskusteluissa ei pyydetty palautetta esimiehistä. Toki alaiset saivat sitä sielläkin antaa, muttei se ollut sisälletty näiden kolmen haastatellun esimiehen keskustelurunkoon. IT-allianssissa keskusteltiin enemmän alaisen henkilökohtaisia asioita kuin Käpylän virastotalossa. Tämä tulos oli yllättävä, koska ennakkoajatukseni oli, että kehityskeskustelua käyttävässä yrityksessä olisi enemmän keskustelua kuin tuloskeskustelumallissa (Taulukko 1).

Taulukko 1: Keskustelukäytännöt

KEHITYSKESKUSTELU	TULOSKESKUSTELU
75% esimiehistä käy keskustelut	Kaikkien esimiesten käytävä keskustelut
Monia keskustelurunkoja käytössä	Yhtenäinen keskustelurunko
Esimiehet saavat muokata runkoa mieleisekseen	Esimiehet saavat muokata runkoa mieleisekseen
Kerran vuodessa käydään	Kaksi kertaa vuodessa käydään
Päivittäiskeskustelun tärkeyttä painottavat	Päivittäiskeskustelun tärkeyttä painottavat
Ei bonus- tai palkkakeskusteluja samassa	Bonus- ja palkkakeskustelut samassa
Ei paljon keskustella henkilökohtaisia asioita	Jonkin verran henkilökohtaisia asioita keskustelua
Keskustelut tallessa vain esimiehillä, ei yrityksessä yhteenvetoa	Keskustelut tallennetaan HR- järjestelmään
Perustuu strategioihin, lakeihin ja säännöksiin	Perustuu strategioihin, mutta myös rahatavoitteisiin
Ei yhtenäistä järjestelmää	HR- järjestelmä hyvä asia
Runko on juuri sellainen kuin esimies haluaa	Runko on liiankin kattava, karsittava käytäviä asioita

Käpylän virastotalossa esimies asettaa keskustellen työntekijöille erilaisia toiminnallisia tavoitteita ja keskustellen mietitään, onko edelliset tavoitteet saavutettu. Henkilökohtaiset palkanlisät eivät kuitenkaan liity niihin tavoitteisiin, vaan ne esimies harkitsee oman mielipiteen mukaan ja päättää muussa yhteydessä. IT- allianssin tavoitteet ovat taas suurimmaksi osaksi määrällisiä ja tarkasti seurattavia tavoitteita, joiden saavuttaminen vaikuttaa suoraan palkkaan ja bonuksiin (Taulukko 2).

IT- allianssin tavoitteet määritellään puolen vuoden välein keskusteluissa ja Käpylän organisaatioissa ne määritellään kehityskeskustelujen yhteydessä vain kerran vuodessa. Tavoitteiden määrä sekä laatu eroavat organisaatioissa. IT- allianssissa on sekä määrällisiä että laadullisia selkeitä

tavoitteita useita ja Käpylän virastotalossa on vain muutama laadullinen tavoite vuodessa ja ne ovat aika väljiä määritelmiltään. IT- allianssissa tavoitteiden seuranta on myös tehokkaampaa, koska ne kerätään koko organisaatiolta yhteen paikkaan eli HR- järjestelmään ja niitä seurataan koko organisaation tasolla. Käpylän virastotalossa esimiehet keräävät omiin tiedostoihin keskustelut, mutta niitä ei koota yhteen paikkaan (Taulukko 2).

Taulukko 2: Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Tavoitteet toiminnallisia	Tavoitteet toiminnallisia (30%) ja määrällisiä (70%)
Strategioista ja esimiehen harkinnasta	Strategioista yksiköille ja henkilöille
Tavoitteet eivät vaikuta palkkaan	Kaikki tavoitteet muutetaan rahaksi
Lainsäädäntökin määrittelee	Myös vuoden kestäviä henkilökohtaisia projekteja
Keskustellen määritellään kaikki tavoitteet	Keskustellen asetetaan myös työoppimisen tavoitteita
Kerran vuodessa asetetaan ja seurataan	Kahdesti vuodessa asetetaan ja seurataan pitkin vuotta
3-5 laadullista tavoitetta	Taloudellisia sekä laadullisia tavoitteita useita
Ei taloudellista seurantaa	Taloudellinen seuranta aina tavoitteissa
Ei selkeitä mittareita, vaan keskustellen arviointia	Selkeät mittarit, mutta myös keskustellen arviointia
Esimies seuraa päivittäin	Mittareilla seurantaa pitkin vuotta
Ei järjestelmää, josta seurata	HR- järjestelmästä seurantaa
Ei tavoitteista palkitsemista	Bonukset sekä palkanlisät riippuvaisia tavoitteista
Henkilökohtaiset tavoitteet ainoita tavoitteita	Henkilökohtaiset projektit seurataan kerran vuodessa
Mittaus riippuu esimiehestä	Mittaus riippuu myös yksilön työnkuvasta ja toimesta
Tavoitteet väljiä	Selkeät tavoitteet, selkeät osa-alueet ja selkeä mittaus

Esimiesten kokemusten mukaan Käpylän virastotalon työntekijät kokivat keskustelut enemmän rutiininomaisiksi eikä niiden avulla kunnolla voinut puuttua ongelmiin, kun taas IT-allianssin työntekijät kokivat ne monipuolisiksi ja tehokkaiksi ongelmien selvittämiseen. Tämä ero saattaa johtua siitä, ettei Käpylän virastotalon työntekijöiltä kysytty niin systemaattista palautetta organisaatiosta ja esimiehistä kuin IT- allianssissa kysyttiin. Heidän vaikutusmahdollisuutensa toimintaan ja tavoitteisiin ovat pienemmät kuin IT-allianssissa. Molempien organisaatioiden työntekijät suhtautuivat keskusteluihin pääsääntöisesti myönteisesti (Taulukko 3).

