



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

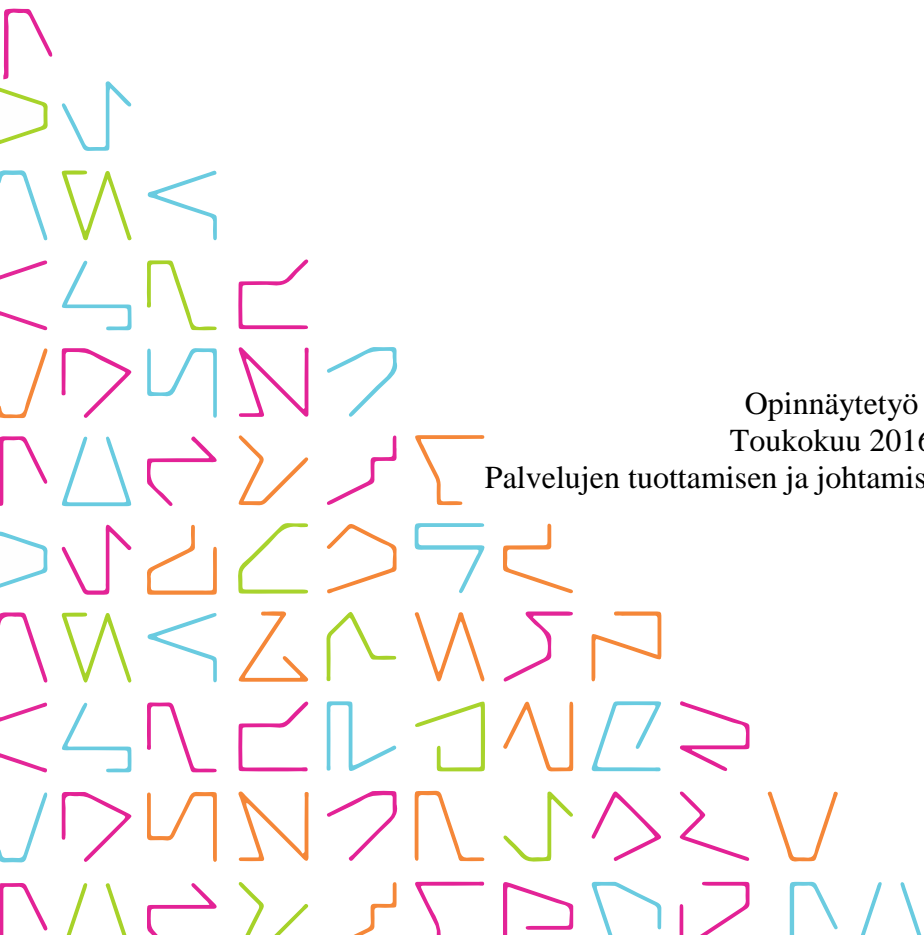
KEHITYSKESKUSTELU OSAKSI JOHTA- MISTA

Linkosuon Kahvila Oy

Saara Rouvali

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

SAARA ROUVALI

Kehityskeskustelu osaksi johtamista
Linkosuon Kahvila Oy

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Toukokuu 2016

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kehityskeskusteluprosessia Linkosuon Kahvila Oy:lle. Pää tavoitteena oli päivittää kehityskeskustelulomake ja viedä kehityskeskusteluprosessia eteenpäin. Aihe syntyi yrityksen tarpeesta ja omasta mielenkiinnosta kehityskeskusteluista kohtaan. Työhyvinvointi on osa kehityskeskusteluista ja myös Linkosuon arvoja, joten se nähtiin tarpeellisena liittää työhön mukaan.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää, joka toteutettiin teemahaastattelun avulla. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään kehityskeskusteluiden ja työhyvinvoinnin tilanne yrityksessä. Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavilla oli yhtenäinen kuva kehityskeskusteluista, mutta kehityskeskusteluiden pitäminen on jäänyt vajaaksi. Kehityskeskusteluista ja kehityskeskusteluprosessia halutaan kehittää ja viedä eteenpäin. Tutkimuksessa nousi esille, että kehityskeskusteluiden avulla halutaan saada enemmän tietoa työhyvinvoinnista.

Tutkimustulosten perusteella kehityskeskusteluprosessia kehitettiin niin, että siitä tuli kokonainen. Kehityskeskusteluihin tehtiin selkeä ohje esimiehille ja sen tueksi luotiin tarvittavat lomakkeet, joilla kehityskeskusteluista saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Kehityskeskustelulomakkeesta tehtiin toimeksiantajan tavoitteiden ja toiveiden mukainen. Yritykselle luotu kehityskeskustelulomake on tarkoitettu vain yrityksen yksityiseen käyttöön, joten se jätettiin julkaisematta tästä julkisesta raportista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

ROUVALI, SAARA
Development Discussions as part of Leadership
Linkosuon Kahvila Oy

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 8 pages
May 2016

The purpose of this thesis was to examine and improve the process of development discussion for Linkosuon Kahvila Oy. The main purpose was to update the development discussion form and to make it useful for the company. The idea of this thesis came from the company and the personal interest of the writer of this thesis in development discussions. Well-being at work is also included in this thesis.

The research method in this work was qualitative, and it was accomplished by conducting theme interviews. The purpose of this research was to examine the situation of the development discussions and to develop these discussions. The organization wanted also know more about employees' well-being at work.

Based on the findings of this research, the development discussion process was improved to be complete. With this work managers have a good possibility to improve their own work to start conducting development discussions. Discussions are seen to be good tool for managers to get to know employees well-being and the atmosphere at work.

Key words: development discussion, derivation, focused interview

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TULOKSELLISUUS	6
	2.1. Työhyvinvointi.....	6
	2.2. Osaaminen	7
	2.3. Motivaatio	8
	2.4. Sitoutuminen	10
	2.5. Vuorovaikutus ja palaute	11
3	KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI.....	14
	3.1. Kehityskeskustelu	14
	3.2. Kehityskeskustelun vaiheet.....	21
	3.2.1 Valmistautuminen	22
	3.2.2 Keskustelutilanne	23
	3.2.3 Seuranta.....	24
	3.3. Kehityskeskustelulomakkeen luominen	25
	3.4. Kehityskeskustelu työkaluna johtamisessa	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
5	TUTKIMUSTULOKSET	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
	LÄHTEET.....	43
	LIITTEET	45
	Liite 1. Saatekirje	46
	Liite 2. Haastattelukysymykset	47
	Liite 3. Kehityskeskustelu Linkosuon Kahvilat Oy	48
	Liite 4. Seurantalomake.....	49
	Liite 5. Kehityskeskustelulomake Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Linkosuon Kahvila Oy. Linkosuon Kahvila Oy on perinteinen pirkanmaalainen yritys. Sen emoyhtiönä toimii Linkosuo Oy ja sisaryhtiönä Linkosuon Leipomo Oy. Linkosuon kahvilat ja ravintolat ovat olleet lähes 50 vuotta osana Tampereen katukuvaa. Ensimmäinen Linkosuon kahvila perustettiin vuonna 1936 leipomon yhteyteen ja oma kahvila perustettiin 1957. Linkosuon Kahvila Oy:n alla toimii yksitoista toimipistettä, joista neljä toimii ravintolana ja seitsemän kahvilana. (Linkosuo 2011.)

Toimeksiannon päätavoitteena on päivittää Linkosuon Kahvila Oy:lle kehityskeskustelulomake ja kehittää kokonaisuudessaan kehityskeskusteluprosessia sekä työhyvinvointia osana sitä. Kehityskeskustelulomaketta käyttävät Linkosuon Kahvilat Oy:n alla toimivien ravintoloiden ja kahviloiden esimiehet. Toimeksiantajan toiveena oli, että kehityskeskustelulomakkeesta tulisi työkalu, jolla esimies pääsee työntekijän tilanteesta selville.

Opinnäytetyössä käsitellään teoriaa työn tuloksellisuuteen liittyvistä asioista, kuten työhyvinvoinnista, motivoinnista ja työhön sitoutumisesta. Nämä asiat liittyvät kehityskeskusteluihin ja esimiestyöhön oleellisesti. Työn toisessa osassa perehdytään kehityskeskusteluihin yleisesti, josta saadaan selville kehityskeskusteluiden tavoitteet, tarkoitus ja kehityskeskustelut johtamisen näkökulmasta. Jotta kehityskeskusteluista saadaan kokonainen prosessi, hyödynnetään teoriaa vahvasti tutkimuksessa ja työn toteutuksessa.

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, joka tehdään teemahaastattelun avulla. Työhön haastateltiin viittä Linkosuon Kahvilat Oy:n esimiestä ja haastattelulla pyrittiin saamaan tietoa kehityskeskusteluiden tilanteesta ja työhyvinvoinnista. Tutkimus pohjusti kehityskeskustelulomakkeen luontia ja kehityskeskusteluprosessin kehittämistä. Kehityskeskustelulomake laaditaan yhteistyössä esimiesten kanssa, jotta lomakkeesta saadaan toimiva huomioiden jokainen toimipaikka. Toimeksiantajan toiveesta kehityskeskustelulomake jätetään julkaisematta julkisesta raportista.

2 TYÖN TULOKSELLISUUS

2.1. Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on sidoksissa yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Työhyvinvoinnin keskeisempiä asioita ovat työpaikalla vallitseva ilmapiiri ja esimiehen toiminta. Työhyvinvointiin vaikuttavat paitsi työntekijä itse, työ, mitä hän tekee sekä työympäristö, missä työtä tehdään. Työhyvinvointia on kannustava työyhteisö ja voimavaroihin oikeassa suhteessa oleva työ. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointi on sitä, että työntekijät pysyvät toimintakykyisinä, eivätkä sairaslomat haittaa toimintaa ja etteivät työntekijät joudu työkyvyttömyyden takia ennenaikaiselle eläkkeelle. Fyysinen kunto ja terveys ovat tärkeitä ominaisuuksia, jotta työtä jaksaa tehdä täydellä teholla. Työnantaja voi vaikuttaa fyysiseen kuntoon ja terveyteen tarjoamalla virikkeitä, mutta lopulta on jokaisen työntekijän omalla vastuulla ylläpitää toimintakykyä. (Salminen 2006, 130–131.)

Henkinen työhyvinvointi on yhtä tärkeää kuin fyysinen kunto ja terveys. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat monet työpaikan ulkopuoliset tekijät, joten henkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen jää työntekijän vastuulle. Työnantajalla on kuitenkin oma vastuunsa työntekijöiden henkisestä työhyvinvoinnista, sillä työ vie valtaosan työntekijän aikuisiän ajasta. Työn sopivuus on tärkeää, sillä liian helppo tai liian vaikea työ ei tuota tyydytystä ja monelle on tärkeää kokea tekevänsä jotakin sellaista, millä on merkitystä. Työtehtävän ja työntekijän yhteensovittaminen on esimiehen vastuulla. (Salminen 2006, 131.)

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyy asioita, joiden avulla voidaan kehittää ja huoltaa henkilöstöä. Työhyvinvointiin sisältyvät työsuojelu, työterveyshuolto, työturvallisuus, työpaikan ilmapiiri ja me-henki. Työsuojeluun kuuluvia työterveyshuoltoa ja työturvallisuutta ohjaa osittain jo lainsäädäntö. Ne kuuluvat työyhteisön hyvinvoinnin perusasioihin. Työpaikan henkistä hyvinvointia ovat ilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteistyö. Yhteishenkeä voi kehittää erilaisilla tilaisuuksilla, jossa pyritään luomaan myös me-henkeä paremmaksi. Myös erilaisia kehittämisohjelmia voidaan käyttää parantaakseen yrityksen henkistä hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 140.)

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden sitoutumista työhön, luottamuksen syntymistä, motivaatiota sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työssä jaksamiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Työhyvinvointia kuvataan usein työryhmän me-henkisyydellä ja toiminnan sujuvuudella. Tällöin yrityksen johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa. Lisäksi työyhteisön tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteisistä ongelmista puhutaan. Työnjako on oikeudenmukaisesti ja selkeästi toteutettua, sekä henkilöstön ja esimiehen välinen palautteen anto on rakentavaa. (Suonsivu 2011, 59.)

2.2. Osaaminen

Työntekijältä odotetaan yhä laajempaa osaamista, joten ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi, jossa peruskoulutuksen jälkeen osaamista uudistetaan jatkuvasti. Yhtenä työn kehittämisen perusasiana onkin työntekijän oman osaamisen päivittäminen. Tavoitteellinen ja kurinalainen uuden opiskelu luo mahdollisuuksia itsensä johtamiseen. Oppimisprosessin aikana työntekijä oppii tunnistamaan omia rajojaan. Jos työntekijä pyrkii sisäistämään rehellisesti asioita ja tutkimaan myös huonoja puolia itsessään, käyvät omat rajat tutuiksi. Itsetuntoa vahvistaa vahva ammatillisuus, jonka seurauksena ajankäytön ja omien resurssien hyvä käyttö tehostuu. Myös sopivan työmäärän hakeminen itselle mahdollistaa sen, että työaika ja vapaa-aika erottuvat toisistaan. Tuntemalla itsensä ja käyttämällä tunneälyä omien tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu paremmin. (Suonsivu 2011, 48.)

Jokaisella ihmisellä on omat vahvuutensa. Ihminen ei tiedosta kaikkia omia vahvuuksiaan, vaan vain osan, sillä niitä on paljon. Omien vahvuuksien tunnistaminen vaatii itsensä tutkiskelua, pysähtymistä pohtimaan omaa itseään ja elämäänsä. Kun ihminen uskoo itseensä ja käyttää omia vahvuuksiaan työssään, hän todennäköisesti hallitsee työtehtävänsä paremmin. Kun työntekijä hallitsee työnsä, hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallintaan sisältyvät muun muassa vaikutusmahdollisuudet työhön, oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. Työntekijän kyky käyttää näitä hallintakeinoja ovat olennainen osa työn hallintaa. (Suonsivu 2011, 45.)

