

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2017

Annika Frisk

KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN
TYÖKALUNA

– CASE SSO

Annika Frisk

KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN TYÖKALUNA

- case SSO

Kehityskeskustelut ovat johtamisen työkalu, joiden tavoitteena on, että esimies ja alainen pystyvät omaksumaansa paremmin yrityksen strategiaa ja omia tavoitteitaan. Päämääränä on edistää alaisen ammatillista suoriutumista sekä varautua tulevaisuuden haasteisiin. Kehityskeskusteluja pidetään toimintaa kehittävänä työkaluna edelleen, mutta niiden kehitys on monessa organisaatiossa pysähtynyt. Kehityskeskusteluja on yleisesti kritisoitu mm. siitä, että niissä saa palautetta hyvin vanhoista asioista.

Tämä opinnäytetyö käsittelee kehityskeskusteluprosessin uudistamista toimeksiantajayrityksessä Suur-Seudun Osuuskaupassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli uudistaa heidän kehityskeskusteluprosessiaan ja nostattaa kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä. Tarkoituksena oli uudistaa joko heidän käytössään ollut kehityskeskustelulomake enemmän toimivammaksi tai löytää joku muu mahdollinen toimintatapa järjestää keskusteluja organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa muutamia muita muiden yritysten toimintatapoja järjestää kehityskeskustelut.

Teoreettinen viitekehys keskittyy käsittelemään kehityskeskusteluprosessin vaiheita, siihen kuuluvia teemoja ja kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi se käsittelee erilaisia vaihtoehtoja kehityskeskusteluille. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kyseessä on tapaus- eli case -tutkimus, joka toteutettiin nettikyselyn avulla organisaation sisällä henkilöstölle. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa kehityskeskusteluiden nykytilaa ja erotella mahdollisia kehittämisen kohteita prosessista sekä löytää kehityskeskusteluprosessin tärkeimmät osiot.

Tutkimustulosten mukaisesti kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä voitaisiin nostattaa esimerkiksi järjestämällä tiimien kehityskeskusteluita enemmän ja tehostamalla myös kehityskeskustelun jälkeistä seurantaä siitä, kuinka asetetut tavoitteet ovat lähteneet käyntiin. Tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluista ei haluta luopua, mutta niiltä toivotaan avoimempaa vuorovaikutustilannetta. Lomakkeen ja erilaisten seurantatyökalujen täyttäminen keskustelutilanteessa vie helposti huomion vain niihin eikä avoimelle vuorovaikutukselle jää sijaa. Kehittämissuunnitelmani mukaisesti kehityskeskustelulomakkeessa säilyy samat teemat, mutta lomake täytetään jo ennen varsinaista kehityskeskustelutilannetta, jotta vuoropuhelu keskustelussa voisi olla vapaampaa.

ASIASANAT:

kehityskeskustelut, esimies-alaissuhde, osaamisen johtaminen

Annika Frisk

DEVELOPMENT DISCUSSIONS AS A MANAGEMENT TOOL

- case SSO

Development discussions are discussions between the manager and the employee. Development discussions are used as a management tool which aims to express the strategy of the organization to the employees and thus make them more target-oriented. Development discussions are considered still useful but they have been criticized e.g. for getting feedback on very old issues.

This thesis is made for company Suur-Seudun Osuuskassa. The purpose was to improve the development discussion structure culture in SSO. The aim was to either renew the form that has been in use before in discussions or find some new development discussion method.

The theoretical framework focuses on the phases of the development discussion process and the factors affecting their usefulness. In addition, it deals with different options for the discussions. This research was conducted using a qualitative research method. The survey was made via an online survey to the organization's staff. The aim of the survey was to find out the current state of the process and find the issues that need to be developed in the process.

According to the results, the usefulness of development discussions could be raised by organizing more team development discussions and after discussions to focus on tracking how the set goals were started. According to the results the staff still wants to organize discussions in the company but hope them to be more open interaction. While filling in the forms, the filling process itself can easily take all the attention which leaves no place for open interaction. According to the new development plan, the form is already filled out before the actual development discussions so the dialogue in the discussions could be more unrestricted.

KEYWORDS:

development discussion, human resource development, development of skills

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KEHITYSKESKUSTELUT	8
2.1 Johtamisen keino	8
2.2 Kehityskeskusteluprosessi	9
2.2.1 Suunnitteluvaihe	10
2.2.2 Toteutus	11
2.2.3 Toimenpiteet ja seuranta	13
2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	14
2.4 Erilaisia toimintatapoja toteuttaa kehityskeskustelut	15
3 KEHITYSKESKUSTELUN HYÖDYLLISYYS	18
3.1 Esimiestaidot	18
3.2 Alaistaidot	19
3.3 Osaamisen kehittäminen	20
3.3.1 Tavoitteet	20
3.3.2 Motivaatio	21
3.4 Työhyvinvointi	21
3.5 Palaute	22
4 CASE SSO	24
4.1 Case -yrityksen esittely	24
4.2 Tutkimusmenetelmät	24
4.3 Tutkimustulosten analysointi	25
4.3.1 Kyselyyn vastaajien taustatiedot	25
4.3.2 Kehityskeskusteluiden nykytila	26
4.3.3 Tärkeimmät teemat kehityskeskustelussa	29
4.3.4 Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys	33
4.3.5 Kehityskeskustelukäytännöt	36
4.4 Kehittämissuunnitelma	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

- Liite 1. SSO:n käytössä ollut kehityskeskustelulomake.
Liite 2. Kehityskeskustelu -kysely henkilöstölle.

KUVIOT

Kuvio 1. Kehityskeskusteluprosessin kulku. (Lindholm ym. 2012, 62)	9
Kuvio 2. Esimerkki kehityskeskustelulomakkeen rungosta ja keskustelun kulusta. (Lindholm ym. 2012; Aarnikoivu 2016)	12
Kuvio 3. Kyselyn vastaajien henkilömäärien jakautuminen eri toimialoille.	26
Kuvio 4. Viimeksi käydyn yksilöidyn kehityskeskustelun henkilömäärät.	27
Kuvio 5. Viimeksi käydyn ryhmän kehityskeskustelun henkilömäärät.	27
Kuvio 6. SSO:n kehityskeskustelulomakkeen runko.	28
Kuvio 7. Vastaajien kokema asioiden tärkeys kehityskeskustelussa asteikolla 1-5.	30
Kuvio 8. Pidempiaikaisten uratavoitteiden suunnittelun tärkeys eri työntekijäryhmien mielestä.	31
Kuvio 9. Palautteen antamisen tärkeys kehityskeskusteluissa toimialakohtaisesti tarkasteltuna.	32
Kuvio 10. Vastaajien kokema hyödyllisyys käydyistä kehityskeskusteluista.	33
Kuvio 11. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen vaikuttavien asioiden toteutuminen organisaatiossa järjestettynä heikoimmasta parhaimpaan.	34
Kuvio 12. Kehityskeskusteluiden toivottava suunta on ratkaisukeskeisyys tulevaisuuden mahdollisiin haasteisiin.	36
Kuvio 13. Vastaajien mielipiteet ja toivomukset kehityskeskustelukäytännöistä.	36

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välisiä keskusteluja, jotka käydään tavanomaisesti kerran vuodessa. Ne ovat tärkeä osa vuorovaikutusta työyhteisössä ja yksi tärkeä johtamisen keino, jonka avulla voidaan sisäistää paremmin yrityksen strategiaa ja omia työtä koskevia tavoitteita. Keskusteluiden tavoitteena on lisätä alaisen työmotivaatiota, tavoitteellisuutta ja työhyvinvointia. Tutkimusten mukaisesti kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä toimintaa kehittävänä työkaluna edelleen, mutta kehitys niiden suhteen on monessa organisaatiossa pysähtynyt. Kehityskeskusteluja on yleisesti kritisoitu mm. siitä, että ne vievät paljon aikaa ja resursseja ja palaute tulee hyvinkin vanhoista asioista. Ajan puutteessa keskustelut saatetaan hoitaa hyvinkin nopeasti alta pois, jolloin keskusteluiden hyödyllisyys kärsii.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on uudistaa toimeksiantajaorganisaation kehityskeskusteluprosessia ja tutkia sen hyödyllisyyttä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suur-Seudun Osuuskauppa eli SSO. SSO on Salon ja Lohjan seutukunnilla toimiva osuuskauppa, joka on alueellansa merkittävin vähittäiskaupan yritys. SSO harjoittaa market- ja tavaratalokauppaa, liikenne- ja polttonestekauppaa, autokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä rauta- ja maatalouskauppaa SSO:n kehityskeskusteluprosessi kaipasi uudistamista ja oli epäselvää, kuinka hyödyllisiä keskustelut oikeastaan ovat. Heidän käytössään ollut kehityskeskustelumalli on rakentunut kehityskeskustelulomakkeen ympärille (liite 1). Ohjeita keskusteluiden pitämiseen on tullut S-ryhmältä sekä organisaatiossa on myös omat säännökset keskusteluiden pitämiseen. Perinteinen kehityskeskustelumalli ei ollut tuntunut kuitenkaan enää toimivalta eikä kaikilla ollut enää yhtenäistä tapaa järjestää keskusteluja. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä haluttiin nostattaa uusin toimintatavoin, ja monessa yrityksessä ollaankin saatu positiivisia tuloksia aikaan uudellaisilla toimintatavoilla. Tavoitteena oli joko uudistaa vanha käytössä ollut kehityskeskustelulomake toimivammaksi tai löytää joku muu vaihtoehtoinen toimintatapa kehityskeskusteluiden järjestämiselle. Tarkoituksena oli tutkia muutamia erilaisia toimintatapoja muilta yrityksiltä järjestää keskusteluja.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kehityskeskusteluprosessin vaihteita, sen tärkeimpiä teemoja ja hyödyllisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna. Teoriaosuus tarkastelee kehityskeskusteluja enimmäkseen perinteisen kehityskeskustelulomakkeen kanssa toimivan mallin mukaisesti, mutta

mukaan on otettu myös esiteltäväksi muutamia erilaisia vaihtoehtoja kehityskeskusteluille. Tutkimusosiossa kuvataan SSO:n kehityskeskusteluiden nykytilaa, ja erotellaan kehittämiskohteita prosessista. Tutkimusmenetelmäksi tähän työhön valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kyseessä on tapaus- eli case -tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeella (liite 2.) organisaation sisällä henkilöstölle. Kyselyn tavoitteena oli löytää kehityskeskusteluiden tärkeimmät teemat ja kartoittaa sitä, mitkä asiat kaipaavat mahdollisesti uudistamista prosessissa. Opinnäytetyön lopullisena tavoitteena oli nostattaa kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä SSO:lla.

2 KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu. Kehityskeskustelulla on tietty päämäärä, ja niitä ohjaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa. Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan organisaation kehittämää kehityskeskustelurunkoa ja säännöllisyydellä organisaation aikataulutusta kehityskeskusteluiden käymiselle vuosikellossa. Kehityskeskustelut käydään tavanomaisesti kerran tai kaksi vuodessa. Keskustelu kestää tavanomaisesti 1 – 3 tuntia. Kehityskeskusteluissa keskitytään alaisen suoriutumiseen ja kehittymiseen sekä työntekijän että työyhteisön väliseen yhteistyöhön. Päämääränä on edistää työntekijän ammatillista suoriutumista sekä varautua tulevaisuudessa tuleviin haasteisiin mahdollisimman hyvin.

Kehityskeskusteluista on monenlaista hyötyä. Yksi kehityskeskustelun päätavoitteista on selvittää alaisen työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen, ja mahdollisesti yrittää parantaa niitä. Nämä vaativat sitä, että työntekijä tietää millaisia tuloksia häneltä odotetaan. Alaiset haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. On erittäin tärkeää motivaation kannalta, että alaisen näkemykset otetaan huomioon organisaatiossa. (Autio ym. 2011, 41)

2.1 Johtamisen keino

Yrityksien toimintaan on viime vuosikymmeninä tullut mukaan jatkuva muutos ja kaaos. Asiakkailta on jatkuvasti yhä enemmän laatutietoisuutta ja valinnanvaraa yritysten välillä. Kiristynyt kilpailu, kuluttajaryhmien muuttuminen ja nopeasti kehittyvä teknologia ovat ajaneet työelämän murrokseen, jossa joustavuus ja nopeus ovat yritykselle elinehto. Tämä on johtanut siihen, että uuden oppiminen on laitettu monissa organisaatioissa ohjelmajulistusten yhdeksi tärkeimmistä asioista. Esimiestyön merkityksellisyys on myös korostunut jatkuvassa oppimis- ja muutospaineessa. Esimiehen tehtävänä on toimia ryhmiensä suunnannäyttäjänä ja auttaa ylittä johtoa heidän tavoitteisiinsa ja toteuttamaan strategiaa. (Viitala 2004, 43-45, 68)

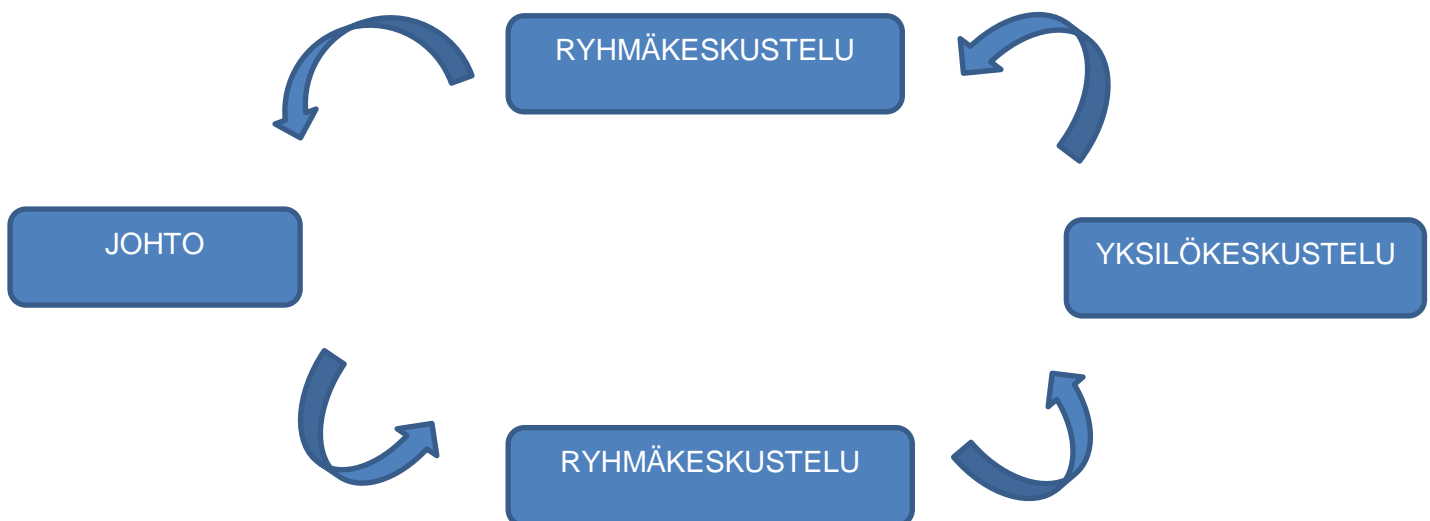
Perinteisessä johtamismallissa on pidetty työntekoa ikään kuin välttämättömänä pahana. Nykyajan moderni johtamismalli korostaa vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Ihmiset haluavat kokea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi, ja tämän toteutuminen onkin johtajan yksi

tärkeimmistä tehtävistä tänä päivänä. Alaisille on annettava mahdollisimman paljon mahdollisuuksia vaikuttaa. (Manka 2016, 135-136)

Kehityskeskustelut liitetään olennaiseksi osaksi johtamisjärjestelmää. Se on tärkeä osa esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä, jolloin molempien osapuolien on mahdollisuus vaikuttaa. Johtamisella huolehditaan siitä, että alainen sitoutuu omaehtoisesti työhön ja pyrkii osaamisensa rajoissa parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Aarnikoivun (2008) mukaan kumppanuusjohtaminen on hyödyllisin tapa johtaa. Kumppanuusjohtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies huomioi erityisesti alaisen voimavarat ja edistymisen työssä. Keskiössä on yhteistyö ja vuorovaikutus, jolla pyritään ratkaisuihin yhdessä. Kumppanuusjohtamisessa alaisia ei yritetä sitouttaa, vaan alaiset saadaan sitoutumaan organisaatioon vapaaehtoisesti. Tämä tapahtuu, kun työntekijä tuntee pakon ja velvollisuuksien sijaan tarpeeksi mielenkiintoisia oikeuksia ja mahdollisuuksia työyhteisössään. (Valpola 2000, 25; Aarnikoivu 2016, 33-34)

2.2 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskusteluprosessi on parhaimmillaan, kun se on huolellisesti suunniteltu ja se on koko organisaation läpäisevä prosessi, joka ymmärretään yrityksen strategisena johtamishankkeena.