Taulukko 3: Työntekijöiden suhtautuminen keskusteluihin

Monenlaisia suhtautumistapoja	Monenlaisia suhtautumistapoja
Liian rutiininomaisia	Monipuolisia
Ei puututa todella ongelmiin	Pystytään puuttumaan ongelmiin
Liian väljät tavoitteet	Palkkaus tärkeimpiä asioita ja hyvät tavoitteet
Arvioinnin kokevat epäreiluksi	Arvioinnin kokevat osittain epäreiluksi (bonukset)
Kaipaavat enemmän positiivista palautetta	Saavat tarpeeksi palautetta
Pääosin positiivisesti suhtautuvat	Pääosin positiivisesti suhtautuvat

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tässä tutkimuksessa olevien molempien organisaatioiden esimiehet pitävät esimies-alaiskeskusteluja tarpeellisena. He kaikki myös vahvasti toivat esille, että keskustelujen tärkeys korostuu entisestään, kun ne muodostuvat luonnolliseksi osaksi myös päivittäistyötä.

Käpylän virastotalon esimiehet kokivat arvioinnin vaikeaksi, koska heillä ei ollut käytössä tarkkoja tavoitemalleja ja mittaustapoja. IT- allianssin esimiehet olivat tyytyväisempiä, sillä heillä oli korporaatiotasolta annettu selkeät rungot, mittaustavat sekä HR- järjestelmä, jonka turvin kehittäminen ja seurana helpottui. Osittain he kokivat rungon kuitenkin raskaaksi ja sen vuoksi usea heistä muokkasikin sitä mieleisekseen (Taulukko 4).

Kaikkien esimiesten mielestä avoimuus ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää keskusteluissa. Heidän mukaansa on tärkeää, että työntekijät ovat itseohjautuvia ja pystyvät itsenäiseen työskentelyyn ja vastuun kantamiseen. Käpylän virastotalon esimiesten mielipiteet olivat siinä mielessä ristiriitaisia, että he kokivat palautteen ja keskustelun olevan työntekijöille tärkeämpää kuin rahallinen palkitseminen. Kuitenkin he myönsivät, että avointa keskustelua voisi olla enemmän (Taulukko 4).

Taulukko 4: Esimiesten mielipiteitä keskusteluista

Arviointi hankalaa ja tavoitteet väljiä	Tyytyväisiä HR- järjestelmään ja runkoon
Päivittäiskeskusteluja painottavat	Melkein parempia keskusteluja päivittäin
Voisivat antaa enemmän positiivista palautetta	Antavat aina palautetta suoraan
tärkein asia alaiselle ei raha vaan palaute	Raha ja bonukset tärkeintä alaiselle
Alaisen hyvä olla itseohjautuva	Alaisen hyvä olla itseohjautuva
Väliseurantaa/välikeskustelu lisää	Sopiva määrä keskusteluja
Avoimuus ja luottamus tärkeää	Avoimuus ja luottamus tärkeää
Esimiehet eivät pyydä palautetta	Saa ja pitää antaa esimiehellekin palautetta
Runko juuri sellainen kun esimies haluaa	Liian raskas runko



IT- allianssissa keskusteltiin henkilökohtaisista asioista myös ja molemmin suuntaista palautetta annettiin enemmän kuin Käpylän virastotalossa. Käpylän virastotalon työntekijät valittivat useammin saavansa liian vähän positiivista palautetta, kun taas IT- allianssin työntekijät olivat esimiesten mukaan palautejärjestelmään erittäin tyytyväisiä. Osa Käpylän virastotalon esimiehistä myönsikin antavansa enemmän palautetta ongelmatilanteissa kuin motivoinnin keinona positiivisessa mielessä (Taulukko 5).

Esimiehet kokivat palautteenannon joskus vaikeaksi niin heille itselleen kuin alaisillekin. He kaikki korostivat kuitenkin enemmän päivittäisen palautteen merkitystä. He kokivat antavansa päivittäin suoraa palautetta alaiselle ja odottivat myös alaisilta suoraa palautetta heille päin, jos oli ongelmia tai muuten ajankohtaista asiaa (Taulukko 5).

Taulukko 5: Palaute keskusteluissa

Ei ole määritelty pakolliseksi	Myös osa runkoa
Palaute myös organisaatiosta	Palaute alaiselle ja esimiehelle
Työntekijän palaute jaksamisesta ja työkyvystä	Työntekijän palaute jaksamisesta ja työkyvystä
Ryhmäkeskusteluissa vaikeaa luottamus	Ei ryhmässä palautetta
Haastavaa ja vaikeaa joskus esimiehelle	Kaikkien alaisten ei helppo antaa palautetta
Myös päivittäin palautteen vaihtoa	Palautetta annetaan paljon aina päivittäin

IT-allianssissa palkitseminen ja tavoitteiden saavuttaminen muutetaan aina rahaksi. Eli alaiset saavat palkitsemisen aina rahan muodossa ja taloudelliset tavoitteet ohjaavat vahvasti koko organisaatiota. Siksi voisi luulla, että Käpylän virastotalossa käytäisiin enemmän alaisten henkilökohtaisia asioita keskusteluissa, koska palkitseminen tapahtui positiivisena sanallisena palautteen muodossa ilman rahallista hyötyä (Taulukko 6).

Palkkaus on yksi tärkeimmistä asioista IT- allianssin työntekijöille. Alan työntekijät ovat työmarkkinoilla haluttuja ammattilaisia ja he tarkistavat omaa asemaansa jatkuvasti työmarkkinoilla ja kilpailuttavat työpaikkoja. Vaikuttaako tähän suhtautumistapaan se, että raha määrää niin paljon tässä yrityksessä ja kaikki tulokset on sidottuna rahaan? Pyörivätkö keskustelut liikaa pelkän rahan ympärillä? Osa esimiehistä oli sitä mieltä, ettei palkkaus vaikuta alaisten muuhun kehityskeskusteluosuuteen, mutta osa oli taas vahvasti sitä mieltä, että alaisia kiinnosti keskustelussa vain rahakeskusteluosuus ja se on ainoa asia mikä saa työntekijät motivoitumaan ja kiinnostumaan saavuttamaan tavoitteet (Taulukko 6).