Työhyvinvoinnin perustekijänä on se, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Työelämässä tarvitaan halua kehittää omaa osaamista, mutta estävänä tekijänä voi olla pelko oppimattomuudesta. Ikä ei ole este oppimiselle, se tapahtuu vain eri lailla kuin nuorilla ja se on otettava huomioon koulutuksia suunniteltaessa. Epävarmaa työntekijää tulisi opastaa erilaisiin oppimismenetelmiin ja siihen tarvitaankin erilaisia oppimistilanteita sekä menetelmiä. (Suonsivu 2011, 48–49.)

Suonsivun (2011, 49) mukaan osaaminen voidaan jakaa seuraavasti:

1. Ammattiosaaminen: työntekijä tarvitsee ammattiosaamista hoitaakseen työtehtävänsä niin, että se tuottaa lisäarvoa suhteessa tehtävään työhön-
2. Sosiaalinen osaaminen on kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa niin kielen, tunteiden, verkostojen kuin teknisten välineiden kautta.
3. Henkilökohtainen osaaminen luo pohjan itsetuntemukseen perustuvan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle.

Osaamisalueiden määrittelyn avulla voidaan nähdä, miten osaamislajit tukevat toisiaan ja ovat riippuvaisia toisistaan. Täydennyskoulutusta suunniteltaessa on tiedettävä osaamisesta, osaamisen kehittymisestä ja siitä, mitkä osaamisalueet ovat tärkeitä asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Organisaatiossa voidaan tehostaa henkilöstösuunnittelua ja henkilöstöinformaation hyödyntämistä täydennyskoulutuksella ja siihen liittyvän valmennuksen avulla. Voidaan ottaa käyttöön välineitä osaamisen siirtämiseen ja jakamiseen. (Suonsivu 2011, 49.)

2.3. Motivaatio

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöiden motivointi ja kyky saada heidät ponnistelemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijät eivät saavuta tavoitteita yksin vaan yhdessä esimiehen kanssa. Motivaation tunteessa on kyse siitä, että haluaa jotakin niin paljon, että on valmis luopumaan jostain muusta sen saavuttamiseksi. On kahdenlaista motivaatiota: ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio. (Salminen 2006, 98–99.) Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat kannustavat tekijät, kuten palkkaus, palkka, työn turvallisuus tai asema. Sisäiset motivaatiotekijät ovat työntekijälähtöisiä, kuten henkilökohtaiseen vapauteen, itsensä toteuttamiseen tai arvoihin liittyvät asiat. Sisäi-

sesti motivoitunut toimintaa tehdään itsensä vuoksi, työ itsessään tuottaa iloa ja tyydytystä. Sisäiset motivaatiotekijät tuntuvat olevan voimakkaampia ja pitkäkestoisempia kuin ulkoiset. (Surakka & Laine 2011, 34.)

Erilaisia motivaatiokeinoja on hyvä käyttää eri tilanteissa. Joskus palkkiomotivointi sopii paremmin kuin sisäisten motivaatiotekijöiden motivointi. Palkkiomotivointi on johtamisessa tärkeää, mutta siinä on kuitenkin ongelmansa. Usein esimiehet ajattelevat sen riittävän, mutta se ei pitkällä tähtäimellä yksin riitä kannustamaan ihmisiä pääsemään parhaimpiinsa. Ulkoiset palkkiot suuntaavat keskittymisen palkkion saavuttamiseen ja niihin liittyviin tekoihin, eivätkä usein työn tärkeyteen ja merkitykseen. Ulkoiset palkkiot saattavat aiheuttaa myös kilpailua työntekijöiden välillä ja voivat vaikeuttaa työntekijöiden välistä yhteistyötä. (Salminen 2006, 99; Surakka & Laine 2011, 37.)

Vaikka palkitseminen saattaa olla väliaikaisesti hyvä keino motivoida, pitkällä tähtäimellä työntekijöitä motivoi enemmän sisäiset motivaatiotekijät. Parhaita työntekijöitä ei motivoi pelkästään palkkio, vaan he haluavat kokea työnsä tärkeäksi ja saavuttaa jotakin merkittävää. Tämä ei tarkoita, etteikö heistäkin olisi tärkeää saada oikeudenmukainen palkka ja tunnustusta työstään. Nämä eivät kuitenkaan ole heidän motivointitekijöistään tärkeimpiä. Motivaatioon vaikuttavat tärkeänä myös hyvä ilmapiiri ja mukavat työtoverit. (Salminen 2006, 99.)

Työntekijä sitoutuu työhönsä aidosti vain, jos hän pitää työn tavoitteita tärkeänä. Tällöin hän on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. On myös tärkeää, että työntekijä uskoo tekemiseensä ja usein sisäinen motivaatio syntyy, kun näkee omien ideoidensa toteutuvan. Motivoinnissa usein unohdetaan paneutua alaisen motivaatiotekijöihin ja motivointia tehdään yleisellä taholla sekä yrityksen lähtökohdista. Tämä on harvoin tehokasta, sillä henkilökohtaiset motiivit vaikuttavat vahvemmin kuin yleisellä tasolla esitetyt hyödyt. Tästä hyvä esimerkki on, että jotakin muutosta perustellaan alaisille pelkästään sen yritykselle aiheuttamien kustannussäästöjen kautta, eikä kiinnitetä riittävästi huomiota siihen, miten muutos vaikuttaa työntekijöiden asemaan. Motivointi ei tarvitse tapahtua pelkästään työntekijään kohdistuen, vaan motivoitumista voidaan vahvistaa tehokkaasti vaikuttamalla työyhteisöön, ilmapiiriin ja resursseihin. Hyvä työympäristö ei aseta esteitä työntekijän onnistumiselle ja hyvässä ryhmässä joukkuehenki auttaa sekä innostaa ihmisiä tekemään parhaansa. (Salminen 2006, 100.)

2.4. Sitoutuminen

Sitoutuminen lähtee ylimmästä johdosta, josta se tarttuu esimiehiin sekä sitä kautta työntekijöihin. Ilman työhön sitoutumista yrityksen toiminta on epätasaista ja sattumanvaraista. Yrityksen henkilökunnan tulee olla sitoutunut sovittuihin arvoihin ja tavoitteisiin, jotta saadaan tuloksellista toimintaa ja sitä pystytään kehittämään jatkuvasti. Esimiehet voivat toiminnallaan tukea työntekijöiden kehittymistä. Työntekijät uskovat ja kokevat, että yritys on aidosti sitoutunut tukemaan heidän toimintaansa. Työntekijöiden on tärkeää saada asiallista ja rakentavaa palautetta oikea-aikaisesti ja säännöllisesti. He kokevat tulevansa tasavertaisesti huomioduksi ja kohdelluksi, sekä uskovat että työnantaja on aidosti sitoutunut työntekijöiden kehittämistarpeisiin. (Borgman & Packalén 2002, 44.)

Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutunut työntekijä tuo työympäristöön energiaa ja osaamistaan, mistä koko organisaatio hyötyy. On hyvä muistaa, että työolosuhteet saattavat vaatia sitoutumista. Hyviksi ja sitoutumista lisääviksi työolosuhteiksi voidaan määritellä seuraavat tekijät:

- työ tarjoaa mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunnetta
- mahdollistaa työn hallintaa
- antaa selkeät ja riittävät toimintasuunnitelmat työlle
- mahdollistaa palautteen saamisen työnteosta
- sisältää esimieheltä ja työtovereilta saatavaa tukea
- tarjoaa mahdollisuuden kehittyä työssään.

(Työturvallisuuskeskus 2009.)

Yritys luo mahdollisuuden työhön sitoutumiselle, mutta työntekijän oma motivaatio säätelee sitoutumisen tasoa (Työturvallisuuskeskus 2009). Koulutus sitouttaa työhön enemmän. Työpaikan järjestämistä koulutuksista työntekijä saa uusia virikkeitä työn tekemiseen ja sen kehittämiseen. Koulutus ja työnohjaus ovat eri asia, sillä koulutuksessa harvoin käydään asioita läpi tunteiden avulla, kun taas työnohjauksessa saattaa olla tunteet vahvemmin läsnä. Työnohjauksesta työntekijä voi havaita tarvitsevänsä päivitystä tai todeta, että tiedot ovat puutteelliset. Sekä työntekijän omien henkilökohtaisten, että koko työyhteisön koulutuksen avulla hankitaan materiaalia esimerkiksi arvoista, muutoksista ja uudistuksista työssä. Näitä voidaan soveltaa omaan työhön. Kursseja on paljon erilaisia ja usein työyhteisön yhteinen kurssi voi nostattaa työpaikan me-henkeä yhdessä tekemisen avulla. Usein kursseilta opitaan uusia asioita tai edes kerrataan vanhoja asioita. Jotta

kurssien avulla työyhteisö kykenee oppimaan aktiiviseksi ja hyödyntämään siellä opitut taidot omaan ja organisaation käyttöön, tulee yrityksen valikoida koulutukset huolellisesti. Omalle organisaatiolle valitut koulutukset takaavat parhaimmat oppimistulokset ja henkilöstön kehittämisen. (Borgman & Packlén 2002, 46–47.)

2.5. Vuorovaikutus ja palaute

Vuorovaikutuksen monipuolisuutta voi arvioida siitä, kuinka aikaa käytetään eri viestinnän osa-alueilla. Toisissa yrityskulttuureissa painotetaan asiakeskeisyyttä ja tavoitteena on ensisijaisesti työhön keskittyminen. Tämä kuvastuu johtamisjärjestelmään niin, että kaikista tarvittavista asioista on lomakkeet ja tarkistuslistat sekä organisaatiossa pidetään huoli, että tehtäväkuvat ja toimintasuunnitelmat ovat kunnossa. Kokouksista halutaan lyhytkestoisia keskittymällä päätöksentekoon. Joissain yrityskulttuureissa käytetään eri viestinnän alueita laajemmin. Työporukan kesken vaihdetaan kuulumisia, työskennellään ja haetaan ratkaisuja yhdessä, sekä jaetaan ilot ja huolet työporukalle. Johtamisessa ideointia suositaan ja johtoryhmä haluaa säännöllistä palautetta työstään ja työpaikan ilmapiiiristä. (Valpola 2003, 172.)

Keskustelu on tärkeä osa vuorovaikutusta, mutta keskusteluakin on osattava hallita esimerkiksi kokousten aikana ja asiakkaiden kanssa. Esimiehen ja työntekijän väliseen kommunikointiin vaikuttaa se, keskustelevatko he päivittäin ja mille tasolle yhteydenpito ulottuu. Ketään ei voida pakottaa olemaan avoin kuin sellaisista asioista, mihin hän itse vapaaehtoisesti suostuu. Osa ihmisistä haluaa pitää työpaikallaan etäisyyttä ja yksityisen elämän erillään työelämästä. Esimies tai alainen voi pelätä, että jos keskustelee avoimesti tunteistaan ja yksityisyydestään, niin hän saattaa päästää toisen ihmisen intimitettiin eli sisimpäänsä. Toisaalta, jos työntekijä ei kerro kehityskeskusteluissa hänen henkilökohtaisista mieltymyksistään tai mitä haluaisi tehdä, on esimiehen vaikea opastaa häntä kohti tavoitteita. (Valpola 2003, 172–173.)

Vuorovaikutus on läsnä myös palautteen antamisessa. Esimiehen on tärkeä havainnoida oikeat hetket palautteen antamiseen ja käyttää vuorovaikutuksen vaikutteita palautteen antoon. Palautteella kehitetään ja ohjataan työntekijää haluttuun suuntaan. Alaiset pysty-

vät panostamaan oikeisiin asioihin, kun esimies kertoo heille mitä heiltä odotetaan. Koro-rostamalla onnistumisia sellaisilla osa-alueilla, joihin halutaan työntekijöiden kiinnittä-
vän enemmän huomiota, vahvistaa toivottua käyttäytymistä. (Pentikäinen 2009, 141.)

Palautetta kuuluu antaa kahteen suuntaan: esimies antaa palautteen työntekijälle suoriu-
tumisesta ja toiminnasta yleisesti sekä työntekijä esimiehelle hänen onnistumisesta joh-
tamistyössään. Palautteessa on voimaa ja oikein annettuna se vaikuttaa kasvattavasti työ-
motivaatioon, kun taas sen puute on suurimpia motivaation tappajia. Työntekijä tekee
työnsä niin, että saa siitä kiitosta ja myönteisiä kommentteja. Palautetta on annettava
myös negatiivisista asioista, mutta se tulee antaa rakentavasti. Tämä tarkoittaa, että pa-
laute koskee vain työntekijän työskentelyä, mikäli työntekijä työskentelee yrityksen toi-
minnan vastaisesti. Oikein annettu korjaava palaute on ohjausvälineenä yhtä hyvä kuin
positiivinen palaute, kukaan ei nauti toistuvista huomautuksista etenkin, jos ne koskevat
samaa asiaa. (Pentikäinen 2009, 142; Meretniemi 2012, 105.)

Palautetta voi antaa henkilökohtaisena tai ryhmälle. Ryhmäpalautetta on luonnollista an-
taa, kun tuloksia julkaistaan tai kun on saavutettu merkittäviä tavoitteita. Positiivinen pa-
laute vaikuttaa myönteisesti ryhmän yhteishengen ja ryhmädynamiikkaan. Onnistumi-
sen tunnetta kannattaa vahvistaa pienillä eleillä kuten palkkioilla tai kahvituksilla. Näillä
on suuri vaikutus, kun ihmiset tietävät, että ne ovat ansaittuja. Onnistumisen jälkeen seu-
raavat haasteet näyttävät pieniltä ja työntekijät ovat motivoituneimpia. Myös epäonnistu-
misen tapahduttua on annettava palautetta kehittävästi, sillä epäonnistumiset ovat erin-
omainen tilaisuus oppia vastaisen varalle. (Pentikäinen 2009, 142.)