Kuvio 1. Kehityskeskusteluprosessin kulku. (Lindholm ym. 2012, 62)

Lindholm esittelee mallin, jonka mukaan kehityskeskusteluprosessi lähtee liikkeelle ylimmästä johdosta. Johdosta siirrytään ryhmäkeskusteluiden kautta yksilökeskusteluihin, ja palaa sen jälkeen ryhmäkeskusteluiden kautta ylimpään johtoon. Tämän mallin tarkoitus on viedä tehokkaasti ylimmän johdon ajatukset henkilöstölle, ja toisaalta kerätä henkilöstöltä uusia kehitysideoita ja toimintatapoja ylimmälle johdolle.

Ryhmäkeskusteluiden tarkoituksena on käsitellä koko tiimiä koskevia asioita ennen kuin siirrytään henkilökohtaisiin keskusteluihin. Ryhmäkeskusteluissa hyvä lähtökohta on tuoda esille organisaation strategia, missio, visio ja organisaatiotason tavoitteet. Ne ovat kaikille yhteisiä asioita, ja ne olisi hyvä sisäistää ennen varsinaista yksilökeskustelua. Tiimikeskustelu on hyvä tilaisuus käydä läpi yhteisiä tulostavoitteita ja suunnitella, miten tiimi kykenee niistä suoriutumaan. Hyvin toteutetut ryhmäkeskustelut tehostavat tiimin toimintaa ja vahvistavat heidän yhteenkuuluvuuden tunnettaan, jolloin tavoitteet on helppompaa saavuttaa. Parhaiten ryhmän toimivuus on alle kymmenen henkilön ryhmässä kerrallaan. Muutoin voi olla hankalaa varmistaa, että jokainen ryhmässä saa äänensä kuuluviin. (Lindholm ym. 2012, 63-68)

Ryhmän kehityskeskusteluiden vaikutukset ovat hyviä silloin, kun työyhteisön jäsenet saadaan ymmärtämään, että jokaisen henkilön työpanos ryhmässä on tärkeä ja vaikuttaa työn lopputulokseen. Hyvin onnistuneen ryhmän kehityskeskustelun jälkeen alaisilla on yhteinen näkemys ja ymmärrys tiimin tavoitteesta ja omista työpanoksista. Ryhmän kehityskeskustelussa on tarkoituksena luoda yhteisöllisyyttä, korostaa vastuullisuutta ja luoda sellaista sosiaalista painetta, joka aiheuttaa ryhmän jäsenissä halua hoitaa osansa eikä kaataa työtaakkaansa muiden ryhmän jäsenille. Lisäksi se on tilaisuus yleisestikin muistuttaa työyhteisöä yhteisistä pelisäännöistä työpaikalla. (Aarnikoivu 2016, 145-149)

2.2.1 Suunnitteluvaihe

Aarnikoivun (2011) mukaan on tärkeää, että kehityskeskusteluiden ajankohta on tarkkaan mietitty etukäteen sillä tavalla, että siitä saataisi kaikista eniten hyötyä organisaatiossa. Johdon tulee miettiä, minä ajankohtana vuosikellossa saadaan kehityskeskusteluihin eniten hyödyllistä informaatiota alaisille. Vastaavasti on kuitenkin otettava huomioon myös se, että milloin alaisilta saatu palaute voidaan tehokkaimmin hyödyntää johtamisessa ja esimiestyössä.

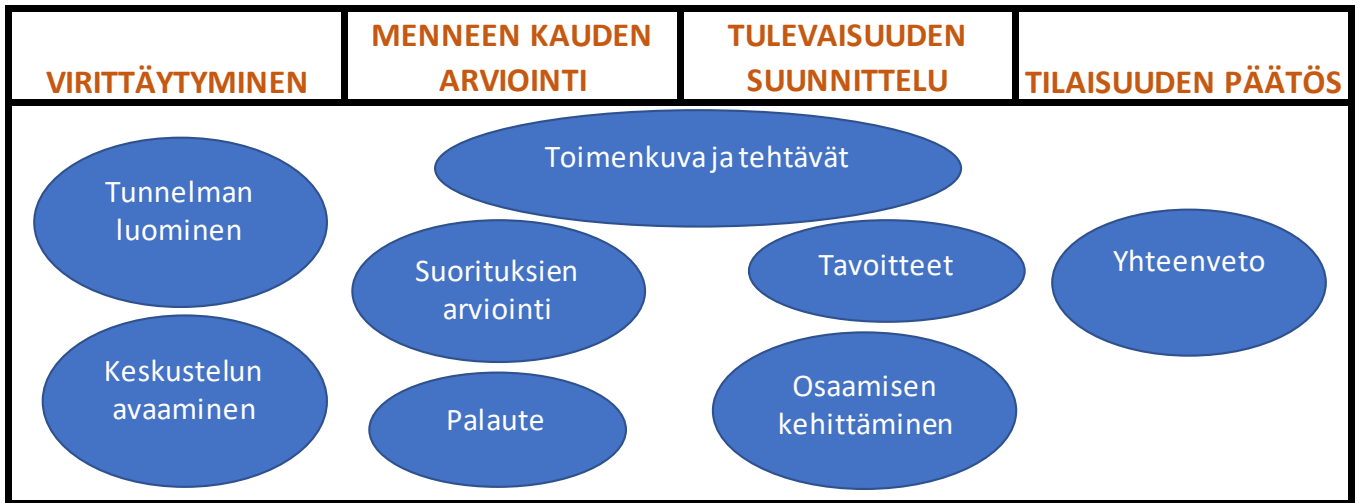
Kehityskeskustelu on aina suunniteltava ennen itse keskustelua saadakseen varmimman hyödyn keskustelutilanteesta. Ylin johto on keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä. Johdon tulee asettaa kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet ja asettaa kehityskeskusteluille selkeä rakenne. Ylimmän johdon suhtautuminen vaikuttaa koko henkilöstön suhtautumiseen kehityskeskusteluihin, joten mallia tulisi antaa siten, miten kehityskeskustelukulttuuria halutaan todella organisaatiossa toteuttaa. Johdon tulisi tarkastella kehityskeskusteluiden taustalla organisaation tilannetta ja muutostavoitteita, strategiaa ja henkilöstön voimavaroja. (Lindholm ym. 2012, 61-64)

On tärkeää, että kehityskeskusteluun valmistautuvat sekä esimies että alainen tahoilansa. Molempien asianosaisten tulisi miettiä etukäteen keskustelun tarkoitus, koska usein kehityskeskusteluille varattu aika on hyvin rajallinen. Ennakkovalmistelu auttaa välttämään jumiutumisen yhteen aiheeseen liian pitkäksi aikaa ja ajanhukkaamisen yhdentekeviin aiheisiin. Ennalta suunnitellut raamit eivät saisi olla kuitenkaan liian tiukat, jotta tilanne ei mene liian jäykäksi suorittamiseksi. (Autio ym. 2011, 40)

2.2.2 Toteutus

Kehityskeskustelu rakentuu tavoitteiden, kehittymisen ja tuloksien ympärille. Kaikki kehityskeskustelun osa-alueet voidaan käsitellä joko kerralla tai jakaa keskustelukerrat osiin, jos esimerkiksi haluaa käsitellä tulokset ja tavoitteet useammin kuin kerran vuodessa käydyssä keskustelussa, johon otetaan myös henkilökohtainen kehittyminen mukaan. Tavoitteet osiossa käsitellään työhön liittyviä tavoitteita ja mittareita, ja tulos -osiossa keskitytään näiden suorituksen arviointiin ja palautteeseen. Henkilökohtainen kehittyminen sisältää osaamisen arviointia, kehitystä ja osuutta työyhteisön jäsenenä.

Keskustelussa käydään läpi työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita, osaamista, kehittymistä ja työhyvinvointia. Kehityskeskustelu etenee perinteisesti kehityskeskustelulomakkeen rungon mukaisesti. Lomakkeen tehtävänä on antaa henkilön kehitykselle perspektiivi. Lomake tuo keskusteluun systematiikkaa, ja helpottaa sovittujen asioiden läpikäyntiä ja seuraamista. Se myös varmistaa, että jokainen tärkeä asia tulee varmasti käsitellyä. Lomake toimii myös hyödyllisenä tiedonsiirtäjänä esimerkiksi esimiehen vaihtuessa. (Lindholm ym. 2012, 65)



Kuvio 2. Esimerkki kehityskeskustelulomakkeen rungosta ja keskustelun kulusta. (Lindholm ym. 2012; Aarnikoivu 2016)

Tilaisuuden kulun voi jakaa virittäytymiseen, menneen kauden arviointiin, tulevaisuuden suunnitteluun ja tilaisuuden päätökseen. Käsittelyjärjestystä tärkeämpää kuitenkin on, että kaikki teemat tulevat keskustelussa käsitellyiksi. Kehityskeskustelulomakkeita on olemassa monia erilaisia. Tavanomainen kehityskeskustelulomake rakentuu näiden kuviossa esiteltyjen otsikoiden alle. Jotkut lomakkeet sisältävät vain keskustelun pääkoh- tien otsakkeet, kun taas joillakin yrityksillä on käytössään hyvinkin yksityiskohtaiset lo- makkeet ja valmiit kysymykset. (Lindholm ym. 2012, 65; Aarnikoivu 2016, 121, 195-202)

Virittäytymisen tarkoituksena on luoda kehityskeskustelun alussa luottamuksen tunne, ja varmentaa että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet sen samalla tavalla. Tavoitteena on saada molemmat osapuolet näkemään tilanne tilaisuutena kehittyä, jolloin myöskin keskustelusta saadaan enemmän irti. Kehityskeskusteluissa noudatetaan avoimuuden, luottamuksellisuuden ja rehellisyyden periaatteita. Kun tunnelma on saatu viritettyä oi- keanlaiseksi, siirrytään käsittelemään mennyttä ja tulevaa kautta. Menneen kauden ar- viointi sisältää keskustelun työtehtävistä, toimenkuvasta ja työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Kehityskeskustelut ovat siitä hyödyllisiä, että esimiehet saavat lisätietoja alaisistaan ja heidän tekemisistään. Mennyttä kautta arvioitaessa pystytään kartoittamaan esimerkiksi sitä, että vastaako työntekijän oikeasti tekemät työtehtävät niitä, mitä esimies on ajatellut alaisen työtehtäviksi. Jotkut alaiset tekevät ylimääräistä ja jotkut liian vähän. Tehokkuuden lisäämiseksi näistä asioista on tärkeää keskustella. Li- säksi olisi tärkeää kartoittaa työntekijälle karttunutta osaamista, esimerkiksi edellisten

työsuhteiden tai vapaa-ajan ja harrastustoimien kautta. (Valpola 2000, 192-194; Meretniemi 2012, 37)

Tulevaa kautta suunniteltaessa keskustellaan työntekijän keskeisistä työtehtävistä tulevalla kaudella ja pohditaan yhdessä, mitä tulevan organisaatio- ja työyhteisötavoitteet tarkoittavat hänen kohdallaan. Kyseisen osuuden työkaluna käytetään usein suorituskorttia, johon kirjataan mittarit ja tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen on keskustelun keskiössä. Suorituskortti määrittelee tehtävän tavoitteet kokonaisvaltaisesti. Sen avulla voidaan sopia eri osioita mittaavat tunnusluvut. Tavoitteena on, että alainen saa aikaan tuloksia esimerkiksi tehokkuudessa, toiminnan kehittämisessä, asiakastyytyväisyydessä ja kokonaistuloksissa. Tavoitteiden asettamisen periaatteena on tukea yrityksen liiketoimintaa, joten lähtökohtana tulee olla yrityksen arvot, missio, strategia sekä operatiiviset prosessit. Asetetun tavoitteen tulisi olla mahdollisimman realistinen, mutta riittävän haastava alaiselle, jotta motivaatio pysyisi suorittamisen ajan mahdollisimman hyvänä. (Valpola 2002, 51; Aarnikoivu 2016, 126-127)

2.2.3 Toimenpiteet ja seuranta

Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelu tulee dokumentoida, jotta se täyttäisi hyödyllisen keskustelun kriteerit. Kehityskeskustelussa tulee dokumentoida kaikki olennaiset sovitut asiat ylös, koska tavoitteena on seurata kehityskeskustelussa kirjattuja tavoitteita läpi vuoden. Lomakkeet tulee toimittaa tai tallentaa siten, että ne ovat kaikkien asianosaisten hyödynnettävissä. Esimerkiksi kävelylenkeillä käytyjen kehityskeskusteluiden haaste on juurikin dokumentointi. Jotta kehityskeskusteluiden jälkihoito tulisi kunnolla tehtyä, niin asioihin pitää palata useamman kerran tilaisuuden jälkeen, ja dokumentointi helpottaa huomattavasti läpikäytyjen asioiden muistamista.

Organisaation tulisi määritellä, mitä tietoja kehityskeskusteluista välitetään eteenpäin, sekä miten ja kenelle. Pelisäännöt tulee määritellä koko organisaatiolle yhteisiksi; läpinäkyvästi ja ymmärrettävästi. Lomakkeet tulisi toimittaa ylimmän johdon sekä henkilöstön kehittämisestä vastaavalle taholle. Dokumentointi helpottaa alaisten viestien kulkemista ylimmälle johdolle. Tavoitteena olisi, että kehityskeskustelu ei olisi vain alaisen ja hänen lähimmän esimiehensä välinen asia, vaan tarkoituksena on, että alaisella olisi mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon myös laajemmin.