Molemmissa organisaatioissa oli tyytymättömyyttä siitä, kuinka bonukset ja palkanlisät myönnetään. Käpylän virastotalon palkanlisiä ei päätetty keskusteluissa, vaan ne myönnettiin esimiesten harkinnasta ihan muuna aikana. Esimiesten mukaan työntekijät kokevat kateutta palkanlisistä, koska niiden antaminen ei tarvitse olla perusteltua eikä syitä kerrota yleisesti. IT-allianssin työntekijät sekä esimiehet ovat taas tyytymättömiä bonuslaskentamalliin, koska kukaan ei osaa sitä eikä tiedä mitä asioita siinä painotetaan tarkalleen (Taulukko 6).

Taulukko 6: Palkitseminen

Ei tuloksiin perustuvaa palkitsemista	Tuloksiin perustuva palkanlisä ja bonukset
Palkitseminen positiivisena palautteena	Mittareista johtuva palkitseminen
Virkistymistä ja vuosilisiä palkitsemisena	Selkeä palkitsemisjärjestelmä
Palkkalisäperusteet väljiä, kateus	Bonuslaskentamalli sekava ja "epäreilu"
Palkkakeskustelu ei sekoita kehityskeskustelua	Esimiesten mukaan ei vaikuta muuhun keskusteluun
Palaute tärkeintä palkitsemista	Raha tärkeintä työntekijöille
Ei yhtenäistä palkitsemista	Yhtenäinen palkitsemisjärjestelmä

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että esimiesten tärkeä taito keskusteluissa on erilaisten alais-  
ten ymmärtäminen ja keskustelun selkeä johtaminen, kuitenkin unohtamatta keskustelevaa ja  
avointa keskusteluilmapiiriä. Esimiehet kokivat päivittäisen johtamisen jopa tärkeämmäksi kuin  
viralliset keskustelut. Ne esimiehet, jotka kokivat heillä olevan rento ja avoin esimies-alaisuhde  
päivittäin, kokivat myös viralliset keskustelut sekä palautteen antamisen ja saamisen helpoksi.  
Esimiehet, jotka eivät mielellään antaneet monipuolista palautetta suoraan alaiselle, myös saivat  
sitä alaisilta harvemmin kuin muut esimiehet. Esimiehen tärkeimpiä taitoja ovat kuunteleminen,  
päivittäisjohtaminen, vuorovaikutustaidot sekä tunteiden hallinta ja alaisten kunnioituksen an-  
sainta. Esimiehen asenteilla on merkittävä vaikutus koko työyhteisön asenteisiin. Mikäli esimies  
koki keskustelut turhiksi ja rutiininomaisiksi, kokivat he myös alaisten ajattelevan näin (Tauluk-  
ko 7).

Taulukko 7: Esimiesten tärkeät ominaisuudet

Erilaisten alaisten ymmärtäminen	Keskustelun johtaminen ja muokkaus alaisen mukaan
Ymmärtää kehityskeskustelun tärkeys	Kyettävä hyvään esimies-alaisuuteeseen päivittäin
Strategioiden ja alaisen työn tuntemus	Hyvä kuuntelija
Oma-arvioinnin tärkeys	Ottaa palautetta vastaan avoimesti
Päivittäisjohtaminen	Päivittäisjohtaminen ja kunnioituksen ansainta
Vuorovaikutustaidot	Johtaminenkin helpompaa jos vuorovaikutus toimii
Valmius palautteen antoon	Valmius palautteen antoon ja saamiseen
Tunteiden hallinta	Pyrittävä siihen että alaiset tykkää ja kunnioittaa näin

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Esitän tässä kappaleessa yhteenvedon tutkimuksesta ja tärkeimmistä tuloksista ja pohdin niiden merkittävyyttä kirjallisuuden kannalta. Lisäksi esitän mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### *Yhteenveto tutkimuksesta*

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten kokemuksia 1) kehityskeskusteluista, joissa palkkakeskustelut eivät ole mukana ja 2) kehityskeskusteluista, joissa palkkakeskustelut ovat mukana. Käytännössä tarkoittaa sitä, miten ja minkälaisia tavoitteita organisaatioissa asetetaan, miten tulosta arvioidaan ja miten niistä palkitaan. Selvitin tutkimuksessa myös organisaatioiden palautteen antoa sekä esimiesten mielipiteitä ja heille tärkeitä ominaisuuksia keskusteluissa.

Aiheena esimies-alaiskeskustelu on ajankohtainen, sillä niitä käytetään organisaatioiden kehittämisen välineenä kaikkialla. Niiden pitämiskäytännöt kuitenkin vaihtelevat vielä paljon eikä erilaisten pitämiskäytäntöjen tehokkuutta ole tutkittu tai vertailtu vielä paljon. Molemmat sekä tuloskeskustelut että kehityskeskustelut pyrkivät organisaation sekä työntekijöiden tehokkuuden parantamiseen, mutta niiden motivoinnin ja tuloksellisuuden eroista ei ole vielä paljon tietoa. Erilaisissa organisaatiomalleissa tarvitaan erilaisia keskustelumalleja, jotta parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästäisiin.

Vastatakseni kysymykseen keskustelujen suurimmista eroista, selvitin tutkittavien organisaatioiden keskustelukäytännöt sekä esimiesten mielipiteet keskusteluista. Näiden perusteella pystyin muodostamaan käsityksen eroista käytäntöjen välillä.

Aineistonhankintamenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jota käyttämällä hankin haastatteluaineistoa kahden organisaation keskusteluja pitäviltä esimiehiltä. Aineiston analyysitapana sovelsin sisällönanalyysiä. Tutkittavan kohteen ja haastateltavien valinnan tein niin sanotulla lumipallo-otanta menetelmällä.

Tutkimuksessani vertailtavat organisaatiot olivat Käpylän virastotalo ja IT-allianssi. Käpylän virastotalo on byrokraattisempi julkinen organisaatio ja IT-allianssi taas vahvasti tulossuuntautunut pörssiyhtiö, jossa kaikki tavoitteet muutetaan aina rahaksi ja palkka määräytyy tulosten mukaan.