Henkilökohtaisen palautteen on oltava riittävän yksityiskohtaista, jotta työntekijälle sel-
viää mikä onnistui tai meni pieleen. Palautteen antaminen säännöllisesti on tärkeää työn-
tekijälle ja antaa tälle mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Positiivisen palautteen an-
tamisessa ei kannata pihistellä, koska myönteinen palaute voi olla saajalleen uutinen.
Harva tiedostaa osaamisensa tai persoonansa parhaat puolet, ennen kuin joku niistä kertoo
ja kukaan ei saa kiitosta kyllästymiseen saakka. Palaute rakentaa itsetuntoa, lisää toiveik-
kuutta ja motivaatiota jatkaa edelleenkin hyvää suoritusta. Kehityskeskustelu on luonnol-
linen hetki palautteen antamiselle, sillä rauhoitettu keskustelutuokio on oivallinen tilai-
suus ottaa asioita esille mitkä vaivaavat yhteistyötä ja ovat kehityksen jarruna. Esimie-
heltä kahden kesken saatu palaute on erittäin tehokas motivoiva tekijä, sillä se kannustaa

yrittämään jatkossakin kovemmin. Kehityskeskustelun palauteosio on hyvä aloittaa onnistumisilla, joka tuo hyvän tunnelman koko keskusteluun. (Pentikäinen 2009, 143; Meretniemi 2012, 106.)

Epäonnistumisten kommentointi ei tunnu niin pahalta hyvässä ilmapiirissä. Kielteisten ja negatiivisten asioiden puhuminen koetaan usein hankalaksi ja siksi korjaava palaute tulee tehdä rakentavasti. On muistettava, että vaikka tehty virhe on jonkun ihmisen tekemä, se on ainoastaan hänen tekonsa, eikä osa hänen persoonaansa. Virhe pitää osata käsitellä tapahtumana, ei henkilökohtaisena asiana. Tämä pätee sekä esimieheen että alaiseen. Esimies ei saa sortua leimaamaan alaistaan epäonnistujaksi, sillä tämä voi horjuttaa hänen luottamustaan ammattitaitoonsa. Virhe tulee pitää tapahtumana ja keskustelu rauhallisena, vaikka alainen reagoisi hyökkäävästi tai asettuisi puolustuskannalle. Palautteen antamista ei pidä rajata pelkästään kehityskeskusteluihin, vaan kehuja ja moitteita on annettava silloin, kun siihen on aihetta. Hyvät suoritukset on palkittava välittömästi kiitoksin. Moitteita ei saa koskaan antaa yksittäiselle henkilölle muiden läsnä ollessa, vaan virheet on käsiteltävä aina kahdestaan. Julkinen moite on todella kova rangaistus, eikä unohdu koskaan. (Pentikäinen 2009, 143–144.)

3 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

3.1. Kehityskeskustelu

Työntekijä voi kehittää osaamistaan ja ammattitaitoaan palautteen kautta, mutta toinen keino on käydä kehityskeskustelu esimiehen kanssa. Tällaista keskustelua kutsutaan kehityskeskusteluksi. Keskustelu voidaan nähdä tilaisuutena, jossa esimies kykenee kehittämään johtamis- ja vuorovaikutustaitojaan työntekijöiden kanssa, samalla tutustuen heihin. Kehityskeskustelu on siis ennalta suunniteltu ja sovittu keskustelu, jossa esimiehelle ja työntekijälle tarjoutuu oivallinen tilaisuus keskustella nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta luottamuksellisesti. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29.) Keskustelun tulee olla vuoropuhelua, jossa molemmat pääsevät puhumaan organisaation tehtävistä, yhteistyöstä sekä muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilannetta. Kehityskeskustelu eroaa tavallisesta päivittäisestä keskustelusta siinä, että se on ennalta suunniteltu ja sovittu keskustelu. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.)

Suomessa ensimmäiset varsinaiset kehityskeskustelut otettiin käyttöön 1960-luvun alussa. Tästä ajasta kehityskeskustelut eivät ole juurikaan muuttuneet, sillä keskustelut käsittelevät nykyäänkin liian vähän kommunikointia ja yhteistyötä. Asenteenmuutosta on tullut, sillä yhä useampi organisaatio on tiedostanut, mitä esimiehen ja alaisten hyvä kommunikaatio merkitsee työilmapiirille ja työtulokselle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.)

Kehityskeskusteluja pidetään tyypillisesti 1-2 vuodessa. Seurantakeskusteluita järjestetään varsinaisen kehityskeskustelun jälkeen ja näiden tavoitteena on pohtia, onko edistystä tapahtunut ja ovatko tavoitteet edelleen selvät. Palvelualalla kannattaa harkita, onko keskustelu kerran vuodessa riittävä, koska tilanteet työyhteisössä muuttuvat nopeasti. Kehityskeskustelu pyritään pitämään kaikille työntekijöille samankaltaisena ja samalla systematiikalla. Vaikka kehityskeskustelukäytännöt saattavat vaihdella yrityksittäin, ne eivät voi vaihdella yrityksen sisällä (Helsilä 2002, 64; Aarnikoivu 2011, 83.)

Keskusteluista voidaan käyttää eri nimityksiä sisällön mukaisesti. Joissakin organisaatioissa kehityskeskusteluista käytetään nimityksiä henkilösuhtekeksustelu, budjetointi-

keskustelu, työsuhdekeskustelu, tilannearviointikeskustelu tai palkkakeskustelu. Vakiintunut käytäntö on pitää keskustelut yhden nimikkeen alla. Voidaan siis puhua esimiesalaiseskustelusta, jonka sisältö on neutraali. Yleisin nimitys keskustelusta, jossa käydään samoja asioita läpi kuin edellä mainittuja keskustelunimikkeitä, on kehityskeskustelu. Keskusteluita voidaan järjestää hyvin eri sisällöin ja tärkeintä on, että valittu sisältö ja käytäntö vastaavat yrityksen tarpeita. (Meretniemi 2012, 34.)

Onnistuneen kehityskeskustelun tavoitteena on:

- Luoda tiimihenkeä, motivaatiota ja antaa energiaa työhön.
- Työntekijä tuntee tulevansa nähdyksi ja kuulluksi.
- Esimies ja työntekijä ovat innostuneita kehityskeskustelua kohtaan.
- Keskustelusta tulee hyödyllinen molemmille osapuolille.
- Kehityskeskustelut kehittävät yrityksen toimintaa sekä antaa työntekijälle tilaisuuden vaikuttaa asioihin.

(HappyHeart 2013.)

Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on yrityksen kehittäminen ja se on mahdollista ainoastaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Organisaatio menestyy ja kehittyy, kun työntekijät voivat hyvin ja ammatillinen osaaminen lisääntyy. Kehityskeskustelun tarkoituksena on olla myös keskeinen tekijä ohjaamassa ja kehittämässä työntekijän osaamista ja suoristusta. Tarkoituksena on edistää sekä yrityksen että henkilöstön tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhdistämistä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99; Meretniemi 2012, 22.)

Yrityksen tuloksenteekokyky pysyy ajan tasalla kehittämällä monipuolisesti ja jatkuvasti henkilöstöä. Hyvin koulutetut työntekijät mahdollistavat yrityksen sopeutumisen nopeisiin toiminnan muutoksiin ja kilpailukyvyyn muita vastaavia yrityksiä vastaan. Lisäksi yrityksellä on tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista heti käyttövalmiina. Menestyvät yritykset panostavat henkilöstön koulutukseen erityisesti hitaan kasvun ja lama-aikoina, jolloin työntekijöillä on enemmän aikaa osallistua kehittämistoimiin kuin kiihkeissä tuloksentekevaiheissa. Kehityskeskustelun tavoitteena on aina varmistaa, että henkilön toiminta suuntautuu yrityksen ja yksikön keskeisiin päämääriin. (Meretniemi 2012, 22; Lindholm & Salminen 2014, 93.)

Organisaatioilla on ongelmia motivoida henkilöstö osallistumaan aktiivisesti kehityskeskusteluihin. Yleinen ongelma kehityskeskusteluissa työntekijöiden kohdalla on, että he kokevat kehityskeskustelun olevan tarkoitettu vain suoritusten arviointiin. Työntekijät ,,...ööhärvoin kokevat kehityskeskustelut ammattitaidon kannalta hyödyllisiksi, koska kehityskeskusteluissa ei keskitytä hänen, vaan organisaation tavoitteisiin. Hyödyllisen kehityksen keskustelun lopputuloksena työnantajan ja työntekijän näkökulmat kohtaavat. (Lindholm & Salminen 2014, 93.)

Kehityskeskustelu on yksi tapa antaa työntekijöille mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Kehityskeskustelu tähtää myös kommunikaation laadun parantamiseen. Työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee kuuluvansa yhteisöön ja lisäksi kokee saavansa palautetta työpanoksestaan kehityskeskusteluiden kautta. Työntekijälle avautuu tilaisuus saada tukea, apua vaikeisiin kysymyksiin ja lisäksi mahdollisuus keskustella hänen työpanoksestaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99–100.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelun tuloksena saadaan kerättyä työntekijän ideat ja tarpeet, jotka viedään myös esimiehen ja organisaation ylemmän johtoryhmän tietoon. Työntekijän kannattaakin ottaa kehityskeskustelussa esille tärkeitä asioita kuten työhyvinvointi ja ongelmat työpaikalla. Jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan ja kiinnostumaan kehityskeskusteluista, on heidän ajatuksensa otettava huolellisesti ja kunnioittavasti huomioon. (Lindholm & Salminen 2014, 94.)

Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoitus on

- päästä puheisiin esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin
- kertoa todellinen tilanne työpaikalta
- kertoa kuinka ryhmätyö toimii
- ehdottaa kuinka työtä ja työilmapiiriä voitaisiin kehittää
- selvittää oma kehitystarpeensa ja omat henkilökohtaiset päämääränsä.

Työntekijälle tulee ajoissa kertoa mihin keskustelulla pyritään ja kerrata asia vielä juuri ennen keskustelun aloittamista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99–100.)

Kehityskeskusteluihin liittyy usein erilaisia väärinymmärryksiä, jotka estävät laadukkaan, hyötyjä tuottavan keskustelun syntymisen. Väärinymmärryksiä ovat muun muassa kehityskeskustelun sisällön rajaaminen niin, että se koskee vain työn tavoitteita ja tulok-

sia, jolloin henkilön kehittyminen jää sivurooliin tai kokonaan pois. Myös kehityskeskustelun omaksuminen pelkäksi työhyvinvointikeskusteluksi on väärinymmärrys, sillä työhyvinvointia tulee käydä keskustelussa läpi, mutta se ei saa olla keskustelun pääpaino. Esimies saattaa tehdä virheen ja jättää kehityskeskustelut toteuttamatta vedoten siihen, että hän keskustelee muutoin alaisten kanssa. Olennaista on erottaa päivittäisjohtamisessa toteutuva keskustelu ja kehityskeskustelun välinen ero. Toki seurantajaksoa voidaan ja on hyvä toteuttaa päivittäisjohtamisessa ja siihen liittyvissä keskusteluissa. (Aarnikoivu 2011, 14–15.)

Ongelmia kehityskeskustelun muotoilussa löytyy, sillä kehityskeskustelut nähdään usein valmiina, ohjattuna sekä virallisena keskusteluna. Tämä johtaa siihen, että keskustelu käydään orjallisesti kysymys kysymykseltä läpi ja keskustelua ei juuri synny. Keskustelu toteutuu ”paperinmakuisena” ja siitä ei saada irti uusia ideoita ja oivalluksia. Kummallekin osapuolelle hyödyllinen keskustelu unohtuu ja tavoitteena on vain suorittaa keskustelu pois alta. Ongelmana keskustelun syntyyn on usein luottamus, mikäli työntekijä ei luota esimieheen, on hänen vaikea keskustella tärkeistä asioista ja avautua esimerkiksi työilmapiiristä. Esimiehen tuleekin kannustaa työntekijää ja keskustella hänen kanssaan päivittäin, jotta luottamusta syntyy heidän välille. Vastaavasti työntekijän tulee pohtia, antaako hän esimiehelle mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen ja miten hän voi omalta osaltaan edistää luottamuksen syntyä. Luottamus suuntautuu tulevaisuuteen ja siinä on aina petetyksi tulemisen riski. (Aarnikoivu 2011, 16, 18, 19.)

Helsilä (2002, 65) painottaa tekstissään, että tavanomaisimmat kehityskeskustelujen ongelmat ovat muun muassa:

- eriävät näkemykset kehityskeskusteluiden tavoitteista
- keskustelu vain velvoitteen vuoksi
- toisen osapuolen kuuntelematta jättäminen
- huonot kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista
- tottumattomuus palautteen antamiseen ja saamiseen
- uskallus puhua hankalustakin asioista
- erilaiset häiriöt ja liian vähäinen aika
- vuoropuhelun vähyys, vain toinen äänessä.
- huono valmistautuminen.

Suurin ongelma on, ettei kumpikaan osapuoli sitoudu keskustelun toteuttamiseen ja sovitujen asioiden tekemiseen, jolloin sitoutumista ei pidetä edes tärkeänä, eli kehityskeskusteluja ei kytketä johtamiseen lainkaan. Monet yritykset joutuvatkin muutaman vuoden välein aloittamaan kehityskeskustelukäytännön uudestaan, sillä aikaisemmista keskusteluista ei ole saatu tarvittavaa hyötyä. Myös palkitsemisen liittäminen kehityskeskusteluun usein unohdetaan. On hyvä motivoida henkilökuntaa edes pienin palkinnoin, mikäli siihen on aihetta. Joskus myös tapahtuu niin vähän, ettei kehityskeskusteluille ole varsinaista tarvetta. Mikäli yrityksen johtamiskulttuuri ei ole kovin avoin, voi työntekijän olla helppo ottaa palkkakysymykset mukaan kehityskeskusteluun. Muuten palkka-asiat kuuluvat kehityskeskustelun ulkopuolelle, koska kehityskeskustelussa tulee käsitellä toiminnan ja henkilön kehittämistä. (Helsilä 2002, 65–66.)