Kehityskeskustelun laadun tarkkailuun ja kehittämiseen voidaan käyttää itsearviointia kehityskeskustelutilanteen jälkeen. Itsearviointi tulisi tehdä kuitenkin viimeistään seuraavana päivänä, jotta tilanne on vielä tuoreena muistissa. Itsearvioinnissa voidaan keskittyä miettimään omaa valmistautumista, motivaatiota, avoimuutta, vuorovaikutusta ja hyötyjen tavoittelevuutta. Itsearvioinnin toteuttaminen mahdollistaa kehittymisen kehityskeskustelijana. (Aarnikoivu 2016, 134-140)

Lindholm, Pajunen & Salminen (2012) suosittelevat käyttöönotettavaksi mallia, jossa seurantakeskustelu käytäisiin kuuden kuukauden kuluessa kehityskeskustelun jälkeen, sillä vuosi on pitkä aika seuraavaan keskusteluun. Seurantakeskustelun tarkoituksena on varmistaa, että sovituista asioista on pidetty kiinni ja onko kehitys lähtenyt eteenpäin toivotulla tavalla. Seurantakeskustelu voi näin ehkäistä sitä, että huomataan vasta seuraavassa kehityskeskustelussa tavoitteiden täyttämättä jääminen. (Lindholm ym. 2012, 100)

2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Jos halutaan nostattaa henkilöstön ja esimiesten motivaatiota ja innostuneisuutta kehityskeskusteluihin, niin viestintään ja vuorovaikutukseen on panostettava kunnolla. Mitä vahvemmin ylin johto on mukana, sitä paremmat onnistumisen mahdollisuudet kehityskeskusteluilla on. Toimiva kehityskeskustelumalli sekä avoin vuorovaikutus lisäävät kehityskeskustelutilanteen kiinnostavuutta. Kahden ihmisen välinen onnistunut vuorovaikutus vaatii tahtoa ja taitoa. Jotta vuorovaikutus voisi olla kehittävää, on keskustelukumppanien oltava rehellisiä toisilleen. Kehityskeskusteluun osallistuu kaksi osapuolta, joilla molemmilla on vastuu keskustelun onnistumisesta. Vuorovaikutuksen on tarkoitus olla molemminpuolista, ja molemmilla on oikeus kysyä ja vastata kysymyksiin. Onnistumiseen vaikuttavat sekä molempien valmistautuminen keskustelutilanteeseen että edellisiin keskusteluihin perustuvat aiemmat kokemukset. (Valpola 2002, 125-126; Lindholm ym. 2012, 61-14, 121)

Tärkein avain kehityskeskustelun vuorovaikutuksen onnistumiseen on kuuntelemisen taito. Hyvä kuuntelija ei kuule pelkästään hänelle merkityksellisiä asioita, vaan huomaa myös ylimääräisiä merkityksiä ja vivahteita toisen sanomasta. Tämä vaatii jatkuvaa keskittymistä ja mielenkiintoa toisen asiaa kohtaan. Idyllinen tilanne on silloin, kun kuuntelija pystyy olemaan empaattinen ja asettumaan toisen asemaan ymmärtäen todella, mitä

toinen sanoo. Esimies voi ohjata keskustelun kulkua avoimilla kysymyksillä. Avoimet kysymykset ovat siitä hyviä, että niihin on pakko vastata monipuolisemmin kuin ”kyllä” tai ”ei”. Hyvät kysymykset herättelevät alaista, ja saa hänet ajattelemaan asioita mahdollisesti aivan uudelta kantilta. Hyvät kysymykset eivät ole syyttävän sävyisiä, vaan luovat enemmänkin mahdollisuuksia. (Autio ym. 2011, 87-91)

Jotta kehityskeskustelut voisivat oikeasti toimia, osapuolten on oltava rehellisiä ja luottavaisia toisiaan kohtaan. Esimiehen on pystyttävä sanomaan aidosti, mikä on työntekijän kehittymisen tarve, ja alaisen tulee luottaa siihen, että esimies todella haluaa auttaa häntä kehittymään eikä aja vain omaa etuaan. Jos toinen osapuoli ajaa keskustelussa omia intressejään liian voimakkaasti, niin kehityskeskustelun hyödyllisyys kärsii välittömästi. On tärkeää myös osata ottaa huomioon ihmisten erilaisuus. Kun keskustelu on avointa, rehellistä ja luottamuksellista, niin parhaimmillaan tästä syntyy erilaisuuden hyödyntävää luovuutta. (Lindholm ym. 2012, 121-122)

Kehityskeskusteluissa on tärkeä keskittyä ratkaisuihin. Ratkaisukeskeisyys painottaa myönteisyyttä, ihmisen omia voimavaroja sekä tulevaisuuteen suuntaamista ongelmista vellomisen sijaan. Ratkaisukeskeinen kehityskeskustelu on avointa ja luottamuksellista puolin ja toisin, ja yhteistyön voimin keskitytään ratkaisemaan ongelmia. Tämä vaatii esimieheltä kannustavaa ja rohkaisevaa otetta. Ongelmien syntyperiä ei tarvitse pohtia, vaan on luotava tavoitteet niiden ratkaisemiseksi. Keskustelussa on hyvä keskittyä jo aiemmin todettuihin vahvuuksiin ja voimavaroihin, ja pohtia kuinka niitä voisi jatkossakin hyödyntää. Hyvässä keskustelussa on positiivinen ilmapiiri, tunnustetaan ihmisten erilaisuus ja tiedostetaan olevan useampia vaihtoehtoisia ratkaisuja, ja hyväksytään toisen tapa nähdä asiat eri tavalla. (Lindholm ym. 2012, 125-126)

2.4 Erilaisia toimintatapoja toteuttaa kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluihin menevä aika ja resurssit ovat saaneet jotkut yritykset luopumaan kehityskeskustelukäytännöstä kokonaan. Esimerkiksi kansainvälinen yritys Accenture on luopunut kehityskeskusteluista, koska niiden hyödyt ovat osoittautuneet vähäisiksi raskaaseen ja paljon aikaa vievään prosessiin nähden. Yritys toimi ennen huolella asetettujen standardien mukaisesti ja kaikki dokumentoitiin ylös. Kehityskeskusteluprosessiin meni selvityksen mukaan yhdellä esimiehellä keskimäärin 200 työtuntia. Tänä päivänä Accenturessa keskitytään coaching -tyyppiseen palautteeseen, joka on reaaliaikaista ja jatkuvaa, kun taas kehityskeskusteluissa oli tapana antaa palautetta jo hyvinkin

vanhentuneista asioista. Muutoinkin keskiössä on keskittyä enemmän tulevaisuuteen eikä käydä läpi vanhoja asioita. Vanha kehityskeskustelukäytäntö myös vertasi työntekijöitä enemmän toisiinsa, ja nyt on tarkoituksena keskittyä enemmän yksilöön, hänen suorituksiinsa ja hänen tulevaisuuteensa. (Vuokola 2015)

Maailmanlaajuinen konsulttiryitys Deloitte on myös luopunut perinteisistä kehityskeskusteluista puolivuositain. Näiden tilalle on otettu käyttöön kuukausittaiset check-in-tapaamiset. Heidän käytössään on niin kutsutut 360 -arvioinnit, mikä tarkoittaa sitä, että lisätään avainhenkilöiden tietoisuutta itsestään keräämällä palautetta monesta eri suunnasta; esimiehiltä, alaisilta ja muilta tärkeiltä yhteistyökumppaneilta. Aika meni entiseen malliin erilaisten seurantatyökalujen täyttelyyn ja keskustelussa keskityttiin lukuihin, mutta nykyään organisaatiossa keskitytään palautteen antamiseen ja siihen, mikä työntekijää motivoi. Tämä uusi keskustelumalli vaatii kuitenkin erilaista suhdetta ja avointa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Toimintatapa edellyttää, että esimies tuntee alaisensa arjen ja persoonan. (Oikotie 2017; HBR 2015)

Tamperelainen markkinointitoimisto Differo on ottanut käyttöönsä omanlaisen mallin kehityskeskusteluille vuonna 2015. Nykyään kyseisen yrityksen työntekijät arvioivat suorituksiaan esimiehelle joka kuukausi. Tavoitteena on saada työntekijät motivoituneimmiksi ja antaa heidän pisteyttää omia onnistumisia ja kehittymistä työssä. Tiedot käydään läpi yhdessä kolmen kuukauden välein. Näissä tapaamisissa keskitytään osaamisen kehittämiseen, ja siihen millä tavalla alaiset haluaisivat työssään jatkossa kehittyä. Differo on kokenut käytännön hyväksi, sillä esimies saa jatkuvasti palautetta toiminnan kehittämiseksi ja alaiset puolestaan pysyvät motivoituneina ja sitoutuvat työhönsä, kun saavat johtaa paremmin myös itse itseään. (Oikotie 2017)

Kehityskeskustelukortit ovat myöskin monella yrityksellä käytössä. Esimerkiksi yritys Ahaa Vision Oy on pilotoinut asiakasyritykselleen kokeiluun kehityskeskustelukortit. Kun osalla oli käytössään perinteiset lomakkeen ympärillä pyörivät kehityskeskustelut ja osalla kortit, niin tulokset korttien kanssa toimiville olivat monin puolin parempia. Korttien toimivuus perustuu niissä oleviin teemoihin, jotka auttavat keskustelun kulun pysyvyyttä oikeiden aiheiden ympärillä. Keskustelu on kuitenkin monin tavoin vapaampaa, ja hiljaisimmatkin yksilöt saattoivat tilanteessa avautua enemmän. Suuri etu on myös ”korttikeskusteluiden” nopeudessa verrattuna perinteiseen malliin. (Ahaavision)

Pekka Otollinen (2016) esittelee mallin, joka perustuu osallistavaan kehityskeskustelutilanteeseen. Tilaisuuden tarkoituksena on olla kuulusteleavan keskustelun sijaan osallistava, motivoiva ja ratkaisukeskeinen. Tämän mallin mukaan esimies ja alainen täyttävät ennen kehityskeskustelutilannetta saman lomakkeen, jossa on vain viisi kysymystä ja muutama tarkentava alakysymys eli huomattavasti vähemmän kuin yleensä kehityskeskustelulomakkeissa. Kun kaikkiin kysymyksiin on vastattu, otetaan niistä kopio ja vietään se kehityskeskusteluun. Keskustelutilanteessa esimies ja alainen voivat vertailla vastauksiaan ja keskustella niin kauan, kunnes he ovat yksimielisiä tärkeistä asioista. Tyhjään lomakkeeseen kirjataan yhteinen näkemys tulevaisuuden seuranta varten. Varsinaista yksilöityä kehityskeskustelua edeltää kuitenkin tiimin tavoitepalaveri, jossa jalkautetaan yrityksen strategia ja tavoitteet alaisille selkeiksi. Tiimipalaverissa on mahdollisuus esittää myös muita kysymyksiä esimiehelle, jolloin valmistautuminen yksilökeskusteluun on jo valmiiksi selkeämpää.

3 KEHITYSKESKUSTELUN HYÖDYLLISYYS

Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskusteluiden vaikutukset integroituvat yrityksen strategiaan ja ulottuvat sitä kautta johtamiseen, esimiestyöhön ja osaamisen kehittämiseen. Toimivat kehityskeskustelut luovat organisaatioon avoimempaa ja luottamuksellisempaa ilmapiiriä. Aarnikoivun mukaan (2011) ilman avointa vuorovaikutusta aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu ei ole edes mahdollinen. Valitettavan usein kehityskeskusteluiden hyödyt jäävät kuitenkin hyödyntämättä. Usein syy löytyy esimerkiksi seuraavista asioista:

- esimiehen ja alaisen välinen luottamuksen puute
- negatiivinen asenne kehityskeskusteluihin
- ymmärryksen puute kehityskeskustelun sisällöstä tai tavoitteista
- esimiehen valtuuksien puute
- esimies- tai alaistaitojen puute

Tulevaisuuden johtavat organisaatiot tarvitsevat jokaisen johtajan, esimiehen ja työntekijän täyttä panosta työelämässä. Huipputiimin luominen on avainasemassa tässä. Hyvä ja yhteen pelaava tiimi kykenee parempiin suorituksiin kuin yksittäisen ihmisen innostuminen tai osaaminen. Hyvää tiimiä ei kuitenkaan synny ilman avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä sekä motivaatiota yhdessä onnistumiseen. (Lindholm ym. 2012, 159)

3.1 Esimiestaidot

Esimies on työnantajan edustaja, ja hänen tehtävänä on hoitaa sovitut tehtävät niin, että organisaation kanssa sovittu toimintatapa pysyy linjassa. Esimies luo edellytykset hyviin työsuorituksiin. Hänen tehtävänä on johtaa, ja hänen vastuualueisiin kuuluu vastuu lakien ja sopimuksien noudattamisesta, vastuu tavoitteisiin pääsemisestä sekä vastuut ihmisistä ja omasta itsestään. Säännölliset kehityskeskustelut ovat keino ohjata isoa alaismäärää. (Valpola, 2002, 98-101)

On tärkeää, että esimies on sisäistänyt esimiesroolinsa oikein. Esimiestehtävien hoitaminen vaikuttaa alaisten työntekoon ja kehittymiseen. Niistä syntyy työyhteisön tehokkuus, tavoitteellisuus, motivaatio ja työhyvinvointi. Esimies on juridisesti työnantajan

edustaja eikä pelkkä tavallinen tiimin jäsen. Esimies ei voi olla aina ”kiva kaveri” muille tiimin jäsenille, vaan hänen pitää pystyä toimimaan määrätietoisesti ja tavoitteellisesti. Hänen on uskallettava johtaa ja ottaa valta haltuunsa. Jos vallankäyttö jää esimiehellä käyttämättä, muu tiimi ottaa ohjokset omiin käsiinsä, ja tämä synnyttää herkästi ristiriitoja organisaatiossa. Epäselyys puolestaan lisää työn tehottomuutta ja laskee työmotivaatiota. (Salminen 2006, 37; Lindholm ym. 2012, 50)

Esimiehellä on mahdollisuus oppia tuntemaan alaisiaan paremmin kehityskeskustelutilanteissa. Hän voi selvittää, mitä he osaavat ja haluavat työltään. Jotta alaiset voisivat toimia mahdollisimman tehokkaasti, esimiehen on kiinnitettävä huomiota mm. siihen, että tavoitteet on jaettu järkevästi ja työssä tarvittavat resurssit ovat riittäviä. Kehityskeskustelu on esimiehelle myös mahdollisuus saada uusia ideoita ja hyvä tilaisuus kiittää alaisiaan hyvistä työsuorituksista. (Autio ym. 2011, 42)

3.2 Alaistaidot

Myös työntekijä hyötyy kehityskeskusteluista. Hän saa tiedon koko organisaation tilasta ja mahdollisuuden tutustua esimieheensä paremmin. Kehityskeskustelussa työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa omaan ammatilliseen kehittymiseen. Tämä on tärkeää niin työhyvinvoinnin kuin organisaation sitoutuneisuudenkin kannalta. Kehityskeskustelussa työntekijä saa tilaisuuden ymmärtää paremmin omaa rooliaan työyhteisössä sekä arvioida omaa suoriutumistaan. Omien suoritusten arvioiminen ja niiden ymmärtäminen ovat välttämätön edellytys työntekijän kehitykselle. (Autio ym. 2012, 41; Lindholm ym. 2012, 56-58)

Alaistaidoilla tarkoitetaan kykyä toimia organisaation pelisääntöjen mukaan, ammattimaista ja sitoutunutta työtettä sekä auttamishalua. On tärkeää, että esimies voi keskustella alaisen kanssa rehellisesti ja luottamuksella. Hyvä alainen kantaa vastuuta ja kestää kritiikkiä. Hyvä alainen sitoutuu esimieheen asettamiin tavoitteisiin, mutta uskaltaa sanoa ja puolustaa myös omia mielipiteitään. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään työyhteisöstä ja siihen vaikuttavista asioista sekä antaa kehitysehdotuksia työpaikan pelisääntöihin liittyen. Työntekijän oma kokemus omasta työhyvinvoinnistaan on myös tärkeää tietoa esimiehelle, jotta voidaan miettiä, miten työhyvinvointia voi tarvittaessa parantaa. (Valpola 2002, 88-90; Lindholm ym. 2012, 56-58)