### *Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys*

Kirjallisuuskatsauksen mukaan esimies-alaiskeskustelujen tarkoituksena on edistää työn tuloksellisuutta, yksilön positiivista oppimista sekä parantaa kommunikointia työntekijän ja esimiehen välillä. Kun työntekijä tuntee oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta ja työn tavoitteet, ne auttavat henkilön omien kehittämistarpeiden tunnistamista ja motivaation lisääntymistä. Se parantaa myös yhteistyötä, selventää organisaation tavoitteita sekä selkeyttää työnkuvia, rooleja ja vastuita (Ukkonen 1989, 28, 51; Greller 1998, 645–658; Foot & Hook 2002, 227; Valpola 2003, 9; Sydänmaanlakka 2007, 91–92).

Tämän tutkimuksen haastattelut vahvistivat sen, että mitä enemmän työntekijää osallistetaan tavoitteisiin ja mitä selkeämmin tavoitteet ohjaavat työtä, sen motivoituneempi työntekijä on. IT-allianssissa työntekijöillä on selkeät työnkuvat ja tavoitteet niissä. Heitä palkitaan tuloksista ja heillä on mahdollisuus sekä saada että antaa palautetta. Käpylän virastotalossa tavoitteet, palkitseminen ja palautteen anto ei ole yhtä hyvin organisoitu kuin IT-allianssissa. Käpylän virastotalon työntekijät ovat tyytymättömämpiä keskusteluihin ja tavoitteiden väljyyteen. Voidaan kysyä, onko painavin tekijä työntekijöiden motivoitumiseen kuitenkin konkreettinen taloudellinen hyötyminen tavoitteiden saavuttamisesta? Vai onko se vain mahdollisimman selkeästi asetetut konkreettiset tavoitteet ja niiden seuranta?

Kirjallisuuskatsauksen mukaan kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä selkeästi työntekijään ja hänen tulevaisuuteensa ja kehittymiseen. Kehityskeskusteluissa lähtökohtina ovat työntekijän työn avaintulosalueet ja esimiehen viestimät toimintapolitiikat ja tavoitteet. Kirjallisuuskatsauk-

sen mukaan kehityskeskustelu on tehokkaimmillaan, kun työntekijällä on mahdollisuus luonnostella oma ehdotuksensa tavoitteista ja keskustelussa ne käydään läpi ja hyväksytään yhdessä esimiehen kanssa. Päämääränä on saavuttaa yhteisymmärrys esimiehen ja alaisen kesken alaisen työtavoitteista. (Humble 1976; Ukkonen 1989, 26; Foot & Hook 2002, 226). Näin toimittiin myös Käpylän virastotalossa: alaisen mielipidettä kuunneltiin tavoitteista ja ne yhdessä keskustellen hyväksyttiin esimiehen kanssa. Tavoitteista ei kuitenkaan selkeästi palkittu positiivisella palautteella tai muulla palkitsemistavalla, vaan niiden vaan todettiin onnistuneen tai epäonnistuneen.

Penttilän Pro gradun (2005, 63) tutkimuksen mukaan asetettavien tavoitteiden määrän toivottiin olevan mahdollisimman konkreettisia ja helppoja seurata. Tavoitteiden selkeys, niiden hyväksyminen ja tavoitteisiin sitoutuminen ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat alaisen tyytyväisyyteen keskustelujen ja niissä saatua palautetta kohtaan. Näin olikin tutkimukseni IT-allianssin tuloskeskustelujen kohdalla. Alaiset tiesivät tarkkaan tavoitteensa ja niiden vaikutuksen palkkaukseen. Siksi alaiset oli motivoituneita saavuttamaan tavoitteet ja olivat avoimia kaikista asioista esimiehille. Käpylän virastotalon tavoitteet olivat epämääräisempiä eikä niillä ollut taloudellista hyötyä alaiselle. Tämä selkeästi vaikutti alaisten motivaatioon.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan tuloskeskusteluissa erona kehityskeskusteluihin on se, että ne keskittyvät enemmän menneiden tuloksien tarkasteluun, kun taas kehityskeskustelussa keskitytään tulevaisuuden suunnitelmiin (Ukkonen 1989, 28–29; Foot & Hook 2002, 229 – 230). Minun haastatteluideni mukaan jako ei ole näin selkeä. Molemmissa tutkimissani organisaatiossa käytiin läpi tavoitteiden seuranta sekä tulevien tavoitteiden asettaminen. Kuitenkin tutkimustulosten mukaan Käpylän virastotalon kehityskeskusteluissa tavoitteille ei annettu niin suurta painoa kuin IT-allianssissa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan kehityskeskustelut ovatkin enemmän luottamuksellisia keskusteluita, kun taas tuloskeskustelujen tavoitteet ja suunnitelmat ovat usein melkein koko organisaatiota koskevia. Tuloskeskustelut ovat tavoitesuuntautuneita, enemmän määrällisiä asioita seu-

raavia ja arvioinnin hengessä toteutettuja (Meyer & Key & French 1965, 311–317; Ukkonen 1989, 28–29; Fisher 1994, 8). Tutkimukseni tulokset puolsivat tätä asiaa, kuten aikaisemmin mainitsin: IT-allianssin keskustelut liikkuvat enemmän tavoitteissa. IT-allianssin jokainen avaintulos pyritään osoittamaan tietyn työntekijän henkilökohtaiseksi tulosvastuiksi. Esimies ja alainen yhdessä sopivat avaintulokset ja niiden tärkeysjärjestykset sekä tavoitetasot. Näin alainen myös hyväksyy helpommin arvoinnit ja palkkaperusteet.