Kehityskeskustelun tarkoitus on kehittää koko yritystä ja sen toimintaa. Siksi ryhmäkeskustelut ovat oiva lisä tavalliseen kehityskeskusteluun, mutta eivät ole riittäviä koskaan korvaamaan sitä. Työpaikan yhteiset ongelmat pystytään korjaamaan ryhmäkeskusteluilla, mikäli otetaan riittävästi huomioon jokaisen työntekijän kokemukset ja ajatukset. Avoimessa työyhteisössä työntekijöiden on helpompi osallistua ryhmäkeskusteluun. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

Toimivalla yhteisöllä on yhteiset näkemykset organisaation toiminnasta, sekä oman osaston toimintaa ohjaavista tavoitteista ja visioista. Ryhmäkeskustelujen tavoitteena on luoda yhtenäinen työyhteisö, mikä työskentelee yhteisen strategian mukaisesti. Ryhmäkeskusteluilla on myös sosiaalinen vaikutus ja tavoitteena on vahvistaa työyhteisön jäsenten yhteenkuuluvuutta, samalla selventäen jokaisen omia tehtäviä ja vastuita. Onnistuneen ryhmäkeskustelun tuloksena saadaan työyhteisö, mikä kokee itsensä tärkeäksi osaksi kokonaisuutta eli organisaatiota. Tällä on myönteinen vaikutus työkykyyn, -toimintaan ja työntekijöiden motivaatioon. (Lindholm & Salminen 2014, 131.)

Ryhmä voi keskustella omista työtehtävistään ja siitä, kuinka se tekisi parhaiten yhteistyötä muiden osastojen kanssa. Ryhmässä jokainen voi parantaa sosiaalista tiimihenkeä kuitenkin kohtaamatta ryhmän jäseniä yksitellen. Avoin ja kehittävä ryhmäkeskustelu ei ole oikea paikka ratkaista ristiriitoja tai työntekijöiden tulehtuneita välejä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kenenkään käytöstä tai henkilökohtaisia ominaisuuksia ei aleta yhdessä analysoida. Ryhmän jäseniä kuuluu tukea keskustelun aikana. Ryhmäkeskustelun

tarkoitus on kehittää työryhmää vahvistamalla tiimihenkeä ja tietoa siitä, että kaikki työskentelevät yhteisen asian hyväksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

Ryhmäkeskustelua suunnitellessaan esimiehen kannattaa pohtia, mitkä asiat voi käydä läpi ryhmässä ja näin säästää henkilökohtaisten keskustelujen aikaa. Ryhmässä käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi koko organisaation strategian esittely ja sen pohjalta tehty osaston oma strategiakortti. Usein on hyödyllistä käydä läpi edellisen kauden tulostavoitteet ja asettaa tavoitteet seuraavalle kaudelle. Ryhmäkeskusteluiden avulla on myös mahdollista kehittää ryhmän tiimiälyä. Tärkein tiimiälyä nostava tekijä on tasapuolisuus ja avoimuus. Jäsenten välinen yhteistyö ja sen tuottama tiimiäly voi poikia huipputiimin luomiseen ja täten parantaa tiimityöskentelyä. (Lindholm & Salminen 2014, 132–133.)

Ryhmäkeskustelusta saa parhaiten irti pitämällä sen noin kahdeksan hengen keskusteluna. Kaikkien täytyy saada äänensä kuuluviin ja jos keskustelemassa on useampi kuin kahdeksan henkeä, voi tapahtua niin, että muutama alkaa dominoida koko ryhmää. Ylivaltaa voidaan ehkäistä erilaisin menetelmin ja esimiehen tuleekin johtaa keskustelua, niin että jokainen saa sanottavansa sanottua ja ketään ei sorreta. Ryhmäkeskusteluja tulisi käydä vähintään kaksi kertaa vuodessa ja tavoitteena olisi, että ryhmäkeskustelut olisivat jatkoa kahdenkeskisille keskusteluille. Kahdenkeskisistä keskusteluista saa usein aiheita koko ryhmälle pidettävään keskusteluun. Sekä ryhmäkeskustelut että kahdenkeskiset kehityskeskustelut antavat uutta elinvoimaa koko organisaatiolle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 152–153.)

Ongelmat eivät koskaan korjaannu sillä, että ne jätetään käsittelemättä. Vaikeista asioista on puhuttava ja on osattava nostaa mahdollisia ongelmia keskustelussa esiin. Se edellyttää esimieheltä suoraviivaista toimintaa, lupausten pitämistä, hyvää itsensä johtamisen taitoa ja rohkeutta puutua sellaiseen toimintaan, joka ei noudata sovittuja pelisääntöjä tai muuten vahingoittaa organisaation toimintaa. Määrätietoinen esimies on myös työntekijöiden kannalta positiivinen asia. Esimies, joka ei kuuntele tai kohtaa ongelmia vaikeissakaan tilanteissa, ei toimi yrityksen kannalta hyvin. Siksi on hyvä osata puhua myös vaikeista asioista. (Lindholm & Salminen 2014, 189.)

Seurantajärjestelmä on esimiehelle tärkeä apuväline, jolla hän saa tietoa henkilöstön suoritus- ja toiminnasta. Seuranta mahdollistaa ongelmaan puuttumisen. Jos esimies havaitsee toimintaa, joka ei vastaa organisaation tavoitteita ja pelisääntöjä on hänen hyvä

puuttua asiaan mahdollisimman nopeasti. Vahvistaakseen sanoman voi esimies antaa kirjallisen tai suullisen huomautuksen. Puuttumisen tulee olla rakentavaa ja sen tavoitteena on toiminnan palauttaminen sovitun mukaiseksi. Esimiestyön ja kehityskeskustelujen tulee olla yhtenäisiä, jotta asioihin voidaan puuttua myös kehityskeskustelujen ulkopuolella. Kehityskeskustelujen tavoitteena on keskustella rohkeasti, mutta ratkaisukeskeisesti työntekijän asenteista ja ammattitaidosta. Tämä vaatii esimieheltä määrätietoisuutta ja kykyä rakentavaan keskusteluun myös ristiriitatilanteessa. Myös hyvät vuorovaikutustaidot ja tunteidenhallinta ovat tärkeitä esimiehen ominaisuuksia. (Lindholm & Salminen 2014, 190–191.)

Hankalia vuorovaikutustilanteita esimiehelle voivat olla esimerkiksi puuttumistilanteet, joissa työntekijä on alisuorittanut tai käyttäytynyt huonosti. Hyvät vuorovaikutustaidot helpottavat palautteen antamista myös silloin, kun työntekijä ei ole suoriutunut työtehtävistään tavoitteiden mukaisesti. Sen lisäksi, että esimiehen tulee pystyä olemaan rakentava ja avoin, myös työntekijällä täytyy olla mahdollisuus palautteen antamiseen ja tarvittaessa kertomaan myös vaikeista asioista esimiehen läsnä ollessa. Erilaiset näkemykset ovat rikkaus, mutta on tärkeää, että erilaisia näkemyksiä voidaan käsitellä ja arvioida ja tämän jälkeen päätyä ratkaisuun, johon molemmat osapuolet voivat sitoutua. (Lindholm & Salminen 2014, 191, 193.)

Jos yrityksessä ilmenee hiljaista muutosvastarintaa, taustalta löytyy useimmiten pelko puhua asioista ääneen. Puhumattomuuteen voi vaikuttaa pelko oman aseman horjumisesta, potkujen saamisesta tai sosiaalinen paine. Jotta ristiriitoja pystyttäisiin ratkaisemaan sujuvasti, tulee esimiehen ja työntekijän välillä vallita luottamus. Luottamus ei kasva päivässä ja se rakentuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa työpaikalla. Kun tavoitteiden saavuttaminen tai työskentely on vaarassa, on tärkeää, että siihen pystytään työyhteisössä puuttumaan. Negatiivisten asioiden kuten ristiriitojen käsittely ei ole helppoa ja vaatii paljon sekä esimieheltä että työntekijältä tarttua toimeen niiden ratkaisemiseksi. Kehityskeskusteluiden perimmäinen tarkoitus on työntekijöiden ja organisaation suorituskyvyn ja kehittämisen parantaminen ja kehittäminen. (Lindholm & Salminen 2014, 192–193.)

Voi tulla myös tilanne, ettei työntekijä halua keskustella. Esimiehen tulee yrittää ottaa selville, miksei työntekijä halua keskustella ja yrittää myötäillä häntä niin, että suostuisi keskustelemaan. Jos alainen kaikista ponnisteluista huolimatta kieltäytyy keskustelemasta, täytyy hänelle antaa vaihtoehto keskustella jonkun toisen kanssa. Esimiehen pitää

aina kunnioittaa alaisen kehityskeskusteluhaluttomuutta, mutta sitä ei tarvitse hyväksyä. Siksi onkin tärkeää, että kieltäytymiseen otetaan kantaa, jotta siitä ei tule hyväksyttyä käytöstä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 123.)

3.2. Kehityskeskustelun vaiheet

Kehityskeskustelun sisältöön pätevät tietyt kriteerit ja peruslainsalaisuudet. Jotta organisaatiossa voidaan puhua kehityskeskustelusta, tulee sen täyttää seuraavat kriteerit:

- Alainen käy kehityskeskustelun esimiehen kanssa, joka tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan työntekijän suoritusta
- Keskustelu dokumentoidaan
- Keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja sen jälkeen pidetään kehityskeskusteluihin kuuluva seuranta
- Keskustelua hyödynnetään johtamisessa ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
- Keskustelun ajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu.

(Aarnikoivu 2010, 80–81.)

Kehityskeskusteluprosessi lähtee liikkeelle toimitusjohtajasta huolellisen suunnittelun jälkeen. Toimitusjohtajan vastuulla on sekä palautteen antaminen edellisen kauden suoriutumisesta, että tulevan kauden tavoitteiden asettaminen. Tämän jälkeen organisaatiotasot ja yksittäiset työntekijät pystyvät liittämään oman työnsä, tavoitteensa ja suoriutumisensa osaksi organisaation laajempaa kokonaisuutta. Kehityskeskusteluprosessi käynnistyy siten, että toimitusjohtaja käy ensin kehityskeskustelut johtoryhmän jäsenten kanssa, jonka jälkeen päätettyjen tavoitteiden kautta johtoryhmän jäsenet käyvät oman yksikönsä kanssa ensin ryhmäkeskustelun, jossa käydään tulevan kauden tavoitteet ja kehitystarpeet läpi. (Lindholm & Salminen 2014, 124–126.)

Tämän ryhmäkeskustelun jälkeen käydään henkilökohtaiset kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Käytyjen keskusteluiden jälkeen toimitetaan johtoryhmälle yhteenveto keskusteluissa syntyneistä kehitystarpeista ja ideoista sekä tarpeellisista muutoksista. On tärkeää pitää myös esimiesten väliset kehityskeskustelut, sillä näissä keskusteluissa esimiehet saavat tukea kehityskeskusteluissa nousseiden asioiden käsittelyssä. Lopulta kehityskeskustelut päättyvät toimitusjohtajaan, jonka vastuulla on varmistaa, että kehityskeskusteluissa nousseet ajatukset hyödynnetään tehokkaasti organisaation kehittämisessä

ja että päätökset toteutetaan kaikilla organisaatiotasolla sovitun mukaisesti. Kun sopivaksi katsottu aika on kulunut, toimitusjohtajan rooli on käynnistää uusi kehityskeskusteluprosessi. Uudessa kehityskeskusteluprosessissa käytetään hyödyksi edellisestä kehityskeskustelukierroksesta saatua materiaalia. (Lindholm & Salminen 2014, 125–128.)

Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää, että sitä tarkastellaan prosessina. Kehityskeskustelun vaikuttavuuden kannalta tulee ottaa huomioon valmistautuminen, keskustelutilanne sekä seuranta. Kun näihin kolmeen asiaan kiinnittää huomiota, syntyy onnistunut kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu prosessina onnistuu, kun kaikille prosessiin osallistujille annetaan kattavasti ohjeistusta. Ohjeistuksessa on hyvä muistuttaa kehityskeskustelun tavoitteista ja tarkoituksista. (Aarnikoivu 2013, 175.)

3.2.1 Valmistautuminen

Kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitystä ei voida liikaa korostaa, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Jokaisella kehityskeskustelun osapuolella on omat roolinsa valmistelutoimenpiteiden suhteen. Toimenpiteet riippuvat henkilön asemasta sekä työpaikalla että kehityskeskustelun aikana. Huolellinen valmistautuminen ja sitoutuminen edellyttävät, että työntekijä ja esimies ovat sisäistäneet kehityskeskustelun hyödyt ja merkityksen. Tällöin motivaatio keskusteluun kasvaa. Valmistautumiseen voidaan sisällyttää lomakkeiden laatiminen tai päivitys ja esimiehen ennen kehityskeskusteluiden käynnistymistä pidettävä tiedotus työyhteisölle. Tiedotuksessa esimies tuo esiin mahdolliset painotukset, ohjeistaa valmistautumiseen ja korostaa sen merkitystä sekä kertoo toteutukseen liittyvät perusasiat. Valmistumisvaiheeseen kuuluu myös se, että keskustelun ajankohta sovitaan ennakkoon. (Aarnikoivu 2011, 91.)

Keskusteluilla tulee olla selkeät tavoitteet ja päämäärät, jotta niistä saadaan suurin mahdollinen hyöty ja ne toimivat kaikkien kohdalla systemaattisesti ja rationaalisesti. Siksi niihin kannattaa valmistautua huolellisesti. Jos keskusteluun tullaan huonosti valmistuneina, sen anti jää sisällöllisesti vaatimattomaksi eikä kannusta jatkossa suhtautumaan keskusteluun arvostavasti. Molempien osapuolten on helpompi keskittyä keskusteluun, kun he ovat selvittäneet keskustelun faktat ja mietteet etukäteen, millä tavalla aikovat tuoda asiat esille keskustelun aikana. Hyvästä valmistautumisesta huolimatta kannattaa suhtautua realistisesti keskustelun tuloksiin. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, ovatko

molemmat osapuolet aidosti mukana keskustelussa ja tekevätkö he parhaansa sen onnistumisen eteen. Aina ei voi saada kaikkea, mitä toivoo ja tavoittelee, oli sitten esimies tai työntekijä. (Meretniemi 2012, 65.)