3.3 Osaamisen kehittäminen

Viitalan (2014) mukaan yrityksen kilpailukyky syntyy ennen kaikkea yrityksen sisällä olevasta osaamisesta ja siitä, kuinka hyvin sitä osataan käyttää. Osaamisen johtaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa, minkä tulokset näkyvät kehittyneimpinä toimintatapoina, innovaatioina ja lopulta tulokset näkyvät parempana tuloksena. Kehityskeskustelu on tavallaan kuin yksilöllinen osaamiskartoitus. Siinä yhdistyy havainnot arjen osaamisesta ja kehittymistarpeet tulevaisuuden haasteita varten. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että esimies hallitsee organisaation osaamistarpeet ja kehittymismahdollisuudet. Tämän lisäksi esimiehen tuntemus alaisia kohtaan tulee olla hyvä. (Salminen 2006, 86; Kupias ym. 2014, 87)

Valpolan (2000) mukaan työntekijän tulee olla motivoitunut, jotta hänen osaamisestaan saadaan voimavara yritykselle. Yksilöiden osaaminen kehittyy oppimalla uusia asioita. Uuden oppiminen edellyttää aina jonkin muutoksen tapahtumista oppijassa. Osaamista voi kartuttaa lisää uusilla tiedoilla, taidoilla tai asenteen muutoksilla. Motivaatio ja tavoitteellisuus ovat avainasemassa, jos halutaan oppia uutta. Esimies voi edistää alaisten oppimista tekemällä alaisille mahdollisimman selkeät tavoitteet ja ymmärrettäväksi, mitä varten opitaan ja millaista osaamista tarvitaan. Esimies voi tukea alaisten kehittymistä järjestämällä mahdollisuuksia esimerkiksi kurseille tai tukemalla itseoppimista. Myös työtehtävien vaihtaminen vastuullisimpiin työtehtäviin kehittää alaista. (Salminen 2006, 86; Kupias ym. 2014, 108-111)

3.3.1 Tavoitteet

Kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä tehtävistä on päivittää tavoitteet ajantasalle. Esimiehen yksi tehtävä osaamisen kehittäjänä on tehdä selväksi alaisille kehittämisen suunta. Esimiehen tehtävänä on kertoa, että mitä tavoitellaan ja millaista osaamista tulevat tavoitteet vaativat. Alaisen on myös hyvä kertoa keskustelutilaisuudessa omista ura- ja kehitymissuunnitelmistaan, jotta esimies voi ottaa ne huomioon suunnitellessaan uusia projekteja alaiselle. Tavoitteisiin sitoutuminen vaatii usein kunnon keskustelun, ja on tärkeää, että myös alainen pääsee ilmaisemaan näkemyksensä ja mielipiteensä asetusta tavoitteesta. On hyvä muistaa, että todennäköisesti alainen on juuri itse oman työnsä paras asiantuntija, ja siksi hänen mielipide on tärkeä kuunnella. Kun tavoitteista

on puhuttu, on mietittävä, että onko alaisen osaaminen riittävää seuraavan kauden tehtäviä varten. (Valpola 2002, 23-24; Kupias ym. 2014, 111; Aarnikoivu 2016,126)

3.3.2 Motivaatio

Tavoitteellisuuteen liittyy olennaisena osana motivaatio. Motivaation syntyyn tarvitaan kokemus siitä, että uusi tavoiteltava tai opittava asia on mieleinen tai hyödyllinen. Mitä enemmän työntekijä on tietoinen kehittymisen suunnasta, ja sen hyödyistä omalta kantiltaan, niin sitä motivoituneempi hän on työssään. Motivaatioon vaikuttaa myös tavoitteiden onnistumisen todennäköisyys. Jos onnistumiseen uskotaan, niin motivaatio on helpompi pitää yllä. Tämän takia onkin tärkeää, että esimies muistaa rohkaista alaisiaan onnistumaan ja muistuttaa heitä heidän kyvyistään. Kehityskeskustelutilanne on hyvä tilaisuus vahvistaa alaisen motivaatiota, jos siinä on puutteita. Motivaatiota voi vahvistaa yksinkertaisesti keskustelemalla alaisen kanssa oppimiseen liittyvistä asioista ja kuuntelemalla huolellisesti alaisen osaamisen kehittämiseen liittyviä huolia. Kun ratkaisuja ideoidaan keskustelussa yhdessä ja osoitetaan alaiselle tukea, hän lähtee keskustelutilanteesta todennäköisesti rohkaistuneempana. (Kupias ym. 2014, 112-113)

3.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan määritellä yksinkertaistettuna siten, että ihminen viihtyy työssään, tekee työtä mielellään ja voi hyvin. Työhyvinvoinnin merkitykset työntekijään ovat moninaiset, ja ne voivat heijastua koko organisaatioon. Työhyvinvointi edistää uuden oppimista ja työntekijän luovuutta. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa paremmin, on tehokkaampi ja hänellä on vähemmän työpoissaoloja. Kun taas huonommin voiva työntekijä voi tartuttaa negatiivista energiaa myös asiakkaisiin ja työtovereihinsa. Näin koko organisaation tehokkuus laskee eikä pelkästään kyseisen henkilön tehokkuus. (Salminen 2006, 133; Suutarinen ym. 2010, 113)

Työhyvinvointi on tänä päivänä yksi keskeisempiä tekijöitä liike-elämässä, niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Jatkuva maailmanlaajuinen kilpailu on aiheuttanut sen, että yritysten on venyttävä ääri rajoilleen. Jatkuva tehostaminen aiheuttaa epävarmuutta, hektisiä muutoksia ja nopeita liikkeitä. Työuupumus on tutkimustuloksien mukaan lisääntynyt viime vuosina suomalaisten keskuudessa. Työuupumus on jatkuvan stressin, väsymyksen ja kyynisyyden tila. Yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin lähteitä on

työn hallitsemisen tunne, mikä tarkoittaa työntekijän kokemaa kykyä vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Kiire ja epävarmuuden tunne aiheuttavat stressiä. Stressi on tiettyyn rajaan saakka positiivista, mutta ylikuormitusrajan ylittyessä työntekijä voi saada työkykyyn negatiivisesti vaikuttavia oireita, kuten masennusta, unihäiriöitä tai ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Valpolan (2002) mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on yksi tehokkaimmista tavoista edistää työntekijän työkykyä. Kun työntekijä kokee tarpeellisuuden tunnetta, hän tekee työtkin motivoituneempuna ja tehokkaammin. (Suutarinen ym. 2010, 50; Manka 2016, 32)

Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisena osana työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Hyvä työyhteisö luo positiivista energiaa ja siinä vallitsee kannustava ilmapiiri. Hyvässä työyhteisössä halutaan selviytyä muutoksista yhdessä. Jos työyhteisössä taas vallitsee negatiivinen ilmapiiri, niin se vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön jäsenien energiatasoon ja motivaatioon onnistua työssä. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus saada työyhteisön jäseniltä palautetta tiimin toimivuudesta ja ideoita sen kehittämiseksi. (Lindholm ym. 2012, 90)

3.5 Palaute

Palautteen antaminen on avainasemassa, kun halutaan kehittää jotain toimintaa. Palautteen antamisen tulee kuitenkin olla jatkuvaa, eikä pelkästään kehityskeskustelussa annettu palaute ole riittävää. Kehityskeskustelussa palaute on kuitenkin yleensä enemmän syvällisempää ja analyttisempää kuin tavallisessa arjessa annettu palaute. Kiihtymällä on valtava voima työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin. Kuitenkin myös kriittisen palautteen antaminen on olennainen osa esimiestyötä. Negatiivisiin asioihin on reagoitava, sillä puuttumatta jättäminen laskee koko työyhteisön työmoraaalia. Kriittinen palaute tulee kohdistaa suoritettuun työhön eikä itse persoonaan. Muuten palautteen annolla voi olla käänteiset vaikutukset. Esimiehen kannattaa yhdistää negatiivinen palaute aina kannustamiseen, ja tehdä työntekijälle selväksi, että on valmis auttamaan työntekijää onnistumaan ja kehittymään. (Salminen 2006, 82; Lindholm ym. 2012, 130; Hakonen ym. 2015, 206)

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä hyviin suorituksiin organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemalla voidaan pyrkiä motivoimaan henkilöstöä tehokkaampaan työskentelyyn tai saada alainen toimimaan esimiehen toivomalla tavalla. Palkitseminen voi

perustua joko sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Ulkoista motivaatiota tukevat rahanpalkka ja muut taloudelliset edut. Sisäistä motivaatiota voi nostattaa aineettomilla palkitsemisen keinoilla, jotka voivat olla urapalkkioita tai sosiaalisia palkkioita. Urapalkkiot liittyvät työhön itseensä ja siinä oleviin kehittymismahdollisuuksiin. Urapalkkiona voidaan esimerkiksi tarjota työntekijälle lisää vastuuta tai mahdollisuutta kehittää itseään jollakin kurssilla. Sosiaaliin palkkioihin lukeutuvat palaute, kunniamerkit ja statussymbolit. (Salminen 2006, 84-54; Kauhanen 2010,88-97)

Parhaimmillaan palautteen annon seurauksena työntekijä alkaa miettiä toimintaansa syvemmin työelämässä ja hänelle syntyy uusia ideoita ja mahdollisia toimintatapoja. Tämä edellyttää kuitenkin, että palautteen vastaanottaja on aktiivinen palautetilanteessa. Aina ei päästä näin hyvään lopputulokseen, mutta jo pelkästään palautteesta jäävä positiivinen tunne voi saada hyviä muutoksia aikaan. Positiivinen tunnetila voi nostattaa työntekijän motivaatiota ja itseluottamusta. Näin työntekijä jaksaa taas paremmin työssään. (Kupias ym. 2011, 182-184)

4 CASE SSO

4.1 Case -yrityksen esittely

Suur-Seudun Osuuskauppa eli SSO on asiakkaiden omistama yritys. Asiakasomistajia on yli 69 000, ja SSO onkin alueensa merkittävin vähittäiskaupan yritys. SSO ja muut alueosuuskaupat omistavat yhdessä SOK:n ja muodostavat yhdessä strategisen S-ryhmän. SSO toimii kahdeksan kunnan alueella läntisellä Uudellamaalla ja Salossa. Yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja asiakasomistajilleen kannattavasti. Visiona on tuottaa parasta palvelua ja hyötyä asiakasomistajille. SSO tuottaa market- ja tavaratalokauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa, rauta- ja maatalouskauppaa sekä autokauppaa. Vuodenvaiheessa SSO on työllistänyt 1129 henkilöä. (s-kanava.fi)

S-ryhmän henkilöstöstrategiassa korostetaan esimiestyön ja osaamisen johtamisen tärkeyttä. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osaamisen johtamisen ja suorituksen arvioinnin työkalu. S-ryhmän visiosta ja strategiasta polveutuvat SSO:n organisaatitavoitteet, jotka puolestaan viedään työntekijöiden ja työryhmien tavoitteiksi kehityskeskusteluissa. Suositukset kehityskeskusteluiden ohjeisiin tulevat SOK:n henkilöstöhallinnosta ja niiden lisäksi SSO:lla on käytössä muutamia omia ohjeita kehityskeskustelukäytäntöjen selventämiseksi henkilöstölle.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Kyseinen tutkimus on tapaus- eli case -tutkimus, jolle on tyypillistä kerätä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, jonka kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tässä tapaus tutkimuksessa kohteena ovat SSO:n organisaation henkilöstö. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Yksi tapa kerätä aineistoa tutkimukseen on kysely, ja se valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimustavaksi, koska kyselyn etuna voidaan nähdä mahdollisuudet kysyä monia erilaisia asioita ja saada laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi ym. 134-135; 164)

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella organisaation sisällä henkilöstölle. Kyselylomake toteutettiin webropol -työkalulla eli nettikyselynä. Kyselyn tavoitteeksi asetettiin

saada vähintään 100 vastausta. Kysely lähetettiin kaikille Suur-Seudun Osuuskaupan henkilöstöön kuuluville, joilla on sähköposti, käsittäen yhteensä 404 henkilöä. Vastauksia saatiin yhteensä 113 kappaletta ja vastausprosentti kyselyyn oli 28%. Kyselyssä selvitettiin peruskysymyksillä vastaajien taustatiedot ja lopuilla kysymyksillä otettiin selvää vastaajan mielipiteistä likert -asteikon avulla. Likert -asteikko onkin yksi luotettavimmista kyselytavoista, kun halutaan tutkia vastaajien mielipiteitä. Se perustuu vastakkainasetteluihin, jossa ääripäät voivat olla esimerkiksi ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. On tärkeää, että vastaajalle annetaan mahdollisuus valita myös vaihtoehto ”en osaa sanoa” väärien vastausten välttämiseksi. (Survey Monkey 2015)

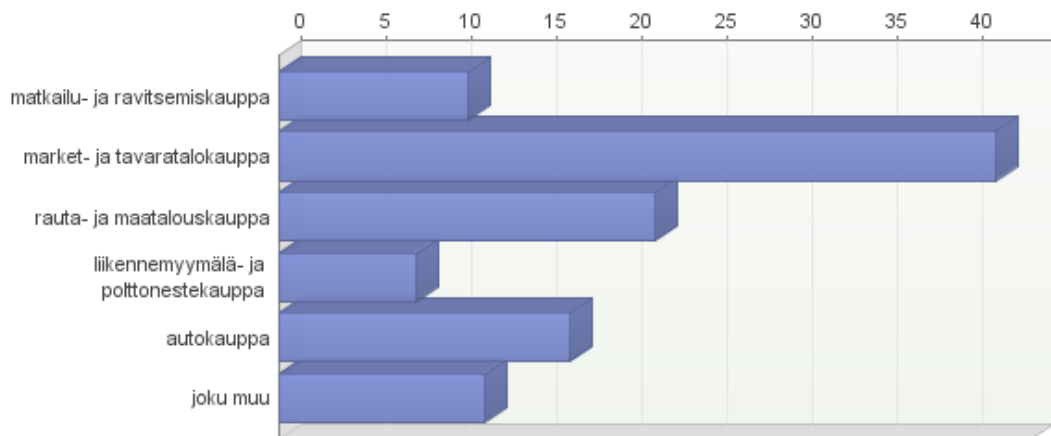
Kyselylomakkeen (Liite 2.) ensimmäinen osio pyrkii selvittämään, mitkä asiat vastaaja kokee kehityskeskusteluprosessista tärkeäksi. Nämä arvioitavat asiat on otettu mukaan peilaten vanhaa käytössä ollutta kehityskeskustelulomaketta. Oletamus oli, että todennäköisesti näitä väittämiä tullaan pitämään edelleen tärkeinä, mutta tavoitteena oli löytää prosessista mahdollisesti joku osio tai asia, mikä ei välttämättä ole pidetty niin tärkeänä. Kyselylomakkeen toisen osion kysymykset olivat moninaisempia, ja pyrkivät selvittämään kehittämisen kohteita prosessista. Se koostuu erinäisistä väittämistä, joiden avulla kartoitetaan sitä, mitkä asiat kehityskeskusteluprosessissa olisi niitä kehittämisen kohteita ja mahdollisia syitä niiden taustalla.