Brownin ja Lathamien (2000) sekä Locken ja Lathamien (2002, 1-3) mukaan haastavat ja selkeät tavoitteet motivoivat enemmän kuin epäselvät ja helpot tavoitteet. Ne antavat toiminnalle suunnan ja tehostavat toimintaa kohti tavoitteita. Niillä on myös voimaa antava vaikutus: korkeammat tavoitteet johtavat suurempaan panokseen kuin matalat tavoitteet. Haastatteluissa tuli esille, että IT-allianssin työntekijät olivat tyytyväisempiä keskusteluihin, koska heillä oli selkeät tavoitteet ja niiden seuranta ja palkitseminen oli järjestelmällistä. Käpylän virastotalon työntekijät kaipasivat selkeämpiä tavoitteita ja selkeämpää myönteistä palautetta niiden onnistumisesta. Alaiset sekä esimiehet olivat myös samaa mieltä kuin aikaisemmat tutkimukset, että keskusteluja on hyvä olla kaksi kertaa vuodessa, jotta tavoitteita voidaan tarpeeksi usein tarkentaa ja voidaan lisätä haasteita. Vaikka Käpylän virastotalon tavoitteet eivät olleet selkeitä ja yhtenäisiä, niin on hyvä että niitä joka tapauksessa asetettiin. Työntekijöiden motivoinnin parantamiseksi voisi tavoitteita vielä selkiyttää ja niiden arviointia ja palkitsemista harkita paremmin. Niiden onnistumisesta keskustellaan, mutta ne eivät vaikuta selkeästi palkanlisäyksiin ja niiden arvioiminen on muutenkin väljää.

Andersenin (2007, 11–13) mukaan yrityksen omistajat päättävät tavoitteista ja työntekijät tekevät töitä saavuttaakseen johdon asettamat tavoitteet. Yritykset eivät palkkaa hänen mukaansa työntekijöitä, jotta he voisivat tavoitella työssään omia tavoitteita, vaan heidän tulisi toimia johdon näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa tulokset osoittivat, että työntekijöiden mielestä parempi johtaja on empaattinen, valtuuttava ja huomioonottava johtaja. Johtaja, joka ottaa ensin huomioon työntekijät ja sitten vasta yrityksen. Hänen mukaansa tällainen johtaja ei tuota yritykselle tulosta parhaalla mahdollisella tavalla, mutta työntekijät viihtyvät paremmin hänen alaisinaan ja ovat motivoituneempia. Hänen mukaansa esimiehen tulisi toimia vaan yrityksen näkökulmasta. IT-

allianssin ja Käpylän virastotalon esimiehet päinvastoin kokivat keskustelut helpommiksi ja työntekijät motivoituneemmiksi, jos päivittäinen kanssakäyminen heidän kanssa oli rehellistä, avointa ja esimies osasi käsitellä erilaisia alaisia oikealla asenteella.

Cederblomin (1982, 219) tutkimuksen mukaan esimies-alaiskeskusteluiden tehokkuuteen vaikuttavat esimiesten tietämys alaistensa työnkuvista ja työskentelystä, heidän tukensa alaisille sekä esimiesten tahto ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon. Vaikka arviointikeskusteluiden hyödyt tiedostetaan organisaatioissa, niiden pitäminen ja tehokas hyödyntäminen on silti epätavanomaista. Haastattelumateriaalista kävi ilmi myös, että Käpylän virastotalon esimiehet myönsivät alaisen kaipaavan enemmän positiivista palautetta ja useampaa keskustelutapaamista. Myös esimiehet mielestään antoivat myönteistä palautetta liian vähän ja keskusteluja heidänkin mielestään voisi olla useammin. Keskustelurungot erosivat kuitenkin paljon organisaation sisällä ja niiden tehokas hyödyntäminen puuttui, kuten kirjallisuuskatsauksessakin ilmeni käyvän usein.

Esimiehet kokevat palautteen antamisen alaisille usein vaikeaksi keskusteluissa. Alaiselle tärkeää on palautteen kaksisuuntaisuus, heidän mielipiteiden huomioonottaminen ja avoin keskustelutilanne. Osa Käpylän virastotalon esimiehistä koki myös palautteen antamisen vaikeaksi eivätkä siksi ehkä saaneet itsekään alaisilta avointa palautetta. Palautteelta odotetaan luottamuksellisuutta ja rehellisyyttä kirjallisuuskatsauksen mukaan. Täsmällisen ja todellisen palautteen antamisen on huomattu edistävän työntekijöiden oppimista, tyytyväisyyttä, motivaatiota ja tavoitteiden saavuttamista (Hillery & Wexley 1974; ref. Nemeroff & Cosentino 1979, 567; Meyer 1991, 68; Fransman 2000; Puranen 2001, 96–97). IT-allianssissa ei säästely palautteen antamista ja se oli aina molemmansuuntaista. Molempien organisaatioiden esimiehet myönsivät palautteen vaihdon tärkeyden. Käpylän virastotalossa se ei kuitenkaan ollut pakollinen kohta keskustelurungossa ja siksi se osittain esimiesten kohdalla jäikin toteuttamatta parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehityskeskusteluissa annetaan enemmän palautetta alaisen osaamisesta ja kyvyistä, jotta hän pystyisi suunnittelemaan omaa tulevaa kehittymistään työssään. Keskustelut keskittyvät siis tuuloskeskusteluja enemmän yksilöön, hänen ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin, etsien kehitymis-



kohteita ja työntekijän omia toiveita ja tavoitteita. Keskustelu selventää alaisen kuvaa hänen osaamistasostaan ja kokemuksistaan (Fisher 1994, 6-7, Orpen 1995).

Esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, miten paljon kehityskeskustelutilanne ja palautteen anto vaikuttavat työkeskustelun tehokkuuteen ja tuloksiin. Tutkimuksien mukaan esimiehen ja alaisen suhde työpaikalla vaikuttaa myös siihen, miten alainen kokee kehityskeskustelut ja kuinka tyytyväisiä he niihin ovat ylipäätään. Säännöllisesti ja totuudenmukaisesti annettu palaute vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen ja asenteeseen työtä, esimiestä sekä koko organisaatiota kohtaan. Epämuodollista palautetta esimiehen ja alaisen välillä tulisi esiintyä päivittäin, koska sillä on niin suuri vaikutus tyytyväisyyteen ja asenteisiin (Nathan 1991, 367; Maley & Kramar 2007, 28). Molempien tutkimieni organisaatioiden tulokset vahvistivat tämän asian. Esimiesten mielestä päivittäinen johtaminen, palautteen antaminen ja luottamus esimiehen ja alaisen välillä on tyytyväisyyden ja tulosten kannalta tärkeämpää kuin keskustelut, vähättelemättä kuitenkaan keskustelujenkaan merkitystä.