Ajasta ja paikasta tulee sopia etukäteen. Se on usein esimiehen vastuulla, sillä hän vastaa keskustelujen vetämisestä ja tunnelman luomisesta jo asemansa takia. Kun keskusteluihin tulee vakiintunut käytäntö, on tavallista, että keskustelujen ajankohta pysyy samana. Näin henkilöstö osaa varautua kehityskeskusteluiden pitämiseen ajoissa. Ajasta tulee sopia jokaisen kanssa erikseen eikä sitä tule muuttaa ilman todella painavaa syytä. Kaksi viikkoa on normaalisti sopiva varautumisaika. Paikkavalintaa tulee harkita, sillä esimiehen työhuone ei välttämättä ole sopiva näille keskusteluille. Rauhallinen paikka, jossa on mahdollisimman vähän keskustelua häiritseviä tekijöitä, on sopivin tila. Keskustelijoiden kannattaa miettiä istumisjärjestystä niin, että tunnelma pysyisi mahdollisimman rentona. (Meretniemi 2012, 65.)

3.2.2 Keskustelutilanne

Kehityskeskustelun alussa esimiehen on hyvä painottaa työntekijälle, että keskustelu on luottamuksellinen ja molemminpuolista vuorokeskustelua. Tarkoituksena ei ole, että esimies on yksin äänessä, vaan että työntekijä pääsee keskusteluun mukaan. Kehityskeskustelu on hyvä aloittaa kertomalla, mistä pitäisi puhua ja mitä keskustelulta odotetaan. Työntekijän on hyvä ilmaista alkuun mitä asioita pitää tärkeänä keskusteltavana, jotta ne tulee käytyä läpi. Keskustelun alettua esimiehen on hyvä ensin lämmitellä työntekijää kysymällä kuulumisia. Se saattaa olla sopiva lähestymistapa tunnelman ja keskustelun virittämiseksi. Arkipäivän asioista puhuminen osoittaa, että keskustelukumppanit elävät samassa todellisuudessa erilaisista rooleistaan huolimatta. Joissain tilanteissa ja vuorovaikutussuhteissa tällainen kehityskeskustelusta irrallaan oleva jutustelu saattaa tuntua tarpeettomalta, jolloin voidaan siirtyä suoraan kehityskeskustelun asiaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 114.)

Työntekijä on voinut täyttää ennakkoon lomakkeen, mikä käydään esimiehen kanssa läpi ja sen lisäksi esimies kirjoittaa muistiinpanoja ylös. Kehityskeskustelulomakkeen ennalta täyttäminen on organisaation valinta, mutta se saattaa helpottaa keskustelun syntyä ja asi-

oiden muistamista. Kuitenkin vastaus vastaukselta lomakkeen läpi käyminen ei tuota toivottua keskustelua esimiehen ja työntekijän välille. Kehityskeskustelu tulee pyrkiä pitämään mahdollisimman luonnollisena, jotta työntekijälle syntyy luottamus puhua vapaasti työasioista. Kehityskeskustelu on syytä lopettaa tiivistelmään siitä mitä tuli puhuttua ja mitä asioita käytiin läpi. Näin voidaan vielä ottaa asioita esille, jotka saattoivat unohtua keskustelussa. Keskustelun lopuksi kannattaa esimiehen ja työntekijän yhdessä pohtia tuliko puhuttua siitä mistä aluksi sovittiin ja mihin tulokseen tultiin. Keskustelun tavoitteiden kannalta on hyvin hedelmällistä, jos esimies ja työntekijä pystyvät kertomaan toinen toiselleen keskustelun lopuksi mitä sai keskustelusta irti. Keskustelun kulku kannattaakin jakaa ajallisesti niin että lopuksi jää arviointiin ja pohdintaan aikaa. Yleensä kehityskeskustelut kestävät tunnista kahteen. Jos tästä pidetään kiinni, kumpikin osapuoli luo vastavuoroiset ja hyvät edellytykset mielekkäälle keskustelulle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.)

Hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun yksi kriteeri on, että kehityskeskustelu on dokumentoitu. Kehityskeskustelujen jälkeen keskusteluista saatua materiaalia pystytään hyödyntämään johtamistyössä, joten dokumentointi on tärkeä. On hyvä pitää mielessä, että kehityskeskustelu ei ole pelkästään esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, vaan sillä tulisi olla vaikutuksia organisaation johtamiseen laajemmin. Esimiehen kannattaa varata aikaa keskustelun puhtaaksi kirjoittamiseen keskustelun jälkeen, eikä kirjoittaa sitä kehityskeskustelutilanteessa. Se, että puhtaaksi kirjoittaminen tapahtuu keskustelun jälkeen, tukee sitä, että itse keskustelutilanteessa voidaan keskittyä keskustelukumppaniin ja käsiteltävään asiaan täyspainoisesti. (Aarnikoivu 2011, 114–116.)

3.2.3 Seuranta

Oleellinen osa kehityskeskusteluprosessin laatua on sen aikana tehtyjen päätösten ja keskustelujen toimenpiteiden seuranta. Organisaation kiinnostus kehityskeskusteluita kohtaan nähdään loppujen lopuksi seurannan aikana. Mikäli kunnollista seurantaa ei käydä, organisaatiolla ei ole kiinnostusta tehdä aidosti hyödyllistä kehityskeskustelua. Vaikka pidettäisiin hyvät kehityskeskustelut sekä sovitaan tavoitteista ja toimenpiteistä tarkkaan, sen jälkeen kaikki voi vesittyä ilman kunnollista seurantajaksoa. Suositeltavaa on ottaa jokapäiväiseen toimintaan mukaan kehityskeskusteluissa sovittujen päätösten seuranta.

Kehityskeskusteluista tulee usein yksittäinen tapahtuma, joka ei liity organisaation muihin prosesseihin tai tavoitteisiin. (Lindholm & Salminen 2014, 205.)

Kehityskeskusteluiden dokumentointi on tärkeää useasta syystä. Mikäli keskustelua ei millään tavalla kirjata ylös, on mahdotonta seurata sovittuja asioita ja niiden kehittymistä. Molempien osapuolten kannattaa jälkikäteen arvioida keskustelu, jotta saadaan oppia seuraavaan kertaan. Arvioinnissa kannattaa pohtia omaa osuuttaan keskustelun kulussa ja onnistumistaan siinä sekä mikä meni hyvin ja missä on vielä parannettavaa. Parasta olisi, jos keskustelijat tekisivät tämän arvioinnin yhdessä keskustelun lopuksi, jolloin molempien näkökannat tulisivat paremmin esille. (Aarnikoivu 2011, 114; Meretniemi 2012, 93.)

Tarvittaessa voidaan pitää myös erillisiä seurantakeskusteluja, joissa tarkistetaan, onko sovitusta päätöksistä pidetty kiinni ja onko kehitystyö lähtenyt liikkeelle. Kehityskeskustelun seuranta antaa hyvän mahdollisuuden seurata organisaation osaamista ja muutoskykyä sekä kulttuuria ja arvoja. Kehityskeskusteluprosessi on erinomainen työkalu esimiestyön laadun seurantaan. (Lindholm & Salminen 2014, 205, 208.)

Ilman kunnollista kehityskeskustelun jälkeistä seurantaa, laatu vaihtelee organisaation eri osissa. Organisaation ylimmän johdon on vaikea seurata kehityskeskustelujen etenemistä ja tavoitteita pelkästään havainnoimalla. Yrityksellä on hyvä olla esimerkiksi yhtenäinen järjestelmä seurantajakson luomiseen, jolla on helppo luoda kehityskeskusteluiden toteuttamista ja laatua kartoittava kysely. Esimerkiksi sähköpostin avulla voidaan toteuttaa riittävä seurantakysely, johon työntekijän on helppo vastata ja se lähetetään eteenpäin organisaation ylemmälle johdolle tarkasteltavaksi. (Lindholm & Salminen 2014, 205–206.)

3.3. Kehityskeskustelulomakkeen luominen

Kehityskeskustelulomakkeita on monenlaisia; keskustelun pääkohtien listauksesta erittäin yksityiskohtaisiin lomakkeisiin, valmiina oleviin kysymyksiin. Kehityskeskustelussa käytettävät lomakkeet herättävät paljon mielipiteitä. Osa lomakkeista pidetään liian yksityiskohtaisina ja ne saattavat haitata luonnollisen keskustelun syntyä esimiehen ja työntekijän välille. Siksi joidenkin esimiesten mielestä lomakkeita ei tarvittaisi lainkaan. Osa lomakkeista taas ovat liian yleisluontoisia, jolloin ei synny tarpeeksi hyvää runkoa monipuoliselle kehityskeskustelulle. (Lindholm & Salminen 2014, 121.)

Useassa yrityksessä on käytössä kehityskeskustelulomake, jossa on esille otettavat asiat loogisessa järjestyksessä ja mikä helposti palauttaa keskustelijat rönsyilyn jälkeen takaisin pisteeseen, josta lähdettiin liikkeelle. Näin mikään oleellinen ei jää puhumatta. Lomakkeen täyttämistä ei saa tulla keskustelun pääteema, vaan keskustelun on annettava soljua keskustelijoiden henkilökohtaisten ajatusten ympärillä. (Pentikäinen 2009, 128.)

Lomakkeet saattavat tukea myös kehityskeskusteluihin valmistautumista. Etukäteen laaditut kysymykset auttavat arvioiden tekemistä ja jättävät keskustelutilanteessa enemmän aikaa arvioida kysymysten taustalla olevien tekijöiden pohdintaan. Parhaat lomakkeet helpottavat myös keskusteluissa esiin nousseiden ajatusten ja tarpeiden huolellisessa kirjaamisessa. Tämä taas auttaa keskustelussa nousseiden ideoiden ja asioiden muistamista keskustelun jälkeen. Lomakkeita suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä organisaation tarpeet ja työtehtävien moninainen kirjo. Yrityksen on hyvä löytää aikaa ja mielenkiintoa oman kehityskeskustelulomakkeen suunnitteluun ja kehittämiseen, mikäli haluaa panostaa kehityskeskusteluprosessiin. Yrityksen tarpeisiin tehty kehityskeskustelulomake motivoi myös esimiehiä pitämään kehityskeskusteluja. (Lindholm & Salminen 2014, 122–123.)

Lomakkeissa on hyvä ottaa huomioon, että kehityskeskustelun kesto on keskimäärin noin 1,5 tuntia. Ajallisten määreiden asettaminen kehityskeskustelulle on vaikeaa, ettei aika ala ohjata itse keskustelua. Tärkeintä on, että olennaiset asiat tulevat käsiteltyä, ei se, kuinka kauan keskustelu kestää. Mikäli keskustelu venyy pidemmäksi, on esimiehen syytä pohtia, venyykö keskustelu sen takia, ettei esimies muutoin keskustele riittävästi alaisen kanssa. (Aarnikoivu 2011, 92–93.)

Pentikäisen (2009, 128) mukaan kehityskeskustelulomakkeelle tulisi kirjata:

- päivämäärä ja keskustelijat
- työntekijän tilanne työyhteisössä
- työntekijän kehitystoiveet pitkällä aikavälillä
- työntekijän arvio esimiehen onnistumisesta
- työyhteisön työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista
- onnistumiset työtehtävissä
- työntekijän kehittämissuunnitelma
- kehitystoimenpiteet ja niiden seuranta.

Jokaisen esimiehen tulee hakea parhaiten sopiva kehityskeskustelulomakemalli ja mikä auttaa kohdistamaan keskustelun organisaation kehityskeskustelu tavoitteisiin. Keskusteltavat asiat kannattaa kirjata ylös myös kolmesta syystä; lomakkeen voi lähettää etukäteen alaiselle valmistautumista varten, se on hyvä runko keskustelun läpi käymiseen ja auttaa muistamaan oleelliset asiat, sekä lomakkeeseen voi kirjata yhdessä sovitut asiat kummankin toimenpiteitä ja seurantaan varten. (Pentikäinen 2009, 129.)

3.4. Kehityskeskustelu työkaluna johtamisessa

Hyvä esimies tiedostaa kehityskeskustelujen tärkeyden. Jos esimies kokee kehityskeskustelut tarpeettomina ja aikaa vievänä pakkona, tapahtuma on tuskainen ja kehityskeskustelusta ei saada kaikkea hyötyä irti. Keskustelu tilastoidaan käydyksi, mutta varsinainen asia jää hoitamatta. Hyvä esimies taas ymmärtää kehityskeskustelun tärkeyden ja oivaltaa sen olevan hyvä tilaisuus asettaa tavoitteita ja keskustella työympäristön asioista työntekijän kanssa. (Pentikäinen 2009, 127–128.)

Jos esimiehen asenne on negatiivinen, työntekijällä on haasteita saada aikaan tilanne, jossa keskustelusta syntyisi jotain hyödyllistä. Jos esimiehen asenne on kunnossa mutta työntekijän asenne on negatiivinen, on esimiehellä vielä mahdollisuus saada aikaan aidoisti hyödyllinen kehityskeskustelusta motivoimalla työntekijää. Jos taas molemmat keskustelun osapuolet ovat negatiivisia, ainut lopputulos on hyödytön kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2013, 172.)

Nykypäivänä jokaisen esimiehen tulisi jo roolinsa velvoittamana tiedostaa kehityskeskustelun merkitys ja tarpeellisuus sekä panostaa siihen. Jokaisella työntekijällä on oikeus kehityskeskusteluun ja myös velvollisuus osallistua siihen. Kehityskeskustelussa esimies valmentaa alaisiaan saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet keskustelemalla niistä, tarjoamalla tukea ja haastamalla kehittymään ja kehittämään sekä arvioimalla suorittamista ja antamalla palautetta. Jo itse keskustelun käyminen osoittaa välittämistä alaista kohtaan. Kehityskeskustelussa esimies virittää alaistaan saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet ja edesauttaa myös hyvinvointia tekemällä näkyväksi työntekijän osaamisen, onnistumiset ja käytettävissä olevat voimavarat. (Aarnikoivu 2013, 172.)