4.3 Tutkimustulosten analysointi

Vastausten analysointi tapahtui webropol -työkalun avulla. Perusraportti antoi tiedon mm. kokonaisvastaajamäärästä, vastausten jakautumisesta lukuina ja prosentteina sekä keskiarvillisesti. Tässä kehittämishankkeessa vastauksia käsitellään pääasiassa kokonaislukuina ja vertailukuvioissa on käytetty vastausten keskiarvoja siitä, ollaanko vastauksesta oltu ääripäänä ”täysin samaa mieltä” vai ”täysin eri mieltä.” Kuvioissa ”täysin samaa mieltä” kuvastaa lukua viisi (5) ja ”täysin eri mieltä” on vastaavasti yksi (1).

4.3.1 Kyselyyn vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 113 henkilöä. Kyselyyn vastaajista 35,7% oli miehiä ja 64,3% naisia. Suurin osa vastaajista on 40-50 -vuotiaita ja työskennellyt SSO:lla yli 10 vuotta. Vastaajista 10 on johtoryhmän jäseniä, 36 toimii esimiehenä, 18 toimihenkilönä ja loput 49 eli suurin osa ovat työntekijän roolissa.



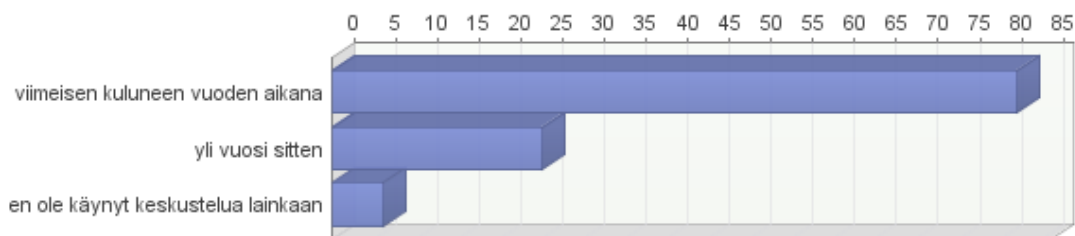
Kuvio 3. Kyselyn vastaajien henkilömäärien jakautuminen eri toimialoille.

Kyselyn 113:sta vastaajan joukossa oli monipuolisesti henkilöitä jokaiselta toimialalta. Kuitenkin merkittävästi suurin vastaajamäärä tulee suuren henkilöstömäärän vuoksi market- ja tavaratalokaupasta, jossa oli 42 vastaajaa. Rauta- ja maatalouskaupassa vastaajia oli 22, autokaupassa 17, matkailu- ja ravitsemiskaupassa 11, liikenne- ja polttonestekaupassa 8 ja loput 11 vastaajaa työskentelevät jossain muualla, esimerkiksi organisaation tukitoiminnoissa. Tutkimuksen vastauksia voidaan pitää luotettavina, sillä vastausmäärä kyselyyn oli hyvä ja vastaukset noudattivat pääasiassa samaa kaavaa riippumatta toimialasta tai siitä oliko vastaaja esimies vai alainen.

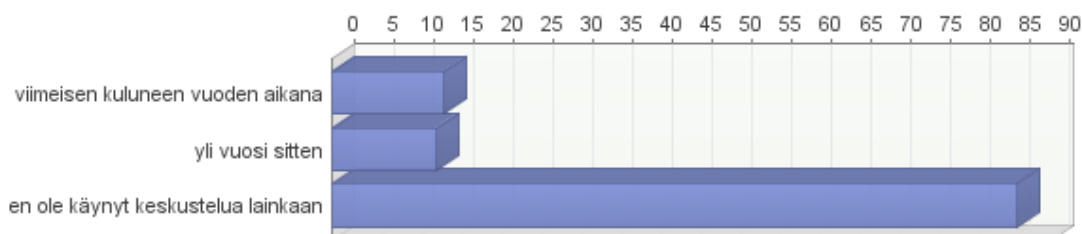
4.3.2 Kehityskeskusteluiden nykytila

S-ryhmän ohjeiden mukaisesti kehityskeskustelun käyvät työntekijä ja hänen lähin esimiehensä. Kehityskeskustelu käydään tavanomaisesti kerran vuodessa. Kehityskeskustelu pitäisi käydä kaksi kertaa vuodessa niiden työntekijöiden osalta, joiden kanssa on sovittu henkilökohtaisia tulostavoitteita eli esimerkiksi esimies- ja asiantuntijatehtävissä olevien henkilöiden kanssa. Pääpaino kehityskeskusteluissa on työntekijän henkilökohtaisissa tavoitteissa, osaamisessa ja hänen kokemassaan työhyvinvoinnissa. Jokaisen työryhmän tulisi käydä ainakin kerran vuodessa myös ryhmäkehityskeskustelu. Ryhmän yhteisessä keskustelussa pääpaino on työryhmän yhteisissä tavoitteissa, osaamisessa ja työskentelyolosuhteissa. Ryhmäkehityskeskustelu voi korvata satunnaisesti tai vähäi-

sillä tunneilla työskentelevän osa-aikaisen työntekijän kehityskeskustelun, mutta jokaiselle työntekijälle tulee tarjota mahdollisuus myös yksilökeskusteluun. (Kehityskeskustelut S-ryhmässä)



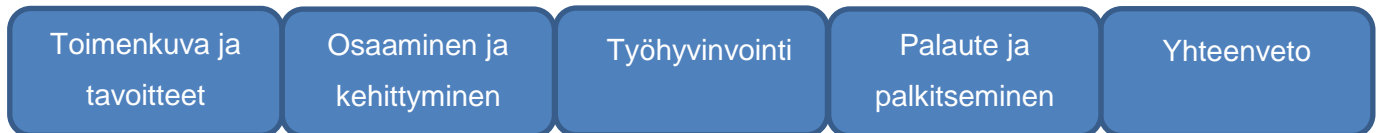
Kuvio 4. Viimeksi käydyin yksilöidyn kehityskeskustelun henkilömäärät.



Kuvio 5. Viimeksi käydyin ryhmän kehityskeskustelun henkilömäärät.

Tutkimustulosten mukaisesti SOK:n ohjeistusta kehityskeskusteluiden pitämisestä ei ole täysin noudatettu, varsinkaan ryhmäkeskusteluiden osalta. Ylempi kuvaaja esittää, milloin viimeksi vastaaja on käynyt yksilöidyn kehityskeskustelun ja alempi kuvaaja esittää, milloin viimeksi vastaaja on käynyt ryhmän kehityskeskustelun. Tästä selviää, että yksilöityjä kehityskeskusteluja on pidetty organisaatiossa suunnitellusti melko hyvin viimeisen kuluneen vuoden aikana. 25 vastaajaa 113:sta on kuitenkin pitänyt viimeisen kehityskeskustelun yli vuosi sitten ja 5 vastaajaa ei ole käynyt kehityskeskustelua lainkaan lähiesimiehensä kanssa. Nämä vastaajat ovat kuitenkin vastanneet työskennelleensä SSO:lla alle kaksi vuotta, joten se selittyy suurelta osin tällä. Ryhmän kehityskeskusteluja organisaatiossa ei kuitenkaan ole pidetty ohjeiden mukaisesti vuosittain. Jopa 86 vastaajaa ilmoittaa, että ei ole käynyt ryhmän kehityskeskustelua lainkaan työskennellessään SSO:lla. Vain 14 vastaajaa ilmoittaa käyneensä suunnitellusti tiimin kanssa kehityskeskustelun viimeisen kuluneen vuoden aikana ja loput 13 vastaajaa ovat käyneet keskustelun yli vuosi sitten. Toimialakohtaisesti tarkasteltuna tässä oli hieman eroja. Li-

kenne- ja polttonestekaupassa vastanneista kukaan ei ollut pitänyt ryhmän kehityskeskustelua ja paras osallistumisprosentti oli heillä, jotka ovat vastanneet toimialakseen ”joku muu”, jossa seitsemän kahdestatoista oli käynyt myös ryhmän kehityskeskustelun.



Kuvio 6. SSO:n kehityskeskustelulomakkeen runko.

Kehityskeskustelun kulku rakentuu tällä hetkellä kehityskeskustelulomakkeen ympärille. Lomakkeessa (Liite 1.) on suhteellisen tarkat raamit, mutta keskustelu sisältää myös esimiehen asettamia johdattelleita avoimia kysymyksiä, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden olla enemmän äänessä tilanteen aikana. Keskustelu alkaa tavanomaisesti työntekijän toimenkuvan läpikäymisellä. Mahdolliset muutokset päivitetään kehityskeskustelulomakkeeseen. Tämän jälkeen käydään läpi viime kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet ja ovatko ne toteutuneet. Kun viimeksi olleet tavoitteet on tarkistettu, niin sovitaan työntekijän tulevaisuuden tavoitteista. Kun keskustellaan tavoitteista, niin täytyy arvioida myös työntekijän osaamista suhteutettuna tavoitteisiin. Kehityskeskusteluissa yritetään luoda ratkaisuja mahdollisiin osaamisen puutteisiin, ja pyritään kehittämään aina työntekijän osaamista uudelle tasolle. Kehittämisehdotuksena kehityskeskustelulomakkeeseen voidaan kirjata esimerkiksi jokin koulutus, jonka on tarkoitus kehittää alaisen osaamista työtehtävissään.

Työhyvinvoinnin kartoittaminen on yksi kehityskeskusteluiden päätarkoitus. Esimies pyrkii selvittämään kehityskeskustelussa mm. työntekijän motivaatiota työhön ja tiedustella työyhteisössä vallitsevaa työilmapiiriä ja yleisiä työskentelyolosuhteita. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus myös antaa ja saada palautetta. Esimiehen tehtävänä on antaa työntekijälle palautetta menneestä kaudesta, ja käydä läpi esimerkiksi mahdollisten tulostavoitteiden onnistumista. Työntekijä voi puolestaan nostaa kehityskeskustelussa esille esimerkiksi joitain havaitsemiaan epäkohtia työympäristössä.

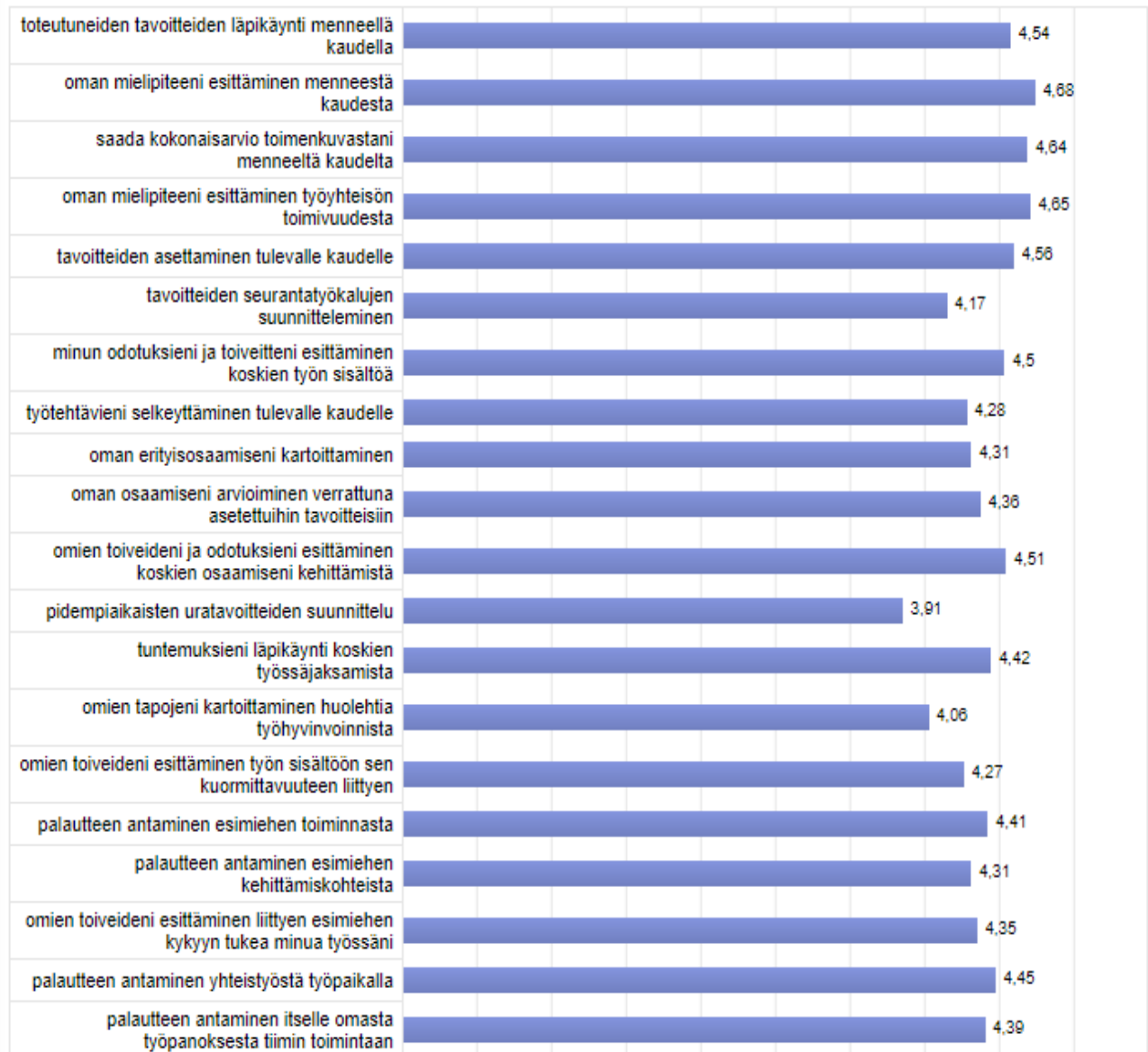
Kehityskeskustelun päätteeksi tehdään yhteenveto käydystä keskustelusta ja huolehditaan, että kaikki merkittävät asiat tuli kirjattua kehityskeskustelulomakkeeseen ylös. Lopuksi käydään läpi myös työntekijän henkilötiedot. Tarvittaessa henkilötiedot päivitetään,

ja esimies hoitaa muutokset henkilöstöhallintajärjestelmä Herttaan. Herttaan viedään myös kehityskeskustelusta ilmenneet pääkohdat. Sovittuja asioita on tarkoitus seurata pitkin vuotta. S-ryhmässä tehdään vuosittain työyhteisötutkimus, joka kerää tietoa kehityskeskusteluiden toteutumisesta ja laadusta. (Kehityskeskustelut S-ryhmässä)

4.3.3 Tärkeimmät teemat kehityskeskustelussa

Kyselyn tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että vanhan kehityskeskustelukäytännön mukaisia asioita pidetään henkilöstön mukaan edelleen hyvin tärkeinä kehityskeskustelutilanteissa. Esimiesten ja alaisten vastauksilla ei juurikaan ollut eroavaisuuksia, vaan samoja asioita pidetään tärkeinä puolin ja toisin. Tutkimustuloksista tärkeinä pidetyistä asioista nousee kuitenkin esille etenkin alaisten omien mielipiteiden ja toiveiden esittäminen kehityskeskustelutilanteissa. Alaiset haluavat siis itse olla äänessä, ja esimiehen on parempi olla enemmän kuuntelijan roolissa.