Suurimmaksi syyksi tuloskeskustelujen epäonnistumiseen on esimiestaitojen puutteellisuus niiden pitämisessä. Esimiehet helposti siirtävät tuloskeskusteluja ja välttävät tarkan palautteen antoa, erityisesti kun pitäisi antaa kielteistä palautetta suorituksista. Myönteisen palautteen odotetaan lisäävän itsetuntoa ja parantavan tulevaa suoritustasoa ja myönteistä palautetta otetaan myös helpommin ja mieluummin vastaan kuin kielteistä. Myönteinen palaute rohkaisee tulevaisuudessakin hyviin suorituksiin. Kuitenkin myös kielteisen palautteen on todettu motivoivan työntekijää parantamaan kykyjään, vaikka ne myös vähentävät tyytyväisyyttä tuloskeskusteluihin ja sitoutuneisuutta yritykseen (Locke & Latham 2002, 705–717; Tjosvold & Halco 2001, 630).

Palautteen anto ja tulostavoitteiden asettaminen keskusteluissa lisäävät sitoutumista organisaatioon enemmän kuin keskustelut, joissa palautetta annetaan, muttei aseteta tavoitteita. Haastattelumateriaalista kävi ilmi, että palautteen anto ja tulostavoitteiden asettaminen vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Yhdessä palautteella ja tavoitteilla oli huomattava vaikutus työnteon tehokkuuden parantamiseen. Näiden sekä Pro gradu

työni tutkimustulosten mukaan yksin palautteella ei ole kuitenkaan suuri merkitys työtiimin ryhmähenkeen. Tavoitteiden asettamisen kautta alainen saa selkeämmän kuvan työtiimin tehtävistä ja organisaation tavoitteista, ja sen kautta ymmärtää tavoitteiden merkityksen kokonaisuutta ajatellen (Nemeroff & Cosentino 1979, 572- 574; Latham ja Tziner 1989).

Bonnien (2002, 155–158) ja Mitchellin (1982) mukaan palkkakeskustelujen liittäminen kehityskeskusteluihin voi olla toimiva keino, mikäli palkitsemisjärjestelmä on houkutteleva ja tukee alaisten tavoitteita työssä. On paljon myös tutkimuksia, joiden kirjoittajien mukaan kehityskeskustelut ovat alaiselle mielekkäämpiä ja motivoivat heitä enemmän kehittymään ja avoimeen palautteen antoon. Kuitenkin puhuttaessa työskentelyn tehokkuudesta ja alaisen motivoimisesta, monet tutkijat; jopa ne, jotka suosittelevat keskustelujen eriyttämistä, ovat sitä mieltä että tuloskeskustelut saavat työntekijät motivoituneemmiksi vastuunottoon ja tulosten tavoitteluun. Näin oli myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan. Tämän tutkimuksen tulokset myös osoittivat, että palkkiot ja palkan korotukset ovat motivoivia asioita tuloskeskusteluissa.

Rahallisen korvauksen saaminen tavoitteiden saavuttamisesta on monien kirjallisuuskatsauksessa mainittujen tutkimusten mukaan siis työmotivaatiota lisäävä asia. Palkkakeskustelujen liittäminen kehityskeskusteluihin voisi myös olla toimiva keino, mikäli palkitsemisjärjestelmä on selkeä ja kannustava sekä tukee alaisten tavoitteita työssä. Kuitenkin jos alaiset kokivat, että palaute ei vastaa todellisuutta, esimerkiksi kaikki sai vain hyvää palautetta, se ei lisännyt alaisten motivaatiota. Manin (2002) ja Dowlingin ja Richardonin (1997) tutkimustulosten mukaan alaiset motivoituivat tuloskeskusteluissa parhaiten, jos palaute suorituksista oli totuudenmukaista ja siitä seurasi rahallinen palkkio tai palkankorotus. Näiden tutkimustulosten mukaan alainen ei motivoitu pelkän palautteen annon ja tavoitteiden avulla, vaan niihin pitää liittyä myös rahallinen korvaus.

Haastattelumateriaali tuki myös osittain aikaisempia tutkimustuloksia. IT- allianssin esimiehet kokivat työntekijöiden olevan motivoituneita tavoitteisiin sekä tuloskeskustelukäytäntöön. Suurin osa heistä ei kokenut palkkakeskusteluja millään tavalla häiritseviksi kehitysoisuuden mukana, vaan päinvastoin heidän mielestään työntekijät odottivat saavuttavansa tavoitteet kunniallisesti ja saavansa sitä tyydyttävämmän palkanlisän mitä paremmin he hoitivat työnsä. Käpylän virastota-

lossa kirjallisuuskatsauksen tuloksien vastaisesti ei palautteenanto kuitenkaan ollut avoimempaa ja kehittyneempää, vaan tutkittavassa IT-allianssissa sekin oli suurempaa ja monipuolisempaa. Tutkimustulosteni mukaan kuitenkin tuloskeskusteluja pitävän IT- allianssin keskustelumalli tuntui motivoivammalta ja palautteen vaihdon kannalta tehokkaammalta mallilta. Myös tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta ja keskustelujen yhtenäisyys olivat tehokkaampia IT- allianssissa kuin Käpylän virastotalossa. Käpylän virastotalon tavoitteiden asettaminen sekä seuranta olivat väljiä eikä alaisten kaipaamaa positiivista palautetta palkkiona saavutetuista tavoitteista ollut tarpeeksi.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat sen, että mitä enemmän työntekijää osallistutetaan tavoitteisiin ja mitä selkeämmin tavoitteet ohjaavat työtä, sen motivoituneempi työntekijä on. Näiden tutkimustulosten mukaan alainen ei kuitenkaan motivoitu pelkän palautteen annon ja tavoitteiden avulla, vaan niihin pitää liittyä myös rahallinen korvaus. Käpylän virastotalon työntekijät kokivat heidän tavoitteet liian väljiksi ja kaipasivat enemmän palautetta niiden onnistumisesta. Suurin osa tuloskeskustelu yrityksen henkilökunnasta ei kokenut palkkakeskusteluja millään tavalla häiritseviksi kehitysoisuuden mukana, vaan päinvastoin esimiesten mukaan työntekijät odottivat saavansa sitä tyydyttävämmän palkanlisän mitä paremmin he hoitivat työnsä.