Esimiehen tavoitteet kehityskeskustelussa on varmentaa, että hänen yksikkönsä jäsenet toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja yksimielisesti. Toinen selkeä tavoite on selvittää kuinka henkilöstön kyvyt vastaavat tehtävien vaatimuksia, kenellä on halua ja edellytyksiä haastavampiin tehtäviin. Jotta tämä onnistuisi, tulee esimiehen selvittää, kuinka hyvin jokainen on onnistunut yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehen on hyvä olla selvillä siitä, minkälaista tukea ja kannustusta eri yksiköt tarvitsevat onnistuakseen tavoitteissa. On hyvä muistaa, että hyvät esimiehet kasvattavat hyviä työntekijöitä, eli sellaisia, jotka menestyvät työssään. (Meretniemi 2012, 75.)

Kehityskeskustelut helpottavat esimiehen johtamistyötä, koska hyvillä kysymyksillä hän saa kokonaiskuvan oman osastonsa tai ryhmänsä tilanteesta. Toisin kuin luullaan, esimies on harvoin tarkalleen ajan tasalla siitä, mitä hänen vastuuyksikössään tapahtuu. Kaikkea ei tosin tarvitse tietää, mutta ongelmia syntyy, jos mustia pisteitä on liikaa. (Meretniemi 2012, 23.) Kehityskeskustelu ei ole vapaaehtoinen valinta esimiehelle, vaan se liitetään oleelliseksi osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelu on oleellinen osa esimies-alaistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu tavoitteista ja niiden kriteereistä, sekä jokaisen kanssa keskustellaan työstä, henkilökohtaisista tarpeista ja työhön liittyvistä kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelu on ohjeistettu ja sen toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Irrallisena toimenpiteenä keskustelut eivät tarjoa tilaisuutta vaikuttaa. (Valpola 2002, 13, 19.)

Yrityksen käynnistäessä kehityskeskusteluprosessia on otettava kauden tavoitteet huomioon. Lomake tai prosessi ei turvaa hyvän kehityskeskustelun syntyä, vaan on hyvä kehityskeskustelu saa sisältönsä kussakin yksittäistilanteessa. Määritelty johtamisjärjestelmä auttaa johdonmukaisen ja järjestelmällisen johtamisen toteuttamista sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Valitettavan monessa organisaatiossa kehityskeskustelukäytäntö on kovin rikkonainen. Kehityskeskusteluita saatetaan käydä yrityksen toimipisteessä korkealla prioriteetilla ja motivaatiolla, kun taas jossain toimipisteessä ei välttämättä käydä keskusteluja lainkaan. Tämä on usein esimieskohtaista ja se osoittaa, että yrityksen johtamisjärjestelmä ei toimi kunnolla. Kehityskeskustelun käymistä tulisi organisaatioissa edellyttää. Jokaisen esimiehen tulisi käydä kehityskeskustelu työntekijä kanssa. Kehityskeskustelu on oikeus, mutta myös velvollisuus. Yrityksen on kerrottava henkilökunnalle kehityskeskusteluiden tavoitteet ja hyödyt, jotta henkilökunta ymmärtäisi kehityskeskusteluiden tärkeyden. (Aarnikoivu 2011, 78–80.)

Kehityskeskustelu on johtamisen tärkeä työkalu. Se ei kuitenkaan korvaa arjessa käytyjä, päivittäisiä keskusteluita, eivätkä nämä päivittäiset keskustelut korvaa kehityskeskustelun tarkoitusta. Molempia tarvitaan, jotta henkilöstö voi hyvin ja tavoitteet saavutetaan. Laadukkaasti käyty kehityskeskustelu luo kivijalan esimiehen ja työntekijän väliselle yhteistyölle ja vuoropuhelulle arjessa. (Aarnikoivu 2013, 170.) Kehityskeskustelu on alaiselle myös tärkeää, sillä se antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja kertoa omista tavoitteistaan, sekä varmistaa, mitä häneltä odotetaan. Esimiehelle se on keino varmistaa, että työhön ja alaisen asioihin on paneuduttu. Kummallakin pitää olla mahdollisuus vaikuttaa. (Valpola 2002, 19.)

Kehityskeskustelun aihepiiriin kannattaa liittää myös työntekijän oma kokemus työhyvinvoinnista. Työntekijän omalla vastuulla on fyysinen ja henkinen työkyky ja terveys, mutta työnantaja voi tarjota mahdollisuuksia niiden ylläpitämiseen esimerkiksi erilaisilla kulttuuri- ja kuntoseteleillä. Työnantaja voi myös esimiestyöllä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työkyvyn säilymiseen huolehtimalla työlainsäädännössä määritellyistä esimiestehävien toteutumisesta. Molempien vastuulla on selvittää työyhteisön laatu ja työtehtävien sopivuus työntekijälle. Mitä paremmin työtehtävä vastaa työntekijän voimavaroja, sitä parempi työhyvinvointi on. Liian helppo työtehtävä voi heikentää työn palkitsevuutta mutta taas liian vaativa tehtävä lannistaa. Työyhteisöllä on vahva vaikutus työhyvinvointiin. Hyvä työyhteisö tukee työntekijöitä ja antaa energiaa, kun taas huono työyhteisö kuluttaa voimavaroja. Työntekijän oikeuksiin on syytä kiinnittää huomiota, mikäli työntekijään kohdistuvat vaatimukset kasvavat. (Lindholm & Salminen 2014, 102–104.)

Työntekijän työhyvinvoinnin perustan luovat työterveyshuolto, työyhteisön ilmapiiri, työturvallisuus ja esimiesten johtamistaidot. Työntekijän motivaatio kasvaa, kun hän tietää omat työtehtävänsä ja ymmärtää työnsä merkityksen. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi. On tärkeää, että työyhteisön ilmapiirissä hyväksytään erilaisia mielipiteitä, kyseenalaistetaan toimintamalleja ja vakiintuneita tapoja. Työyhteisössä jossa on huono ilmapiiri töiden sujuvuus, laatu ja tuloksellisuus heikkenevät. (Österberg 2009, 158–159.)

Onnistunut kehityskeskustelu parantaa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta sekä tukee työhyvinvointia. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti koettu esimiestyön laatu ja työn hallinnan tunne. Näihin molempiin pystytään vaikuttamaan kehityskeskus-

telulla. Kehityskeskustelun tavoitteet tarkistetaan joka vuosi. Eri vuosina kannattaa painottaa eri teemoja, esimerkiksi työhyvinvointia tai asiakaspalvelua. Teemoja muuttamalla päästään lähelle työntekijätasoa sekä vaihtuvuus uudistaa keskustelun sisältöä. Hyvä kehityskeskustelu auttaa työntekijää jäsentämään omaa työtään ja ottamaan sen paremmin haltuun. Kehityskeskustelu tukee sekä työhön, että esimieheen vaikuttamisen kautta työntekijän hyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on paljon merkitystä koko työympäristössä. Kun työyhteisö voi hyvin, se näkyy asiakkaille palvelussa, tuotteet paranevat ja asiakastytyväisyys paranee. Näin yrityksen tulos kasvaa, mikä vaikuttaa myönteisesti esimiehiin ja yrityksen johtoon. (Österberg 2009, 159; Surakka & Laine 2011, 158.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kehityskeskusteluprosessin tilanne Linkosuon Kahviloissa ja kehittää kehityskeskustelulomake yritykselle. Myös työhyvinvointi on tärkeä osa kehityskeskustelua ja Linkosuon arvoja. Tämän takia haluttiin selvittää työhyvinvoinnin tilannetta tutkimuksen avulla ja toimeksiantajan toiveena oli, että kehityskeskustelulomakkeeseen lisättäisiin kysymyksiä työhyvinvoinnista, jolloin päästäisiin paremmin työntekijän tilanteesta selville.

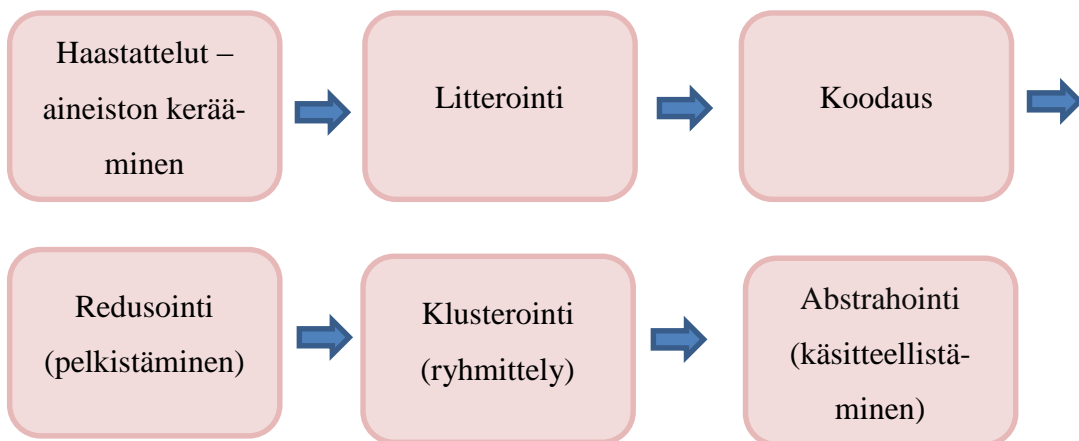
Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu poikkeaa strukturoidusta haastattelusta siten, että kysymykset ovat samat, mutta haastateltava saa vastata omin sanoin kysymyksiin. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa haastattelua tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu, mutta kysymyksille ei ole määrätty tarkkaa muotoa tai järjestystä kuin lomakehaastattelulle. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsijärvi & Hurme 2010, 48.)

Esimiehet valittiin tutkimukseen muiden esimiesten joukosta sen perusteella, että heillä oli kokemusta kehityskeskusteluista ja niiden pitämisestä. Henkilöille lähetettiin ennen haastatteluita saatekirje (liite 1), jossa ilmeni opinnäytetyön aihe ja haastattelun teemat. Haastattelun teemoja olivat kehityskeskusteluprosessi, kehityskeskustelun toteuttaminen ja seuranta. Lisäksi muita teemoja olivat työhyvinvointi, työn mielekkyys ja arvot ja asenteet.

Tutkimuksen tekoa helpotti se, että haastateltavat henkilöt tunnettiin jo etukäteen. Haastattelukysymyksiä (liite 2) oli kaksitoista, mutta kysymysten lisäksi esitettiin lisäkysymyksiä. Haastattelukysymykset tehtiin teemojen alle, jolloin jokaisessa haastattelussa oli sama runko, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihtua luontevan keskustelun mukaiseksi. Haastateltavilla oli vapaus vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla ja anonyymisti. Haastattelut toteutettiin työpaikoilla, mutta rauhallisessa työympäristössä ja nauhuria käyttäen. Nauhurin avulla saatiin tärkeät asiat muistiin sekä haastattelutilanteesta

tuli luontevampi, kun aikaa ei mennyt muistiinpanojen kirjoittamiseen keskustelun aikana. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2016 ja kukin keskustelu kesti noin kolmekymmentä minuuttia.

Menetelmänä hyödynnettiin sisällönanalyysiä (kuvio 1). Sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan pieniin osiin, käsitteellisestä ja lopuksi järjestellään uudelleen kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysissä aineistoa tutkitaan eritellen, eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja tiivistäen. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)



KUVIO 1. Sisällönanalyysin vaiheet.

Sisällönanalysointi alkoi aineiston keruun jälkeen haastattelumateriaalin litteroinnilla eli haastattelut kirjoitettiin tekstiksi. Litteroimalla haastattelut ne purettiin analysoitavaan muotoon, jolloin materiaalia voitiin jäsentää ja tiivistää uudelleen. Litteroinnin jälkeen aineisto koottiin teemojen alle kysymyksittäin siten, että jokaisen haastattelun henkilön vastaukset tulivat peräkkäin kysymyksiensä alle.

Tämä helpotti seuraavaa analysointivaihetta. Lukemisen aikana materiaaliin merkittiin tärkeimpiä asioita ja huomioita, mitkä nousivat tekstistä ilmi. Eli toisin sanoen tekstiä koodattiin. Koodaamista ovat erilaisten tekstissä esiin nousevien asioiden merkitseminen esimerkiksi väreillä, alleviivauksilla tai lihavoittamalla. Tämä helpotti tekstin analysointia ja luettavuutta sekä myös tekstikohtien löytymistä.

Koodaamisen jälkeen aineisto luokiteltiin. Aineisto pelkistettiin eli redusointiin, jonka pohjalta aineisto luokiteltiin teemoittain. Luokittelu on olennainen osa sisällönanalyysiä

ja sen avulla aineistoa voidaan tulkita ja tiivistää. Luokittelussa aineistoa jäsennetään vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Usein puhutaan reduktiosta eli aineiston tiivistämisestä. Reduktio tapahtuu analyysin loppuvaiheessa ja raportoinnin yhteydessä. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 149.)

Luokkia muodostui teeman alle kolme; pelkistetty ilmaus, alaluokka ja yläluokka. Teemoissa (taulukko 1) pelkistetyt ilmaisut jaettiin värikoodeilla sen mukaan, edustavatko ne toimivaa vai ongelmallista kehityskeskustelun toteuttamista. Väreistä musta edusti toimivuutta ja punainen kehitettävää aihetta. Alaluokan alle koottiin pelkistettyjen ilmauksien yhteenveto ja näistä tehtiin vielä suurempi yhteenveto yläluokkaan. Yläluokassa tulee ilmi teemassa nousseet pääkohdat.

Pelkistämisen ja luokittelun lomassa tapahtuu myös ryhmittely. Ryhmittely tapahtuu luokittelun vaiheessa, kun aineistoa luokitellaan ja tiivistetään esimerkiksi ala- ja yläluokkiin. Käsitteellistäminen eli abstrahointi tehtiin viimeisessä vaiheessa, jolloin erotettiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto teoreettisen käsitteistön aikaansaamiseksi. Abstrahoinnissa yhdisteltiin luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta oli mahdollista.