Vastaajien määrä: 113

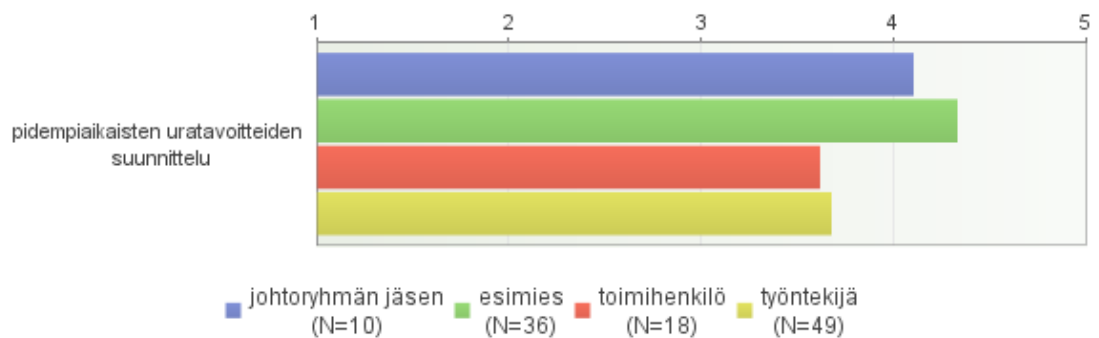


Kuvio 7. Vastaajien kokema asioiden tärkeys kehityskeskustelussa asteikolla 1-5.

Menneen kauden arviointi on käsittänyt vanhan kehityskeskustelukäytännön mukaisesti toteutuneiden tavoitteiden läpikäyntiä, arviointia toimenkuvan toteutumisesta ja alaisen mahdollisuutta esittää mielipiteensä kokonaisuudessaan menneestä kaudesta ja esimerkiksi työyhteisön toimivuudesta. Menneen kauden arviointi koetaan kokonaisuudessaan tutkimustulosten mukaan tärkeimmäksi kehityskeskustelun osioksi. Alaiset pitivät erittäin tärkeänä sitä, että saavat kokonaisarvion esimieheltään menneestä kaudesta. Tärkeimmäksi kohdaksi osiosta nousee kuitenkin oman mielipiteen esittäminen menneestä kaudesta.

Tulevan kauden suunnittelu -osio on perinteisesti käsitellyt tavoitteiden asettamisen tulevalle kaudelle, tavoitteiden seurantatyökalujen suunnittelua, alaisen työtehtävien ja toimenkuvan selkeyttämistä sekä alaisen odotuksien ja toiveiden esittämistä tulevalle kaudelle. Tutkimustulosten mukaan näistä tärkeimmäksi koetaan tavoitteiden asettaminen tulevalle kaudelle, joka onkin hyvin luonnollista, sillä tavoitteiden asettaminen onkin kehityskeskustelun yksi päätavoitteista. Tulevan kauden suunnittelu -osio koetaan toiseksi tärkeimmäksi osioksi keskusteluissa, mutta tavoitteiden seurantatyökalujen suunnittelu ei kuitenkaan saa niin suurta suosiota tärkeäksi koetuissa teemoissa. Tästä voisi tulkita, että mahdollisesti käytössä olevat seurantatyökalut ovat liian monimutkaisia tai ne vievät liikaa aikaa kehityskeskustelutilanteesta tärkeämmiltä asioilta.

Osaamisen kehittäminen -osiossa on kartoitettu kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti työntekijän osaamista työtehtäviin nähden ja mahdollisia erityisosaamisia sekä mietitty uratavoitteita tulevaisuudelle. Osaamisen kartoittamista pidetään tutkimustulosten mukaisesti tärkeänä, mutta tämänkin osion tärkeimmäksi koetuksi asiaksi nousee omien toiveiden ja odotuksien esittäminen koskien oman osaamisen kehittämistä.

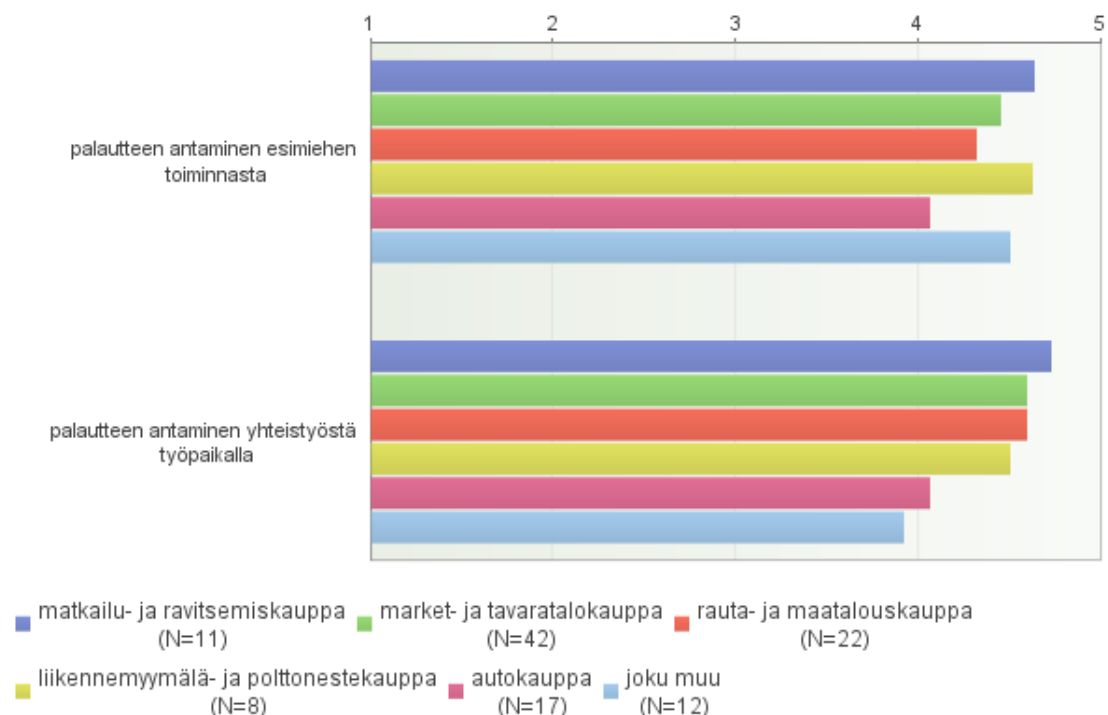


Kuvio 8. Pidempiaikaisten uratavoitteiden suunnittelun tärkeys eri työntekijäryhmien mielestä.

Pidempiaikaisten uratavoitteiden suunnittelulle ei tutkimustulosten mukaan kuitenkaan tarvitsisi antaa niin paljon painoarvoa kehityskeskusteluissa. Tässä oli pientä eroavaisuutta johdon ja esimiesten sekä työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastausten välillä. Esimiehet ja johto kokivat pidempiaikaisten uratavoitteiden suunnittelun tärkeäksi, mutta alaiset olivat väittämistä enemmän myös eri mieltä. Tässä oli myös eroavaisuuksia eri toimialojen välillä. Liikenne- ja polttonestekaupassa sekä matkailu- ja ravitsemiskaupassa koettiin pidempiaikaisten uratavoitteiden suunnittelu tärkeämmäksi muihin toi-

mialoihin nähden. Mahdollisesti heidän joukossaan on enemmän sitoutuneita ja tavoitteellisempaa henkilöstöä, jotka haluavat edetä urallaan. Tutkimustulokset antavat kuitenkin osviittaa, että tämän päiväisessä jatkuvassa muutospaineessa ei haluta suunnitella uraa välttämättä kovin pitkällä tähtäimellä tarkoin, sillä muutoksia voi joka tapauksessa tulla vastaan. Motivaatio pysyy sitä parempana, mitä todennäköisemmin tavoite tulee toteutumaan, joten voi olla parempi keskittyä enemmän lyhyen aikavälin suunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen.

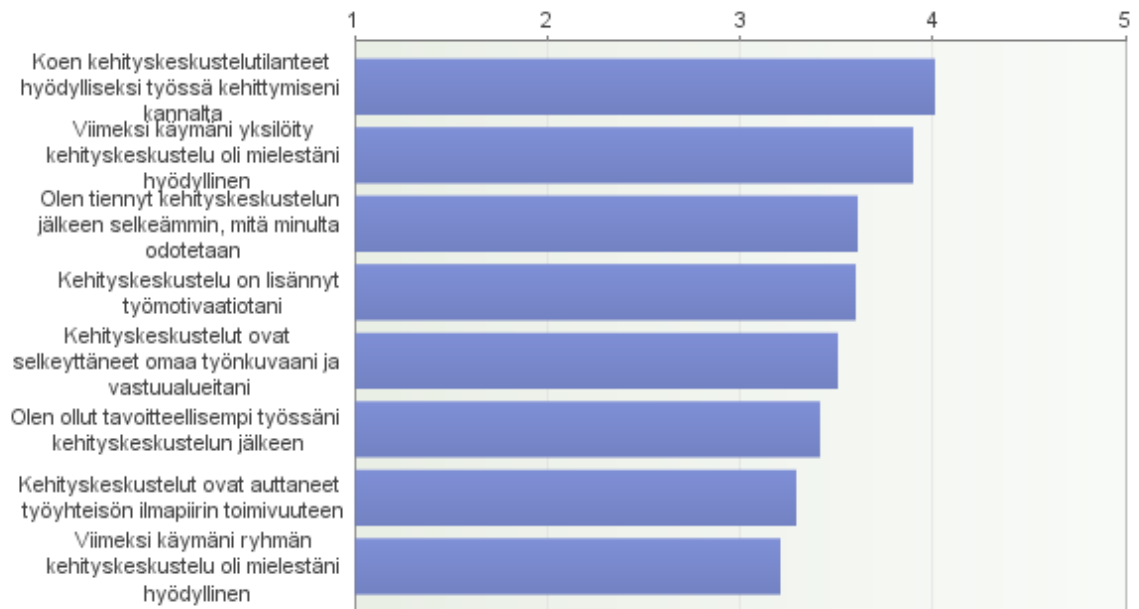
Työhyvinvoinnin käsittelyssä on keskitytty kartoittamaan alaisen työssäjaksamista ja hänen tapojaan huolehtia työhyvinvoinnista. Alaiselle on annettu mahdollisuus tuoda esille omia toiveitaan työn kuormittavuuteen liittyen. Tutkimustulosten mukaisesti tämä omien toiveiden esittäminen koetaankin tärkeimmäksi kyseisen osion kannalta. Muihin osioihin nähden työhyvinvoinnin käsittelyä ei koeta ihan niin tärkeäksi osioksi kehityskeskustelussa, mutta toisaalta myös muissa osioissa käsitellyt asiat vaikuttavat työhyvinvointiin, kuten suunnitellut tavoitteet ja osaamisen kehittäminen.



Kuvio 9. Palautteen antamisen tärkeys kehityskeskusteluissa toimialakohtaisesti tarkasteltuna.

Viimeisenä osiona kehityskeskusteluissa on ollut palautteen antaminen esimiestyöstä ja työyhteisöstä. Koko henkilöstö kokee yleisesti palautteen antamisen tärkeänä kehityskeskusteluissa. Toimialakohtaisesti vertailtuna tärkeimpänä tämän koki matkailu- ja ravitsemiskauppa, ja vähemmän tärkeänä autokauppa ja ”joku muu”. Kehityskeskustelu onkin loistava tilaisuus antaa ja saada palautetta. Nämä ovat kuitenkin asioita, joita voisi käsitellä myös ryhmän yhteisissä kehityskeskusteluissa, joita organisaatiossa olisi syytä lisätä.

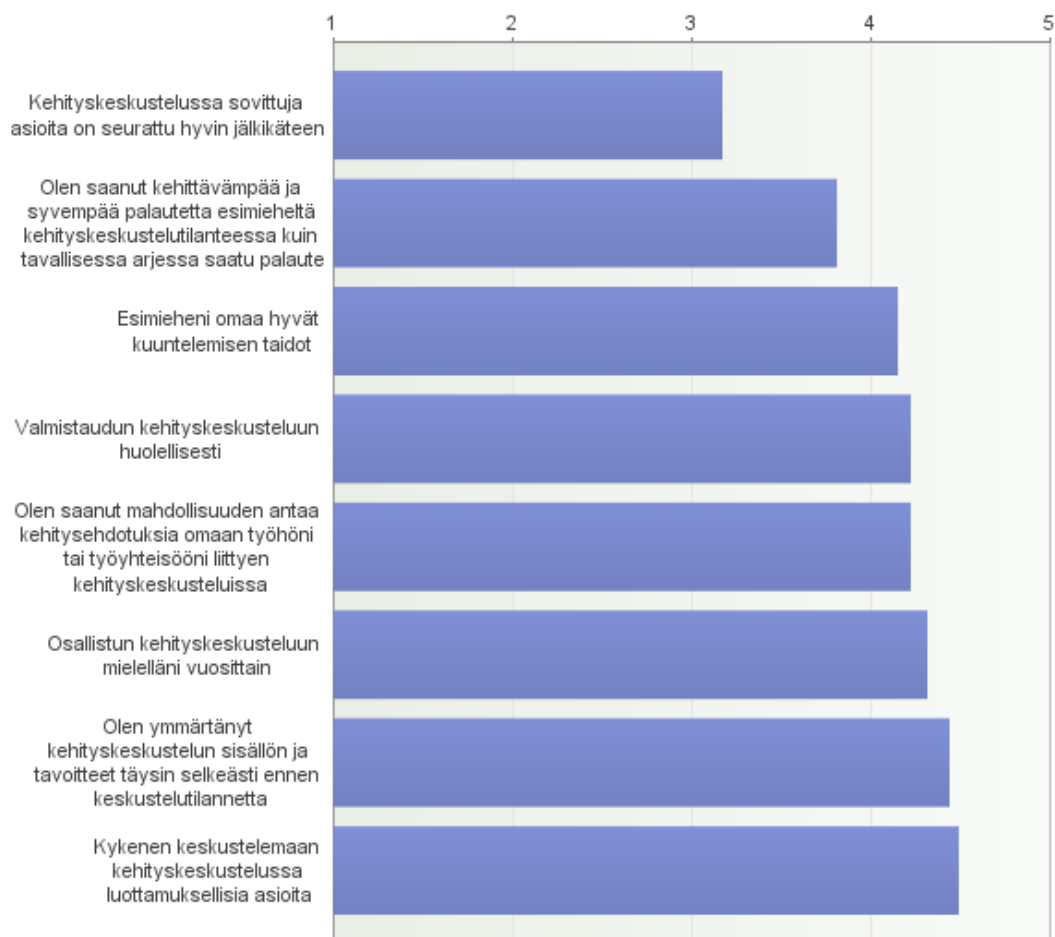
4.3.4 Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys



Kuvio 10. Vastaajien kokema hyödyllisyys käydyistä kehityskeskusteluista.