Molempien organisaatioiden esimiehet myönsivät palautteen vaihdon tärkeyden. Esimiesten mielestä päivittäinen johtaminen ja palautteen antaminen on tyytyväisyyden ja tulosten kannalta tärkeämpää kuin viralliset keskustelut. Kuitenkaan vähättelettä keskustelujakaan, sillä molempien organisaatioiden esimiehet oli jopa kahden vuosittaisen keskustelun kannalla. Palautteen anto ja tulostavoitteiden asettaminen vaikuttavat selkeästi myönteisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Onko työntekijöiden motivoitumiseen kuitenkin tärkeää konkreettinen taloudellinen hyötyminen tavoitteiden saavuttamisesta? Vai riittäisikö motivoitumiseen ja tyytyväisyyteen se, että tavoitteiden asettaminen ja seuranta on tarkkaa ja niistä annettaisiin selkeää palautetta.

Tämän tutkimusprosessin aikana minulle tuli erilaisia ajatuksia ja ideoita mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Mielenkiintoista ja haastavaa olisi kartoittaa esimiesten ja työntekijöiden kehitys- ja tuloskeskustelukäsityksiä laajemmin. Erityisesti kiinnostavaa olisi tutkia lisää palkitsemisen ja palautteen annon merkityksestä alaisten motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Sopsisiko tuloskeskustelumalli kuitenkin paremmin myös julkisiin organisaatioihin ja saataisiinko työntekijät sitoutettua paremmin tulospalkkauksen avulla?

## LÄHTEET

Andersen, J.A. 2007. Your Favourite manager is an organizational disaster. Faculty of Social Sciences. SIVUT?

Boice D.F & Kleiner H.B.1997. Designing effective performance appraisal systems. Work Study. Vol. 46. 6.197–201

Bonnie, Mani G. 2002. Performance appraisal system, productivity, and motivation: a case study. Public personnel management. Vol. 31. 2. 141- 159

Brown, Trevor C. & Latham Gary, P. 2000. The effects of goal setting and self-instruction training on the performance of unionized employees. Relations Industrielles. Vol 55. 1. 80-95

Cederblom, Douglas 1992. The performance appraisal interview. A review, implications and suggestions. The academy of management review. Vol. 7. 219-227

Dessler, Gary 2003. Human resource management. Pearson education.

Dowling, Bernard & Richardson, Ray 1997. Evaluating performance-related pay for managers in the National Health Service. The international journal of human resource management. Vol. 8. 3. 348- 366.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen Tampere: Vastapaino

Fisher Colin M. 1994. The Differences between Appraisal Schemes: Variation and Acceptability  
Part I Personnel Review. Vol. 23. 8.33-48

Fisher, Colin M. 1995. The differences between appraisal schemes: variation and acceptability-  
Part II. Personnel Review. Vol. 24. 1. 51-67

Fletcher, Clive A. 1973. Interview style and the effectiveness of appraisal. Occupational Psy-  
chology. Vol. 47. 225- 230

Foot, Margaret & Hook, Caroline 2002. Introducing human resource management. Pearson edu-  
cation

Fransman, Seppo 2000. Hyvä kehityskeskustelu avoin vuoropuhelu. Työ & Hyvinvointi. 2. 26–  
27

Greller, Martin M. 1998. Participation in the Performance Appraisal Review: Inflexible Manager  
Behavior and Variable Worker Needs. HumanRelations. Vol.51.8. SIVUT??

Harvey, E. 1995. Separating employee development from salary systems. The Human Resource  
Professional. Vol 8. 3-5

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu.: teemahaastattelun teoria ja käy-  
töntö. Helsinki: Helsinki University Press

Holopainen, Hannele 2007. Kehityskeskustelut henkilöstöjohtamisen työvälineenä. Pro gradu-tutkielma. Kuopion Yliopisto. Kauppatieteen laitos

Humble, John 1979. Tavoitejohtaminen. Helsinki: Weilin + Göös

Inderrieden, Edward J., Allen, Robert E. & Keaveny, Timothy J. 2004. Managerial Discretion in the Use of Self-ratings in an Appraisal System: The Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Issues*. 4. 460-482

Keye, Meyer & French 1965. Effects of threat in a performance appraisal interview. *Journal of applied psychology*. 49. 311- 317

Koivula, E., P. 2006 Työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluiden tavoitteiden toteutumisesta ja tärkeydestä kohdeorganisaationa Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Kressler, Herwig 2003. Motivate and Reward. Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. USA: Palgrave Macmillan. 3  
<http://site.ebrary.com/lib/uku/Doc?id=10076835&ppg=16>

Latham, Gary P. 2004. The motivational benefits of goal-setting. *Academy of management executive*. Vol.18. 4. 126-129

Latham, Gary P. & Wexley, K.N. 1977. Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel psychology*. 30. 255-268.