TAULUKKO 1. Esimerkki luokittelusta

Kehityskeskustelun toteuttaminen		
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Osa johtamista Esimiehen pitäisi pitää Vuosittain pidettävä Ei säännöllistä</p> <p>Ei valvontaa, että pitääkö jokainen esimies Jotkut pitää, jotkut ei Joku ei ollut pitänyt koko vuonna</p>	<p>Esimiehen tulisi pitää keskustelut vuosittain.</p> <p>Osa ei pidä kehityskeskusteluita ollenkaan, tai epä-säännöllisesti.</p>	<p>Kehityskeskustelut pidetään vaihtelevasti esimiehestä riippuen kerran vuodessa.</p> <p>Sitä ei valvota, että pitääkö jokainen esimies kehityskeskustelun.</p>

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa nousi esille, että kehityskeskustelua pidetään esimiehen ja työntekijän välisenä keskusteluna, jossa päivitetään työntekijän tilanne työyhteisössä ja työtehtävissä. Esimies saa selville haluaako työntekijä edetä työssään ja mitä hän odottaa työltään. Keskusteluilla saadaan myös selville mikä on työntekijän viihtyvyys ja motivaatio työssään. Esimiehelle kehityskeskustelu on johtamisen ja ohjaamisen väline, jolla pyritään yrityksen ja työntekijän näkökulmat kohtaamaan.

”Esimies pääsee selville siitä työntekijän hyvinvoinnista ja tilanteesta, miten hän viihtyy töissä ja onko jotain kehitettävää.”

”Tarkistetaan se tilanne mikä sillä hetkellä on niin kuin sillä työntekijällä suhde siihen työhönsä, onko jotain ongelmia... ne käydään sitten läpi... mutta saadaan selville mikä hänen viihtyvyytensä ja motivaationsa on siinä työssä.”

Varsinaisia tavoitteita kehityskeskustelulle ei ole määrätty, mutta päämääränä on päästä avoimeen keskusteluun työntekijän kanssa. Tavoitteena on, että työntekijä uskaltaisi kertoa omasta tilanteestaan työyhteisössä. Keskustelusta pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti ja sillä yritetään selvittää työntekijän kehitettävät osa-alueet ja haasteet työssä. Haastattelussa nousi esille myös, että kehityskeskustelulomakkeella halutaan selvittää, jos työntekijältä tulee hyviä ideoita ja kehittämisehdotuksia koskien esimiestyötä, työyhteisöä tai työtehtäviä.

”...ei varmaan oo sillain asetettu kirjallisesti ja määrätty jotain tavoitteita... ne on tullut kuin manulle illallinen... mutta miten ihminen kokee sen työn ja onks siä jotain ilmapiirissä ja minkälaisia haasteita ja tavoitteita hällä on. Pyritään saamaan siitä irti mahdollisimman paljon...”

”Kuullaan työntekijöitä... oman talon sisältä voi lähteä joku hyvä asia niin sanotusti ilmatteeks, että joku voi kertoa, että oiskin kiinnostunut esimerkiksi toisesta työtehtävästä, mitä me ei koskaan olla itte ajateltu”

Haastattelusta ilmeni, että edellinen kehityskeskustelulomake ei palvellut enää pitkään työskennelleitä työntekijöitä. Linkosuolla useat työntekijät ovat olleet talossa 10-20 vuotta. Näin ollen esille nousi, että kauan talossa olleet työntekijät eivät vastaa kaikkiin kysymyksiin, eivätkä saa irti lomakkeesta juuri mitään. Kehityskeskustelulomakkeeseen kaivataan syventäviä ja täsmentäviä kysymyksiä, entisten liian helppojen ja avoimien kysymysten tilalle.

”Nyt huomasin semmoisen, että tota ei pitkään työskennelleet, eivät ne täytellyt tätä kaavaketta. Kaavake alkoi käymään työntekijöille tylsäks, se ei enää innostanu, pitäs enempi avata sitä kysymystä ja antaa vaihtoehtoja.”

”Tekisin syventäviä kysymyksiä... näihin pystyy vastaan oikeestaan ihan sillain ”hyvin, kaikki ok”, eikä tommonen vastaus niinku anna paljoo esimiehelle... Noilla kysymyksillä pääsee helpolla, mutta mikään ei sitten muutu.”

Kehityskeskusteluprosessia halutaan viedä pidemmälle johtoryhmään asti sekä keskusteluille halutaan määrätä ajanjakso, koska ne tulee olla pidettynä. Osaamiskartoituksen tarpeellisuus kehityskeskustelussa toi eriäviä mielipiteitä. Tutkimuksesta ilmeni, että se on hyvä lisä uusille työntekijöille, mutta ei tarpeellinen käytäväksi jokaisen työntekijän kanssa.

”Oikeesti hyvä ois, jos laitettais kehityskeskusteluille joku päivämäärä, millon ne pitää olla pidettynä. Päivämäärä ja sitten ne katottais jos vaikka ois kevätkausi millon niitä ruvettais pitämään ja sitten käytäsiin johtoryhmässä esimerkiksi toukokuussa läpi...”

”Osaamiskartoitus... ei järkevä, eikä tarpeellinen. Hyvä lisä uusille työntekijöille, mutta sen voi ottaa sitten niinku erikseen, jos haluaa...”

Tutkimuksesta selvisi, että kehityskeskustelut eivät ole osa johtamista. Osa esimiehistä pitävät keskustelun säännöllisesti ja osa ei pidä lainkaan. Esimiehestä riippuen kehityskeskustelut pyritään käymään kerran vuodessa. Joskus saattaa tulla tilanne, että esimies ei pysty käymään kehityskeskustelua säännöllisesti kerran vuodessa kiireiden vuoksi. Kehityskeskusteluille ei ole määrätty päivämäärää tai ajankohtaa, jolloin keskustelut tulisi olla käytynä.

”Kerran vuodessa olis tarkoitus. Olisi hyvä että päätettäis tietty ajankohta koska keskustelut tulis olla pidettynä, niin sitten ne tulis pidettyä...”

”Tavoite on, että käydään jokaisen ihmisen kanssa kehityskeskustelut. Valvonta on niin tehokasta, ettei tiedetä onko jokainen käynyt... jotkut pitää jotkut ei.”

Myös kehityskeskusteluiden seurannan pitäminen riippuu esimiehestä. Erillistä seurantalomaketta ei ole käytössä, jolloin keskustelut saattavat jäädä puolitiehen. Toiset esimiehet käyvät edellisen vuoden asiat kehityskeskustelussa ja toiset eivät käy lainkaan. Erillinen seurantalomake nähdään tarpeellisena, jotta keskustelusta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Seurantalomake mahdollistaisi myös sen, että jokainen esimies kävisi seurannan keskusteltavan henkilön kanssa.

”Seurantalomaketta ei ole, mikä on vähän huono. Alkuunhan kaikki mennään läpi, mutta jos sitä ei heti rupee tekeen, niin sitten se taas saattaa unohdeta. Seurantalomake olisi kyllä tärkeä.

Kehityskeskusteluiden tulokset haluttaisiin viedä johtoryhmälle, mikäli keskusteluissa nousee jotain sellaista esille mikä on tarpeellista viedä eteenpäin. Näitä olisivat esimerkiksi hyvät ideat ja kehittämisehdotukset, tai jos keskustelussa nousee työilmapiirin tai työhyvinvoinnin kannalta jotain huolestuttavaa. Haastattelussa selvisi, että työntekijöitä motivoivia tekijöitä ovat kiitokset ja kehut. Motivaation tekijöitä ovat myös hyvä työilmapiiri ja se, että työntekijä kokee olevansa oikealla alalla. Esimiehen arvostus työntekijää kohtaan ja kunnioitus toista kohtaan työpaikalla lisäävät motivaatiota. Myös tulosten kertominen motivoi, sillä henkilökunta voi pyrkiä aina parempaan tulokseen. Työntekijöitä motivoidaan antamalla vastuuta ja heitä otetaan mukaan tekemiseen ja toteuttamiseen. Työntekijä pääsee jollain tapaa itse vaikuttamaan työtehtäviin tai työpaikan asioihin. Työntekijöitä motivoi myös palkkojen ajallaan ja oikein työtehtävään nähden maksaminen. Palkankorotukset ja erilaiset palkkiot motivoivat vain hetken ja siksi tätä tapaa ei juuri käytetä.

”Kiitokset ja kehumiset, tällaiset niinkun kannustaa aina eteenpäin. Ja sitten se, että annetaan vähän niin kuin sitä vastuuta. Sitä kautta se työntekijä tuntee, että sitä arvostetaan.”

”Kyllä Linkosuo yrittää pitää ne työolosuhteet kunnossa ja esimiesten osaamistason kunnossa... Otetaan työntekijöitä mukaan suunnitteluun ja esimerkiksi messuille mukaan, ettei oo aina ne päälliköt ketkä pääsee...”

Tutkimuksessa nousi esille, että työilmapiirissä on kehitettävää eri toimipaikoissa. Linkosuo yleisellä tasolla ilmapiiri on hyvä ja johdon kanssa pystytään keskustelemaan avoimesti. Toiveiden ja kehittämiskohteiden eteenpäin vieminen ja tasavertainen kohtelu kohottaisivat ilmapiiriä. Avoimempi toiminta ja toisten auttaminen sekä hyvien työntekijöiden valitseminen vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla. Näissä olisi myös parannettavaa.

”Siis kokonaisuudessaan on hyvä yhteishenki, pystytään puhuun toisin ja puolin niin kuin johdon kanssa... Mutta sitten tietysti yksittäisillä, yksikkökohtaisilla olis parantamisen varaa...”

Kehityskeskustelun kautta asioiden eteenpäin vieminen olisi helpompaa, mikäli työntekijä pystyisi esimiehen kanssa avoimeen keskusteluun. Tähän auttaisi päivittäinen keskustelu työpaikalla, joka lisää työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta. Haastattelussa ilmeni, että kehityskeskusteluiden seurannan tehostaminen olisi tärkeää, sillä kehityskeskusteluista ei saada kokonaista pakettia ilman sitä. Kehityskeskusteluilla pystytään edistämään työhyvinvointia kertomalla prosessin tärkeyttä, jotta esimies ja työntekijä ymmärtäisi keskustelut olevan hyödyllisiä molemmille osapuolille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehityskeskustelu on prosessi, jolla pyritään työntekijän ja esimiehen väliseen avoimeen keskusteluun työpaikalla olevasta tilanteesta. Keskustelussa on tärkeää luottamus osapuolten välillä ja, että päästään työntekijän tilanteesta selville. Tutkimuksesta nousi selvästi esille, että Linkosuon Kahviloiden esimiehillä on yhtenäinen kuva kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelulle ei ole kuitenkaan asetettu yrityksen sisällä varsinaisia tavoitteita ja päämäärät ovat syntyneet keskustelun aikana. Tutkimuksesta selvisi myös, että jokainen esimies ei pidä kehityskeskusteluita, jolloin kehityskeskustelut eivät ole osa johtamista Linkosuon Kahviloissa.

Vaikka kehityskeskusteluista on yhtenäinen kuva, niin tavoitteiden puute antaa käsityksen, että keskustelut pidetään pakon edestä. Se, että kehityskeskusteluiden hyöty ymmärrettäisiin ja kehityskeskustelut otettaisiin osaksi johtamista, vaikuttaa pitkälti työntekijän työhyvinvointiin. Myös työntekijä kokee kehityskeskustelut mielekkäämmäksi, kun esimies näkee keskustelut hyvänä asiana ja ymmärtää keskusteluiden hyödyn. Opinnäytetyön haastatteluissa ilmeni, että kehityskeskustelulla pyritään yhdistämään työntekijän ja yrityksen näkökulmat sekä parantamaan työntekijän tilannetta työyhteisössä. Kehityskeskusteluiden pitäminen on esimiehen omalla vastuulla, mutta prosessista halutaan kaikille yhtenäinen ja osaksi esimiesten johtamista. Kehityskeskustelu nähdään hyvänä työkaluna parantaa työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta, mutta myös pitämään esimiehen ajan tasalla työntekijän tilanteesta työpaikalla.

Kehityskeskusteluiden pitämättä jättäminen voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin niin, että työntekijä kokee, ettei hän saa ääntään kuuluviin työpaikallaan. Kehityskeskustelut ovat työntekijälle mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Esimiehen olisi hyvä nähdä kehityskeskustelu työkaluna, jolla hän pystyy kehittämään oman toimipaikan asioita. Jotta kaikki esimiehet ottaisivat kehityskeskustelut osaksi johtamista, luotiin lomake (liite 3), jossa ilmenee ohjeet kehityskeskusteluille sekä päätetty ajankohta keskusteluiden pitämiseksi. Tämä ajankohta päätettiin yhdessä esimiesten kanssa ja sillä pyritään siihen, että jokainen esimies pitäisi kehityskeskustelut ja että pitämistä pystyttäisiin seuraamaan.

Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluiden seuranta on jäänyt vajaaksi. Ilman kunnollista seurantaa kehityskeskusteluprosessi jää kesken ja keskustelusta ei saada kaikkea mahdollista hyötyä irti. Tämän parantamiseksi nähtiin ratkaisuna kehittää seurantalomake (liite 4). Seurantalomake mahdollistaa sen, että jokaisen esimiehen on helpompi pitää seurantaa kehityskeskusteluista. Seuranta tapahtuu esimerkiksi katsomalla puoli vuotta kehityskeskusteluiden jälkeen, onko seurantalomakkeeseen merkatut asiat toteutunut. Mikäli asioita ei ole silloin viety eteenpäin tai ovat jääneet toteuttamatta, ne voidaan vielä toteuttaa ennen seuraavaa keskustelua. Seuraavassa kehityskeskustelussa on hyvä käydä edellisen keskustelun seurantalomake läpi ja kerrata toteutuiko seurantaa vaatineet asiat. Näin kehityskeskusteluista saadaan kokonainen prosessi.