Suurin osa vastaajista on kokenut yksilöidyt kehityskeskustelutilanteet hyödyllisiksi tai edes jokseenkin hyödyllisiksi. Kehityskeskustelut ollaan koettu hyödylliseksi erityisesti työssä kehittymisen kannalta. Jokseenkin samaa mieltä ollaan myös kehityskeskusteluiden parantavasta vaikutuksesta motivaatioon ja työssä tavoitteellisuuteen keskusteluiden jälkeen, mutta näissä olisi myös parantamisen varaa. Kehityskeskusteluiden yksi päätavoite olisi lisätä alaisen työmotivaatiota, mutta tutkimustulosten mukaan noin 20 prosenttia vastaajista on motivaation lisääntymisestä jokseenkin eri mieltä. Noin saman

verran vastaajia on väittämistä kuitenkin täysin samaa mieltä. Keskusteluiden hyödyllisyyttä voisi nostattaa myös parantamalla ja selkeyttämällä edelleen alaisten työnkuvaa ja sitä, mitä heiltä odotetaan. Ryhmän kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen suuri osa vastaajista ei osaa sanoa mitään, sillä vastauksista paljastuu, että suurin osa vastaajista ei ole käynyt ryhmäkehityskeskustelua lainkaan ainakaan viimeisen kuluneen vuoden aikana. Kuitenkin ne harvat, jotka ovat ryhmän kehityskeskustelun käyneet, ovat kokee- neet nämä keskustelut hyödyllisiksi, joten näitä olisi syytä pitää enemmän. Vain 12,4 prosenttia vastaajista on ollut täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut olisivat auttaneet työyhteisön toimivuuteen. Tähän vaikuttaa todennäköisesti juurikin se, että ryhmän kehityskeskusteluiden pitäminen on ollut organisaatiossa huonolla tasolla. Ryhmän kehityskeskusteluissa olisi hyvä hetki keskittyä työyhteisön toimivuuteen.

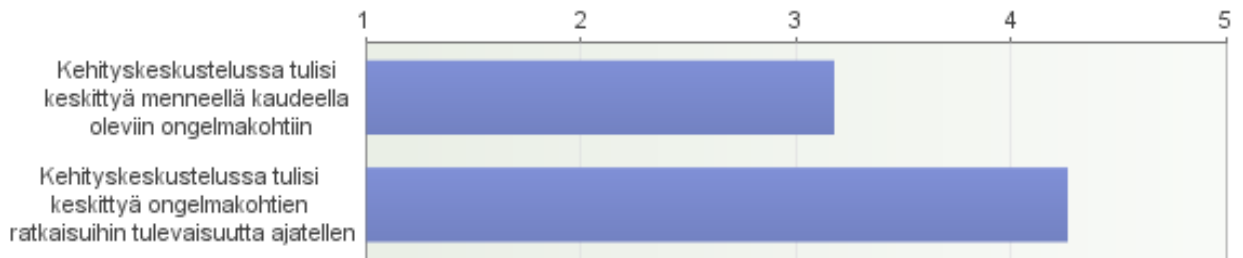


Kuvio 11. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen vaikuttavien asioiden toteutuminen organisaatiossa järjestettynä heikoimmasta parhaimpaan.

Yllä olevassa kuviossa on tutkimustuloksia kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen vaikuttavista tekijöistä, ja ne on järjestetty siten, että kuvion ylhäällä on huonoimmat tulokset ja alimpana paras keskimääräinen vastaajien tulos. Tutkimustulosten mukaan keskusteluissa voidaan keskustella myös luottamuksellisia asioita hyvällä tasolla, joka on tärkeä asia avoimen vuorovaikutuksen kannalta. Myöskin esimiehien kuuntelemisen taidot koetaan olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Valmistautuminen keskusteluun on tärkeä keskustelun hyödyllisyyttä ajatellen ja vastausten mukaisesti kehityskeskusteluihin valmistaudutaankin suhteellisen hyvin. Mitä paremmin molemmat osapuolet ovat valmistautuneet, sitä paremmin voidaan keskittyä oikeisiin ja tärkeisiin asioihin itse keskustelussa. Myöskin kehityskeskusteluiden sisältö ja tavoitteet ovat tulosten mukaan onnistuttu saamaan hyvin selviksi henkilöstölle ennen keskustelutilanteita. Motivaatiossa kehityskeskusteluihin on toimialakohtaisesti tarkasteltuna hieman eroja. Tutkimustulosten mukaan motivoituneimpia osallistumaan keskusteluun ollaan matkailu- ja ravitsemiskaupassa ja autokaupassa on alhaisin motivaatio. Yleisesti ottaen vastaajien kesken motivaatio on kuitenkin hyvällä tasolla.

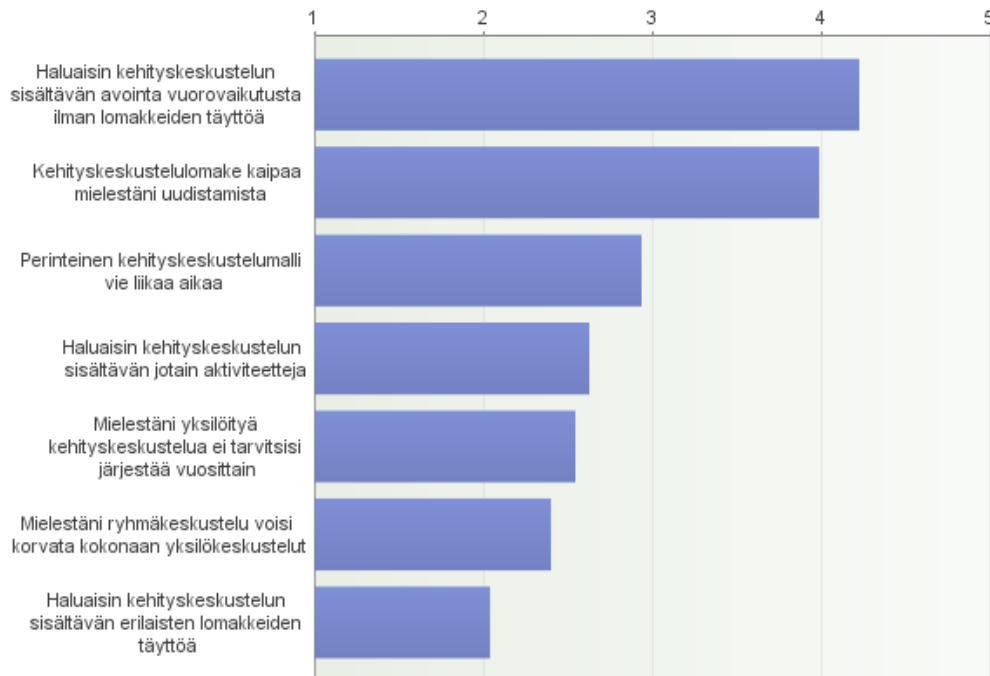
Erityisesti parantamisen varaa olisi kehityskeskusteluiden seurannassa jälkikäteen. Vain noin 10 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita on seurattu hyvin jälkikäteen, joten tähän olisi syytä kiinnittää huomiota. Toimialakohtaisesti tarkasteltuna parhaiten tässä menestyi matkailu- ja ravitsemiskauppa ja huonoiten liikenne- ja polttonestekauppa. Liikenne- ja polttonestekaupassa vastauksissa saattaa näkyä hyvinkin se, että työvuorojen vaihdot ovat hektisiä eikä esimiestä välttämättä vaihtelevien vuorojen parissa näe niin usein. Vuosi kehityskeskusteluiden välillä on melko pitkä aika, joten tapaaminen esimiehen ja alaisen välillä aiemmin voisi olla hyvä, missä katsottaisiin, onko asetettujen tavoitteiden toteutuminen lähtenyt oikealla tavalla käyntiin. Jos ei, niin tässä kohdin voisi olla vielä mahdollisuus korjata tilanne oikeaan suuntaan. Kehityskeskusteluissa annetun palautteen pitäisi olla syvällisempää ja analyttisempää kuin arjessa annettu palaute, jotta palautteesta kehityskeskustelussa olisi oikeasti hyötyä. Suuri osa vastaajista kokee olevan tästä jokseenkin eri mieltä siitä, että palaute olisi ollut syvempää ja kehittävämpää, joten tulosten mukaan palautteen antamisessa toivottaisiin esimiehiltä hieman parannusta.

4.3.5 Kehityskeskustelukäytännöt



Kuvio 12. Kehityskeskusteluiden toivottava suunta on ratkaisukeskeisyys tulevaisuuden mahdollisiin haasteisiin.

Vaikka menneen kauden arviointi nousikin tärkeimmäksi koetuksi teemaksi kehityskeskustelussa, niin silti on tärkeää huomata, että menneen kauden ongelma-kohtiin ei tulisi kuitenkaan keskittyä niin paljon kuin mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisyyn tulevaisuutta ajatellen. Ratkaisukeskeisyys onkin yksi hyödyllisen kehityskeskustelun tunnusmerkeistä. Se luo myönteistä ilmapiiriä keskustelutilanteeseen, mikä puolestaan motivoi alaista enemmän kuin vanhojen ongelmien läpikäyminen, joihin ei enää voi vaikuttaa.



Kuvio 13. Vastaajien mielipiteet ja toivomukset kehityskeskustelukäytännöistä.

Kuten yllä olevista vastauksista näkyy, niin vastaajien mielestä kehityskeskustelulomake tarvitsee selkeästi uudistamista, joten näin ollen voidaan tulkita, että vanhaan kehityskeskustelulomakkeeseen ei olla tyytyväisiä. Vain noin seitsemän prosenttia vastaajista on uudistamisesta jokseenkin eri mieltä. Kuten jo aiemmin todettiin, samoja kehityskeskustelussa käytyjä teemoja pidetään kuitenkin edelleen tärkeinä. Näin ollen vanhan kehityskeskustelulomakkeen rungossa ei kuitenkaan ole vikaa. Kehityskeskustelulomakkeesta halutaan kuitenkin yksinkertaisempi tai muuten toimivampi versio, sillä vanhan kaavakkeen täyttäminen monine kysymyksineen on alkanut turhauttamaan organisaatiossa.

Tutkimustuloksista tulee ilmi selkeästi se, että kehityskeskusteluilta ei enää jatkossa toivottaisi lomakkeiden täyttää oikeastaan ollenkaan. Kehityskeskusteluilta toivotaan avointa vuorovaikutustilannetta ilman lomakkeiden täyttää. Kukaan 113:sta vastaajasta ei ollut tästä täysin eri mieltä. Osa vastaajista kokee, että kehityskeskustelutilanne voisi sisältää joitain aktiviteetteja, mutta suurin osa on tästä kuitenkin eri mieltä. Suhteessa vähiten tällaista toimintatapaa kannattaa rauta- ja maatalouskaupassa työskentelevät sekä autokaupan alalla oleva henkilöstö. Eniten kannatusta tämä sai toimialalla ”joku muu”. Avoimelle vuorovaikutukselle halutaan siis antaa ensisijainen tila keskustelussa, ja lomakkeiden täytöt vievät liikaa huomiota muualle ja toiminnallisissa kehityskeskusteluissa voi käydä samoin. Rauhaisassa tilassa on monelle helpompi päästä kehityskeskustelulle sopivaan rentoon, rehelliseen ja luottavaiseen mielentilaan.

Joidenkin vastaajien kesken samaa mieltä ollaan siitä, että perinteinen kehityskeskustelu malli veisi liikaa aikaa ja että yksilöityjä kehityskeskusteluja ei tarvitsisi vuosittain järjestää. Kuitenkin suurin osa vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että näin olisi. Esimiesten keskuudessa ja johtoryhmässä oltiin enemmän sitä mieltä, että nykyinen malli vie liikaa aikaa kuin työntekijöiden ja toimihenkilöiden mielestä. Tämä on luonnollista, sillä esimiehien pitää käydä useampia keskusteluja monen alaisen kanssa. Yhtenä vaihtoehtona oli antaa mielipide sille, jos ryhmäkeskustelu korvaisi kokonaan yksilöidyt kehityskeskustelut, mutta aiemmin todetun vähäisen osallistumisprosentin takia suurin osa on vastannut kysymykseen ”en osaa sanoa”. Ryhmäkeskustelun käyneistä suurin osa on kuitenkin enemmän eri mieltä tästä eli voisi päätellä, että myös yksilöityjä kehityskeskusteluja todella kaivataan ryhmäkeskusteluiden rinnalle.

4.4 Kehittämissuunnitelma

Kehityskeskusteluiden yksi päätavoitteista olisi saada alaiset enemmän motivoituneimmiksi ja tavoitteellisemmiksi työssään. Tutkimustulosten mukaankin hyödyllisyyttä kehityskeskusteluihin organisaatiossa voitaisiin lisätä, kun henkilöstöstä saataisiin vielä tavoitteellisempia ja motivoituneimpia keskusteluiden jälkeen. Kehityskeskusteluita on syytä uudistaa enemmän osallistavaan, motivoivampaan ja ratkaisukeskeiseen kehityskeskustelumallin mukaiseksi, niin kuin monet muutkin yritykset ovat todenneet nämä toimivammiksi tavoiksi kehittää henkilöstöä.

Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, niin perinteinen kehityskeskustelulomakkeen ympärillä pyörivä kehityskeskustelu vie liikaa huomiota lomakkeen täyttämiseksi eikä avoimelle vuorovaikutukselle jää tarpeeksi tilaa. Kuten Lindholm (2012) toteaa, niin avoin vuorovaikutus on onnistuneelle kehityskeskustelulle olennainen ehto. Kun keskustelu on avointa, rehellistä ja luottamuksellista, voidaan päästä molempia tyydyttäviin lopputuloksiin. Kun taas asetetut tavoitteet ovat alaiselle mieleisiä, niin hän on myöskin paljon motivoituneempi tavoittelemaan niitä.

Esitän organisaatiolle käyttöönotettavaksi mallia, joka perustuu enemmän motivaation ja innostuksen nostattamiseen, mikä puolestaan vaikuttaa lopulta koko työpanokseen ja sitä kautta koko yhteisöön ja yritykseen. Aiemmin mainitun Differon käytössä oleva tapa, jossa alaiset pisteyttävät onnistumisia ja kehitystään esimiehelle kuukausittain, voisi olla toimiva myös SSO:lla. Sen lisäksi he ovat pitäneet kolmen kuukauden välein check -in tapaamisia esimiehen ja alaisen kesken, jossa tarkastellaan tuloksia. Tämän vaihtoehdon haaste voisi organisaatiossa olla aikaa vievyys, sillä tutkimustulosten perusteella kehityskeskustelut vievät hieman liikaa aikaa jo nyt, vaikka keskustelut pidetään kerran vuodessa, mutta alaisia on paljon.

Otollisen esittämä malli voisi olla SSO:lla toimiva, sillä tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluista halutaan organisaatiossa pitää vielä kuitenkin kiinni eikä luopua niistä kokonaan. Otollisen mallin mukaisesti esimies ja alainen miettivät samoihin kysymyksiin vastaukset ennen kehityskeskustelutilannetta, ja itse keskustelussa voidaan vertailla vastauksia toisiinsa. Keskustelu jatkuu sen aikaa, kunnes ollaan yksimielisiä ja tyytyväisiä lopputulokseen. Tämä ratkaisee ongelman siltä, että kehityskeskustelulomakkeen täyttö tilanteessa veisi huomion avoimelta vuorovaikutukselta itse tilanteesta. Malli myös

edesauttaa valmistautumista kehityskeskusteluihin molempien osapuolien kannalta, joten siinäkin mielessä keskustelun hyödyllisyys kasvaa.