Latham, Gary P. & Yukl, Gary A. 1975. A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 18. 4. 824

Locke Edward & Latham Gary 1990. A theory of goal setting and task performance. Englewood cliffs. NJ: Prentice Hall

Locke, Edward & Latham, Gary 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*. 57. 9. 705–717

Longenecker, C. O., Gioia, D. A., & Sims, H. P., Jr. 1987. Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, Vol. 1. 183-193

Longenecker, C. O., Gioia, D. A., & Sims, H. P., Jr. 1987. Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1: 183-193

Maley, Jane & Kramar, Robin 2007. International performance appraisal: Policies, Practises and Processes in Australian subsidiaries of healthcare MNCs. *Research and practice in human resource management*. Vol 15. 2. 21-40

Merikari, Tiina 2002. Kehityskeskustelujen toimivuus ja kehitystarpeet Nordea rahoitus suomi Oy:ssä. Pro gradu- tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu

Meyer, H. H., Kay, E., & French, J. R. P., Jr. 1965. Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, Vol. 43.123-129



Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. 1995. Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives. Thousand Oaks. Sage Publications.  
[http://books.google.com/books?hl=fi&lr=&id=CnpuE09Vit0C&oi=fnd&pg=PP15&dq=Understanding+Performance+Appraisal:+Social,+Organizational,+and+Goal-Based+Perspectives&ots=marmy\\_PknX&sig=1pQ-qKUj8aD5DKasNt2TSAoXiiw#PPA10,M1](http://books.google.com/books?hl=fi&lr=&id=CnpuE09Vit0C&oi=fnd&pg=PP15&dq=Understanding+Performance+Appraisal:+Social,+Organizational,+and+Goal-Based+Perspectives&ots=marmy_PknX&sig=1pQ-qKUj8aD5DKasNt2TSAoXiiw#PPA10,M1)

Nathan, Barry, Mohrman, Allan & Milliman, John 1991. Interpersonal Relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*. Vol. 32. 2. S. 352- 369

Nemeroff, Wayne & Cosentino, Joseph 1979. Utilizing feedback and goal setting to increase performance appraisal interviewer skills of manager. *Academy of management journal*. vol. 22. 3. 566- 576

Neuvonen, Anu 2002. Suorituksen johtaminen kehityskeskustelujen yhteydessä. Pro gradu- tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu

Orpen, C.1995. Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of appraisal goal setting on employee work attitudes. *The International Journal of Career Management*. Vol. 7. 2 . 3–6

Pasanen, Saana 2000. Kehityskeskustelu ja sen kehittäminen - erään yrityksen esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Syventävien opintojen tutkielma. Helsingin Yliopisto. Kasvatustieteen laitos

Puranen, Johanna 2001. Kehityskeskustelut alaisen kokemana. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteenlaitos

Ritala, Reijo & Tarvainen, Helena 1991. Henkilöstön kehittäminen - osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Kirjayhtymä Oy

Roberts, Gary 1994. Maximizing performance appraisal system acceptance: Perspectives from municipal Government Personnel administrators. Public Personnel management. Vol. 23. 4. 525-549

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2000. Keskustelu kehittää. Juva: Tietosanoma

Sang, E. Woo, Carra, S., Sims, Rand & Rupp E. Deborah 2008. Considering feedback favorability and self-assessor agreement. Personnel psychology. 61. 727-759

Santalainen, Timo, Voutilainen, Eero & Porenne, Pertti 1987. Tulosjohtaminen uudistuu Ja uudistaa. Helsinki: Weilin + Göös

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs Organisaatio. 8. Painos. Helsinki: Talentum media.

Tjosvold, Dean & Halco, James 2001. Performance appraisal of managers: goal interdependence, ratings, and outcomes. The journal of social psychology. Vol. 132. 5. 629- 639

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Gummerus painopaikka Oy

Valpola, Anneli 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. 2.painos. Juva: Bookwell

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: Bookwell

Williams, K. J., DeNisi, A. S., Blencoe, A. G., & Cafferty, T. P. 1985. The role of appraisal purposes: Effects of purpose on information acquisition and utilization. *Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes*. Vol. 35. 314-339

Wilson, John P. & Western, Steven 2000. Performance appraisal: an obstacle to training and development. *Journal of European Industrial Training*. Vol.24. 7, 384-390

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelurunko

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää:

**mitkä ovat esimiesten kokemukset kehityskeskusteluista joissa palkkakeskustelu ei ole mukana?**

**Mitkä ovat esimiesten kokemukset kehityskeskusteluista, joissa palkkakeskustelu on yhdistetty kehityskeskusteluun?**

**Miten esimiesten kokemukset näistä kahdesta eri kehityskeskustelukäytännöstä eroavat toisistaan?**

- Kerron tutkimuksen tarkoituksen ja kiitän osallistumisesta tutkimukseen
- Kerron, että haastateltava voi vapaasti ja avoimesti kertoa mieleen tulevia asioita ja kokemuksia kehitys/tuloskeskusteluista

#### TAUSTATIETOJA KESKUSTELUJA SUORITTAVISTA ESIMIEHISTÄ

- Voisitko kertoa milloin olet tullut tähän organisaatioon ja mitä toimenkuvaasi tällä hetkellä kuuluu?
- Kuvaille miten työssäsi näkyy henkilöstön johtaminen? (mm. teot, taidot, ajankäyttö, kehityskeskustelut)

#### ESIMIES-ALAIKESKUSTELUT

- Voisitko kertoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti minkälainen kehityskeskustelukäytäntö organisaatiossanne on ja miten se etenee?
- (Miten ja minkälaisia tavoitteita keskusteluissa asetetaan ja miten niiden toteutumisista seurataan?)
- Minkälaisia asioita näissä kehityskeskusteluissa käsitellään?
- Voisitko kertoa miten eri työntekijäryhmät suhtautuvat kehityskeskusteluihin?

- Kertoisitko minkälaisia kokemuksia sinulla on ollut keskusteluista tässä organisaatiossa? Miten hyvin keskustelut mielestäsi toimivat?
- Voisitko kertoa, miten palautteen anto on organisaatiossanne organisoitu ja miten itse sitä teet?
- Voisitko kertoa minkälainen palkitsemisjärjestelmä organisaatiossanne on?
- Miten kehittäisit organisaationne kehityskeskustelukäytäntöä?
- Kuvailisitko millaisia tietoja/taitoja/asenteita/kokemusta tarvitset henkilöstön kanssa kehityskeskusteluissa?
- Tuleeko sinulle vielä mieleen jotain olennaista kehityskeskusteluihin liittyvää asiaa, josta emme ole vielä keskustelleet?