Kehityskeskustelulomaketta on jokaisella esimiehellä mahdollisuus käyttää ja haastattelutavat olivat yhtä mieltä siitä, että lomaketta tulisi kehittää eteenpäin. Lomakkeeseen haluttiin syventäviä kysymyksiä, jotta kehityskeskusteluilla saataisiin enemmän tietoa. Edellisen lomakkeen useampaan kysymykseen on pystynyt vastaamaan yhdellä tai kahdella sanalla, jolloin esimies ei saa työntekijän tilanteesta juuri mitään irti. Kysymyksistä toivottiin sellaisia, johon työntekijä joutuu miettimään omaa asemaansa ja tilannettaan työyhteisössä. Liian vaikeita kysymykset eivät saa olla, jotta työntekijällä ei nouse kynys vastata niihin.

Kehityskeskustelulomake on ollut tapana antaa työntekijälle etukäteen. Etukäteen annettu lomake auttaa työntekijää valmistautumaan kehityskeskusteluun ja työntekijästä saadaan saada enemmän irti, kun hän on pystynyt tutustumaan lomakkeeseen ja kysymyksiin ennen keskustelua. Uudessa kehityskeskustelulomakkeessa (liite 5) otettiin huomioon haastatteluissa nousseita asioita, kuten tavoitteet kehityskeskusteluille ja kysymyksien muoto. Kysymyksistä tehtiin sellaisia, joihin työntekijä joutuu miettimään syvemmin omaa asemaansa ja työntekeään. Kysymyksistä pyrittiin myös tekemään sellaisia, joista on hyötyä myös esimiehille ja pidempi aikaisille työntekijöille.

Lomake luotiin yhteistyössä Linkosuon Kahviloiden esimiesten kanssa. Yksi merkittävä muutos, mitä lomakkeeseen haluttiin, oli lisätä esimiehen tietoa työntekijän työhyvinvoinnista ja työpaikan työilmapiiristä. Lomakkeesta tehtiin esimiehelle työväline johtamiseen, jolla päästään keskusteluun työntekijän kanssa. Kehityskeskustelulomakkeeseen lisättiin myös tietoa Linkosuon asiakaspalvelustandardista. Työntekijöiden toiminta asia-

kaspalvelustandardin mukaisesti on tärkeää ja asiakaspalvelustandardiin on määrätty selkeät tavoitteet asiakaspalvelun toiminnalle. Asiakaspalvelustandardista lukee Linkosun perehdytyskansiossa, mutta nähtiin tarpeelliseksi liittää tiivistetty osa myös kehityskustelulomakkeeseen. Näin työntekijä pystyy peilaamaan omaa työskentelyään asiakaspalvelustandardiin.

Työhyvinvoinnista haluttaisiin tietää kehityskeskusteluiden kautta enemmän. Esille nousi, miten työntekijä kokee jaksamisensa työssään ja millaisena hän pitää esimiehen toimintaa. Työntekijän jaksamista ja ergonomiaa pitäisi painottaa. Näiden asioiden lisäksi haluttaisiin tietää enemmän työntekijän henkisen työhyvinvoinnin lähteitä eli kuinka hän edistää omaa hyvinvointia työn ulkopuolella. Linkosuo panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin monipuolisella tavalla, käytössä on esimerkiksi työterveyshuolto ja sitä kautta on mahdollisuus viedä asioita eteenpäin. Myös esimiesten vastuulla on huolehtia, että työ ei ole työntekijälle liian raskasta tai vaativaa. Kehityskeskusteluiden avulla työhyvinvointia pystytään kehittämään viemällä keskustelussa ilmenneitä asioita eteenpäin. Työpaikan henkistä hyvinvointia pystytään edistämään kehityskeskusteluiden kautta, kun esimiehelle selviää toimipisteen sisäinen tilanne.

Osaamiskartoitus on ollut tapana käydä kehityskeskustelu tilanteessa ja edellisessä kehityskeskustelulomakkeessa osaamiskartoituksesta mainittiin erikseen. Haastatteluissa nousi eriäviä mielipiteitä siitä, kuuluuko osaamiskartoitus kehityskeskusteluun. Kolme viidestä haastatellusta oli sitä mieltä, että ei kuulu. Uusien työntekijöiden kanssa osaamiskartoitus on hyvä käydä, mutta pitkään talossa olleiden kanssa siitä ei juuri saada hyötyä. Osaamiskartoitus pitäisi tehdä toimipaikkakohtaisesti, sillä jokaisessa toimipaikassa on omanlaiset käytännöt ja työtehtävät. Esimies voi osaamiskartoituksen liittää kehityskeskusteluun, mikäli kokee sen tarpeellisenä käydä läpi keskusteltavan kanssa.

Työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöitä motivoivat kiitokset ja keuhut. Myös palautteen, niin rakentavan kuin positiivisen, antaminen lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön. Haastateltavilla oli yhtenäinen mielipide siitä, että työntekijöitä motivoidaan ottamalla heitä mukaan suunnitteluun tai toteutukseen. Työntekijä sitoutuu työhön ja yritykseen, kun hänelle annetaan vastuuta. Tämä lisää myös työntekijän sisäisiä motivaationtekijöitä, kun hän pääsee toteuttamaan itseään ja työ itsessään tuottaa iloa.

Haastatteluissa nousi esille myös, että työntekijöitä motivoi ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkkiot ja palkan ajallaan maksaminen. Palkkioita ja erillisiä bonuksia harvemmin käytetään, koska ne motivoivat vain hetken. Usein sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkäkestoisempia kuin ulkoiset, koska sisäisesti motivoitua toimintaa tehdään itsensä eikä yrityksen vuoksi. Jokainen haastateltava mainitsi myös, että työntekijöitä motivoi hyvä työilmapiiri. Hyvä työilmapiiri ja työryhmä motivoivat kaikista eniten, kun työntekijä kokee, että häntä arvostetaan. Yhteen hiileen puhaltaminen ja hyvä työilmapiiri lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota ja työntekijä kokee työnsä mielekkäämmäksi sekä viihtyy työssään paremmin.

Tutkimuksessa selvisi, että Linkosuolla on yleisesti hyvä työilmapiiri ja yhteishenki, mutta jossain yksittäisissä toimipaikoissa olisi parannettavaa. Haastatteluissa nousi ehdotukseksi, että tällaisten poikkeavien toimipaikkojen yhteishenkeä voitaisiin kehittää erilaisilla tilanteilla, jossa kaikki toimipisteen työntekijät olisivat paikalla. Kun työntekijä kokee työyhteisön hyvinvoivaksi se lisää hänen sitoutumistaan, luottamustaan, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Nämä luovat edellytyksiä työssä jaksamiseen. Myös johtamisen ja vuorovaikutuksen tulisi olla toimivaa ja esimies kohdella tasavertaisesti työntekijöitään.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää kehityskeskusteluprosessia esimiehen näkökulmasta ja päivittää kehityskeskustelulomake tutkimuksessa selvinneiden tavoitteiden mukaiseksi. Kehityskeskustelulomakkeeseen mietin alustavia kysymyksiä, jotka hiottiin yhteistyössä esimiesten kanssa. Myös tutkimuksessa esiin nousut seurantalomakkeen tarpeellisuus ja ajankohdan päättäminen kehityskeskusteluille toteutettiin yhdessä esimiesten kanssa. Sain melko vapaat kädet työn tekemiseen ja lomakkeista pyrin tekemään yhtenäisen näköiset.

Työskenneltyäni yrityksessä, olivat yrityksen toimintatavat tuttuja, joten työtä oli helppo lähteä työstämään. Toimeksiantajan toiveena oli kehittää koko kehityskeskusteluprosessia niin, että jokainen esimies pitäisi kehityskeskustelun, lomakkeesta kehitettäisiin parempi ja kehityskeskusteluista tulisi kokonainen paketti. Haasteeksi nousi, että jokainen esimies pitäisi kehityskeskustelun. Esimiehiä ei voida vahtia tai käskää pitämään kehityskeskusteluja, mutta olen antanut tällä työllä hyvän paketin keskusteluiden pitämiseen.

Varsinaisia ongelmia ei työn etenemisessä muodostunut ja työ tuntui sopivan laajalta opinnäytetyön aiheeksi. Työn laajuutta rajoitti osaamiskartoituksen pois jättäminen kehityskeskusteluista, joka nousi tutkimuksessa esille. Näin ollen, minun ei tarvinnut kehittää osaamiskartoituksia toimipaikkoihin ja työn määrä pieneni. Haastatteluista olisin voinut saada vielä suuremman hyödyn, mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän. Olisi ollut hyödyllistä saada selville, miksi jotkut esimiehet eivät ole pitäneet kehityskeskusteluita, kokevatko he esimerkiksi kehityskeskustelut liian työlääksi. Myös työntekijän ottaminen haastatteluun mukaan olisi voinut antaa näkökulmaa kehityskeskusteluiden toisesta puolesta ja millaisena työntekijä kokee kehityskeskustelut. Haastattelukysymyksiä olisi voinut olla enemmän, mutta haastattelu tilanteessa tein lisäkysymyksiä, joilla saatiin hyvin lisätietoa.

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava ja esimiespainotteinen. Opin opinnäytetyöprosessin aikana lisää yrityksen toiminnasta sekä kehityskeskusteluiden tärkeydestä. Kehityskeskustelut ovat olleet kiinnostava osa johtamista, sillä se on tärkeä työkalu esimiehelle työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. Samalla esimies saa tärkeää tietoa työntekijästä ja hänen tilanteestaan työpaikalla. Uskon, että opinnäytetyöstäni on hyötyä toimeksiantajaleni ja tarvittaessa luomiani lomakkeita pystyy helposti muokkaamaan. Kehityskeskustelulomakkeesta pyrittiin tekemään työväline esimieheltä työntekijälle, kun edellinen lomake toimi esimieheltä esimiehelle. Näin päästiin lähemmäksi työntekijää ja hänen asemaansa. Samaa lomaketta tullaan käyttämään myös esimiesten kanssa, sillä kysymyksistä tehtiin myös esimiehille toimivia ja avoimia.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Autio V. & Juuti. P & Wink. H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HappyHeart. 2013. Kehityskeskustelut. Luettu 18.10.2015. <http://www.happyheart.fi/yrittysvalmennus/kehityskeskustelut/>
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, M. 2010. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Lindholm T. & Salminen J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Helsinki: J-Impact Oy.
- Linkosuo. 2011. Linkosuon toimipisteet. Luettu 10.11.2015. <http://www.linkosuo.fi/kahvilat.html>
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Sisällönanalyysi. Tampere. Luettu 20.4.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Alaistaitojen perusta – luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Luettu: 8.1.2016. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2003. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3 painos. Helsinki: Kauppamari.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Kehityskeskustelu Linkosuon Kahvilat Oy

Liite 4. Seurantalomake

Liite 5. Kehityskeskustelulomake

Liite 1. Saatekirje

Hei!

Teen opinnäytetyöni koskien kehityskeskustelulomakkeen ja -prosessin päivittämistä Linkosuon Kahvila Oy:lle. Haluaisin haastattelun avulla kuulla teidän parannusehdotukset kehityskeskusteluprosessiin ja uuteen kehityskeskustelulomakkeeseen.

Tavoitteena on toteuttaa haastattelu tammikuun aikana. Haastattelut toteutetaan anonyymisti ja teemahaastattelun rungolla. Teemat ovat johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä. Haastattelut tulen nauhoittamaan ja aineistot käsitellään luottamuksellisesti.

Ajankohdasta voimme sopia erikseen ja mennä sen mukaan, kuinka teille sopii parhaiten.

Ystävällisin terveisin,

Saara Rouvali

Liite 2. Haastattelukysymykset

KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ

Kehityskeskusteluprosessi

Mitä kehityskeskustelu tarkoittaa?

Millaiset tavoitteet kehityskeskusteluille on asetettu?

Kehittämisehdotuksia kehityskeskustelulomakkeeseen?

Kehityskeskustelun toteuttaminen

Miten kehityskeskustelut toteutetaan?

Millainen rooli kehityskeskusteluilla on johtamisessa?

Seuranta

Millaista seurantaa pidetään kehityskeskusteluista?

Välittyvätkö kehityskeskusteluissa esiin tulleet asiat johdolle?

TYÖHYVINVOINTI

Työn mielekkyys

Mikä motivoi työntekijöitä?

Miten työntekijöitä motivoidaan?

Arvot ja asenteet

Miten kuvailisit työyhteisön työilmapiiriä?

Miten työilmapiiriä voisi kehittää?

Miten työhyvinvointia voi edistää kehityskeskustelujen avulla?



Kehityskeskustelu Linkosuon Kahvilat Oy

Kehityskeskustelut kuuluvat jokaisen esimiehen työvälineeksi. Keskusteluilla pyritään pääsemään selville työntekijän työhyvinvoinnista ja kehittämistarpeista.

Jokaisen esimiehen tulee käydä kehityskeskustelut kerran vuodessa **toukokuun loppuun** mennessä.

Osaamiskartoituksen voi halutessaan ottaa kehityskeskusteluun mukaan esimerkiksi uuden työntekijän kanssa, mikäli näkee sen tarpeellisena.

Seurantalomakkeella pyritään seuraamaan kehityskeskusteluissa nousseita kehitettäviä osa-alueita. Seurantalomaketta on hyvä seurata puolenvuoden päästä kehityskeskusteluista ja katsoa onko kehitettäviä osa-alueita lähdetty viemään eteenpäin.

Liite 4. Seurantalomake

**Seurantalomake**

Päivämäärä: _____

Työntekijä: _____

Esimies: _____

Seurantalomakkeella pyritään viemään kehityskeskustelussa ilmenneitä asioita eteenpäin. Merkitse lomakkeeseen kehityskeskustelussa ilmennyt kehitettävä osa-alue, mitä asialle tehdään (aikataulu), vastuuhenkilö ja kuinka seuranta tapahtuu.

Kehityskeskustelussa ilmennyt kehitettävä osa-alue

Mitä voidaan tehdä?

Vastuuhenkilö

Seuranta

Kehityskeskustelussa ilmennyt kehitettävä osa-alue

Mitä voidaan tehdä?

Vastuuhenkilö

Seuranta

Kehityskeskustelussa ilmennyt kehitettävä osa-alue

Mitä voidaan tehdä?

Vastuuhenkilö

Seuranta