Esitän kehityskeskustelukysymysten olevan tätä kaavaa noudattavia:

1. Miten mennyt kausi sujui asteikolla 1-3?
 - mikä toimi, mikä ei?
 - kuinka hyvin päästiin asetettuihin tavoitteisiin?
2. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi? Pisteytä tehtävät 1-3.
 - miten ne tukevat tiimin tavoitteita?
 - miten ne tukevat yrityksen strategiaa?
3. Mitkä ovat 1-3 keskeisintä tavoitetta tulevalle kaudelle?
 - miten voisin kehittää osaamistani tavoitteita kohti?
4. Mikä on työmotivaatiosi tällä hetkellä asteikolla 1-3?
 - mikä sinua motivoi työssäsi?
 - missä olet hyvä?
5. Mikä on työhyvinvointisi tila asteikolla 1-3?
 - mikä tähän vaikuttaa?
6. Vapaa palaute

Otollinen ei esitellyt mallissaan pisteyttämistä, mutta se on täydennetty tähän mukaan, jotta kehityskeskustelumalli olisi vieläkin motivoivampi. Itsearviointi tukee oman itsensä johtamista, ja kun pisteyttää omia onnistumisia ja kehittymistä, motivaatio ja tavoitteellisuus työtä kohtaan voi kasvaa. Malli tukee myös sitä, että alainen tuntee itsensä tärkeäksi, kun tekee itse oivalluksia siitä, mikä hänen toiminnassaan on yritykselle tärkeää. Kuten Carlsson ja Forssell toteavat, niin tärkeysjärjestykseen asettaminen on siitä tärkeää, jotta tiedetään, miten lähdetään priorisoimaan asioita, kun aika on monesti rajallista. Kun tavoitteet on asetettu tärkeysjärjestykseen, niin kiireen keskellä voi keskittyä saavuttamaan sitä tärkeintä tavoitettaan. Tutkimustulosten mukainen tärkeimmäksi koettu omien toiveiden ja odotusten esittäminen on tämän mallin mukaisesti myöskin hyvin mahdollista.

Tutkimustuloksista nousi ongelmakohtiksi myös ryhmäkeskusteluiden vähyys ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuranta jälkikäteen. Ryhmän kehityskeskustelut olisi tärkeää pitää, jotta tämä malli voidaan ottaa organisaatiossa mahdollisimman onnistuneesti käyttöön. Niin kuin Otollinenkin (2016) esittää, niin varsinaista yksilöityä kehityskeskustelua tulee edeltää ryhmäkeskustelu, jossa saadaan käsiteltyä kaikille yhteiset tärkeät asiat, kuten organisaation strategia ja tavoitteet. Tämä auttaa myös valmistautumaan paremmin yksilöityyn kehityskeskusteluun ja vastaamaan paremmin kysymyksiin. Jotta kehityskeskustelu voisi olla mahdollisimman hyödyllinen, se tulisi dokumentoida,

mikä helpottaa asioiden seuraamista jälkikäteen. Asioiden seuraamista voisi auttaa katsaukset puolivuositain, joissa katsotaan, onko asetetut tavoitteet lähteneet suunnitellulla tavalla käyntiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehityskeskusteluja pidetään edelleen tärkeänä johtamisen työkaluna, mutta niiden kehittäminen on monessa organisaatiossa pysähtynyt. Yhä useampi yritys miettii uusia toimintatapoja kehityskeskusteluiden järjestämiselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä toimeksiantajayritys Suur-Seudun Osuuskaupalla ja uudistaa heidän kehityskeskusteluprosessiaan. Tarkoituksena oli uudistaa heidän käytössään ollut kehityskeskustelulomake (Liite 1.) toimivammaksi ja yksinkertaisemmaksi tai vaihtoehtoisesti löytää joku muu toimintatapa järjestää kehityskeskustelut yrityksessä. Tutkimustulosten mukaan henkilöstö toivoo kehityskeskusteluilta selkeästi uudistamista. Keskusteluilta toivotaan avointa vuorovaikutustilannetta ilman, että lomakkeiden ja erilaisten seurantatyökalujen täyttäminen vie huomion keskustelussa. Näin ollen tuli miettiä hieman erilaista käytäntöä kehityskeskusteluille.

Työelämän muuttuessa myös johtamiskäytännöt ovat muuttuneet enemmän osallistavaan suuntaan. Nykyajan moderni johtamismalli korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ja työhyvinvointia. Ihmiset haluavat kokea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi, ja tämän toteutuminen onkin johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä tänä päivänä. Alaiselle on annettava mahdollisuus itse vaikuttaa omaan työhönsä. Myös tutkimustuloksista nousee esille erityisesti omaan työhön vaikuttamisen tärkeys. Tärkeimpinä asioina keskustelusta koettiin omien mielipiteiden ja toiveiden esittäminen eri asioihin. Vaikuttamisen valtaa alaisille tulisi organisaatiossa lisätä mahdollisuuksien mukaisesti. Kuitenkaan omia mielipiteitä ei ole esimiehelle aina helppo esittää. Esimiehen ja alaisen väliseen luottamussuhteeseen on syytä panostaa, ja muistaa, että jokainen on yksilö. Se mikä toimi toisen alaisen kanssa, ei välttämättä toimi seuraavan alaisen kanssa.

Esittämäni kehityskeskustelumalli on osallistavampi ja motivoivampi alaisille. Tarkoituksena on, että viedään kehityskeskusteluita enemmän siihen suuntaan, että alainen johtaa itse itseään ja motivoituu, kun tajuaa itse esimerkiksi työtehtäviensä tärkeyden tai sen, että miten voisi itseään kehittää tavoitteitaan kohti. Tarkoitus on antaa myös enemmän painoarvoa mahdollisille tulevaisuuden haasteille eikä sille, että vanhoihin tehtyihin virheisiin paneuduttaisiin liikaa, kun niihin ei kuitenkaan voi enää vaikuttaa. Kun molemmat osapuolet, esimies ja alainen, ovat tahoillansa valmistautuneet keskusteluun hyvin täyttämällä lomakkeen etukäteen, niin itse keskustelussa voidaan keskittyä tärkeisiin asioihin. Kun kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen ei vie enää aikaa keskustelussa,

niin avoimelle vuorovaikutukselle jää paljon enemmän tilaa ja luovuus voi päästä valloilleen.

Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskusteluiden vaikutukset integroituvat yrityksen strategiaan ja ulottuvat sitä kautta johtamiseen, esimiestyöhön ja osaamisen kehittämiseen. Toimivat kehityskeskustelut luovat organisaatioon avoimempaa ja luottamuksellisempaa ilmapiiriä. Ylin johto on keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan kehityskeskusteluiden hyödyllisyyttä. Johdon tulee asettaa kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet ja asettaa kehityskeskusteluille selkeä rakenne. Keskusteluiden hyödyllisyys koettiin olevan organisaatiossa melko hyvällä tasolla, mutta keskusteluiden hyödyllisyyttä voisi edelleen nostattaa tutkimustulosten mukaan esimerkiksi lisäämällä ryhmän kehityskeskusteluiden pitämistä ja kehityskeskusteluiden seurantaan jälkikäteen. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että suurimmalla osalla tiimin keskustelut ovat jääneet pitämättä kokonaan. Ryhmän kehityskeskustelu on hyvä tapa tuoda esille yrityksen strategiaa, missiota ja visiota sekä käsitellä tiimin yhteisiä asioita. Kun nämä asiat on käsitelty jo yhteisesti ennen yksilöityä kehityskeskustelua, niin silloin varsinaisessa kehityskeskustelussa jää enemmän aikaa keskittyä enemmän yksilön omiin tarpeisiin ja toiveisiin. Myöskin omat tavoitteet on helpompi asettaa yksilön omassa kehityskeskustelussa, kun tätä ennen on omaksuttu jo yrityksen strategia ja tavoitteet ryhmäkeskustelun kautta. Kehityskeskusteluiden seuranta jälkikäteen on myös tärkeä hyödyllisyyteen vaikuttava tekijä. Vuosi kehityskeskusteluiden välillä on melko pitkä aika, joten siinä välissä voisi olla vähintään yksi tilannekatsaus, jossa katsotaan, onko asetetut tavoitteet lähteneet sovitulla tavalla käytäntöön.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint.
- Aarnikoivu, H. 2011. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy
- Autio, V. & Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma OY.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Lindholm, T. & Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Helsinki: WSOY.
- Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Mediapinta Oy.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- SOK henkilöstöhallinto. 2010. Kehityskeskustelut S-ryhmässä.
<https://www.s-kanava.fi/web/sso/etusivu> (16.8.2017)
- <http://www.talouselama.fi/tyoelama/hyvasti-kehityskeskustelut-tarvitaan-tiiviimpisyklista-palautetta-3366330> (17.8.2017)
- <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/vaihtoehto-kehityskeskustelulle> (17.8.2017)
- <http://ahaavision.com/contact/9-template-content/stories/74-kehityskeskustelut> (23.8.2017)
- <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> (30.09.2017)
- <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management> (17.8.2017)

LIITTEET

Liite 1. SSO:n käytössä ollut kehityskeskustelulomake.

Nimi: _____

pvm: _____

Mennen kauden arviointi

Ajatuksiasi ja kokemuksiasi menneestä kaudesta.

Kokonaisarvio toimenkuvan toteutumisesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja työyhteisössä toimimisesta.

Työtehtävät ja tavoitteet tulevalle vuodelle

Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi tulevalle kaudelle?

Miten työsi sisältö vastaa odotuksiasi nyt ja tulevaisuudessa?

Mitä erityisosaamista sinulla on työssäsi ja onko sitä muilla työyhteisön jäsenillä?

Tehtävänkuvan läpikäynti.

Kuinka tavoitteen toteutumista mitataan?

Osaamisen kehittäminen

Miten arvioit osaamisesi toteutuvan?

Mitä osaamista tarvitset tavoitteiden saavuttamiseksi?

Missä asioissa haluat kehittyä työssäsi? Mitä tämä edellyttää sinulta?

Kehitystoiveeni ja mahdolliset uratavoitteeni?

Työhyvinvointi

Miten jaksat työssäsi?

Miten huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi ja työkyvystäsi?

Mahdolliset toiveesi työn sisällön ja kuormittavuuden osalta työkyky huomioiden?

Millaisena koet työilmapiirin?

Palautte esimiestyöstä ja työyhteisöstä

Miten esimies voi tukea sinua työssäsi?

Minkä neuvon haluaisit antaa esimiehellesi?

Mitkä ovat esimiehesi vahvuudet / kehittämiskohteet?

Kuinka yhteistyö sujuu työpaikalla tiimin kanssa?

Miten itse vaikutat tiimin onnistumiseen?

Omien tietojen tarkistaminen

Onko henkilötiedoissasi tapahtunut muutoksia (osoite, puhelinnumero, lähin omainen)?

Oletko suorittanut kursseja tai koulutuksia? Mitä?

Mitä 1-3 asiaa kehitetään tulevan kauden aikana? Suunnitelma siitä kuka tekee mitäkin ja milloin seurataan.

Kehitettävät asiat	Miten kehitetään?	Kuka vastaa ja aikataulu?	Milloin seurataan ja miten?
--------------------	-------------------	---------------------------	-----------------------------

Allekirjoitukset

työntekijä

esimies

Liite 2. Kehityskeskustelu -kysely henkilöstölle

PERUSTIEDOT

1. Sukupuoli

- mies
- nainen

2. Ikä *

- alle 30
- 30-40
- 40-50
- yli 50

3. Oletko *

- johtoryhmän jäsen
- esimies
- toimihenkilö
- työntekijä

4. Olen työskennellyt SSO:lla *

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

5. Työskentypaikkani *

- matkailu- ja ravitsemiskauppa

- market- ja tavaratalokauppa
- rauta- ja maatalouskauppa
- liikennemyymälä- ja polttonestekauppa
- autokauppa
- joku muu

6. Olen käynyt viimeksi yksilöidyn kehityskeskustelun lähiesimieheni kanssa *

- viimeisen kuluneen vuoden aikana
- yli vuosi sitten
- en ole käynyt keskustelua lainkaan

7. Olen käynyt viimeksi ryhmäkehityskeskustelun *

- viimeisen kuluneen vuoden aikana
- yli vuosi sitten
- en ole käynyt keskustelua lainkaan

TUTKIMUSKYSYMYKSET

8. Koen, että seuraavat asiat ovat tärkeitä kehityskeskustelussa *

	täysin sa- maa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
toteutuneiden tavoitteiden läpi- käynti menneellä kaudella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman mielipiteeni esittäminen menneestä kaudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saada kokonaisarvio toimenku- vastani menneeltä kaudelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman mielipiteeni esittäminen työyhteisön toimivuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteiden asettaminen tulevalle kaudelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteiden seuranta työkalujen suunnitteleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minun odotuksieni ja toiveitteni esittäminen koskien työn sisältöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

työtehtävieni selkeyttäminen tulevalle kaudelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman erityisosaamiseni kartoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oman osaamiseni arvioiminen verrattuna asetettuihin tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omien toiveideni ja odotuksieni esittäminen koskien osaamiseni kehittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pidempiaikaisten uratavoitteiden suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuntemuksieni läpikäynti koskien työssäjaksamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omien tapojeni kartoittaminen huolehtia työhyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omien toiveideni esittäminen työn sisältöön sen kuormittavuuteen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen antaminen esimiehen toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen antaminen esimiehen kehittämiskohteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omien toiveideni esittäminen liittyen esimiehen kykyyn tukea minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen antaminen yhteistyöstä työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen antaminen itselle omasta työpanoksesta tiimin toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Arvioi seuraavat asiat: *

	täysin sama mieltä	jokseenkin sama mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
Viimeksi käymäni yksilöity kehityskeskustelu oli mielestäni hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeksi käymäni ryhmän kehityskeskustelu oli mielestäni hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Olen ymmärtänyt kehityskeskustelun sisällön ja tavoitteet täysin selkeästi ennen keskustelutilannetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistaudun kehityskeskusteluun huolellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kehityskeskustelutilanteet hyödylliseksi työssä kehittymiseni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun kehityskeskusteluun mielelläni vuosittain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen keskustelemaan kehityskeskustelussa luottamuksellisia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni omaa hyvät kuuntelemisen taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu on lisännyt työmotivaatiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat selkeyttäneet omaa työnkuvaani ja vastuualueitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut tavoitteellisempi työssäni kehityskeskustelun jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tiennyt kehityskeskustelun jälkeen selkeämmin, mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut mahdollisuuden antaa kehitysehdotuksia omaan työhöni tai työyhteisöni liittyen kehityskeskusteluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut kehittävämpää ja syvempää palautetta esimieheltä kehityskeskustelutilanteessa kuin tavallisessa arjessa saatu palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni reaaliaikainen ja jatkuva palaute on paljon tärkeämpää kuin kehityskeskustelussa saatu palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelussa tulisi keskittyä menneellä kaudeella oleviin ongelma-kohtiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelussa tulisi keskittyä ongelma-kohtien ratkaisuihin tulevaisuutta ajatellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelussa sovittuja asioita on seurattu hyvin jälkikäteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut ovat auttaneet työyhteisön ilmapiirin toimivuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehityskeskustelulomake kaipaa mielestäni uudistamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteinen kehityskeskustelumalli vie liikaa aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin kehityskeskustelun sisältävän erilaisten lomakkeiden täyttöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin kehityskeskustelun sisältävän avointa vuorovaikutusta ilman lomakkeiden täyttöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin kehityskeskustelun sisältävän jotain aktiviteetteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni yksilöityä kehityskeskustelua ei tarvitsisi järjestää vuosittain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ryhmäkeskustelu voisi korvata kokonaan yksilökeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>