

Soile Kärkkäinen

Kehityskeskusteluopas

Reino & Aino Kotikenkä Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2013

Tekijä(t) Otsikko	Soile Kärkkäinen Kehityskeskusteluopas. Reino & Aino Kotikenkä Oy.
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite Marraskuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaajat	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyö oli kehityskeskusteluopas toimeksiantajayritykselle Reino & Aino Kotikenkä Oy:lle. Oppaan tavoite oli antaa esimiehelle käytännön neuvoja ja valmis keskustelurunko keskustelujen pitämiseen. Tavoitteena oli, että oppaan avulla toimeksiantaja saa tietoa siitä, mitä hyötyä keskusteluista on ja kuinka niitä voidaan hyödyntää johtamisessa. Oppaan tavoitteena oli myös auttaa toimeksiantajaa saamaan parempaa tietoa henkilöstön kehystoiveista ja -tarpeista sekä auttaa suorituksen arvioinnissa ja mahdollisen palkitsemisjärjestelmän luomisessa. Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja kaksiosainen: se koostui raportista ja varsinaisesta oppaasta.</p> <p>Toimeksiantajalle tehtiin kvalitatiivinen kysely, jonka avulla haluttiin selvittää, millainen kehityskeskustelu olisi hyödyllinen ja sitouttaisi henkilöstöä aiempaa paremmin. Kysely tehtiin esimiehelle, luottamusmiehelle sekä kahdelle työntekijälle. Kun oli selvillä, millaista kehityskeskustelua toivotaan, alettiin etsiä tietoa kehityskeskusteluista viitekehystä varten.</p> <p>Kyselyn vastausten perusteella tärkeiksi keskustelunaiheiksi koettiin mm. työhyvinvointi, tavoitteet, työtä vaikeuttavat asiat ja työtapojen kehittäminen. Tärkeää oli myös se, että keskustelussa esiin tulevien asioiden toteutusta seurataan, eivätkä esimerkiksi epäkohdat jää korjaamatta. Opinnäytetyön lopputuloksena oli opas, jossa kerrotaan kehityskeskustelun hyödyistä johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Oppaassa annetaan neuvoja kehityskeskustelun toteutukselle valmistautumisesta seurantaan saakka. Opas auttaa suorituksen arvioinnissa, tavoitteiden määrittelyssä ja niihin pääsemisen seurannassa sekä mahdollisen palkitsemisjärjestelmän luomisessa.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella voitiin suositella, että toimeksiantajayritys aloittaa kehityskeskustelukäytännön. Hyvin toteutettuna kehityskeskustelut auttavat sitouttamaan henkilöstöä ja luovat työhyvinvointia. Keskustelut toimivat johtamisen apuvälineenä ja antavat esimerkiksi tietoa tulevaisuuden kehittämistarpeista. Ottaessaan kehityskeskustelut käyttöön yrityksen kannattaa myös harkita palkitsemista tavoitteisiin pääsemisestä, sillä se motivoi ja sitouttaa työntekijöitä.</p>	
Avainsanat	kehityskeskustelu, johtaminen, palkitseminen, työhyvinvointi

Author(s) Title Number of Pages Date	Soile Kärkkäinen Guide for Performance Appraisal Discussion. Reino & Aino Kotikenkä Oy. 35 pages + 1 appendice November 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Finance and Accounting
Instructors	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The present thesis is a guide for performance appraisal discussion for the target company Reino & Aino Kotikenkä Oy.</p> <p>The target company does not have a system for performance appraisal discussions, but the supervisor and the shop steward would like to have this system. The guide was made to help the supervisor to have the discussions and provide him with a prepared agenda that he can follow. The objective was that in the future the guide will help the supervisor to have the discussions and that both parties in the discussions will understand the meaning of it. Another aim for this guide was to help the supervisor to get better information about the development needs and wishes of employees.</p> <p>The thesis is functional and it consists of two parts: the guide and the report of the process. A qualitative inquiry was made to the supervisor, shop steward and two employees as it was important to know which topics they think are important in a performance appraisal discussion and what kind of discussion would be good in their point of view. The results showed that important topics in discussions are for example well-being at work, motivation, goals, specification of own expertise, things that complicate every day work and developing work methods.</p> <p>The thesis resulted in a guide that tells the basic information about the performance appraisal discussion, why it is useful, how it can be a method of management and how it can affect well-being at work place. The guide gives advice for preparing for the discussion, how to manage the discussion and what needs to be done afterwards. The guide helps define goals for the performance appraisal, and gives suggestions for following them up. It also deals with rewarding, in case the target company wishes to create a rewarding system in the future.</p> <p>It is recommended that the target company started performance appraisal discussions with the help of this guide, as discussions are useful in many ways. Along with the discussions the company can create a rewarding system which can increase work motivation and the employees' loyalty towards the employer.</p>	
Keywords	performance appraisal discussion, management, rewarding, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Kehityskeskustelujen historiaa	1
1.3	Työn tavoitteet	2
1.4	Työn rajaus	3
1.5	Menetelmät	4
2	Kehityskeskustelu	5
2.1	Mikä on kehityskeskustelu?	5
2.2	Hyvä kehityskeskustelu	7
3	Kehityskeskustelu johtamisen näkökulmasta	8
3.1	Kehityskeskustelun hyödyt	8
3.2	Kehityskeskustelu johtamisen apuna	9
3.3	Suorituksen arvioiminen	12
3.4	Palkitseminen	14
3.4.1	Palkitsemisen tarkoitus	14
3.4.2	Aineellinen palkitseminen	15
3.4.3	Aineeton palkitseminen	15
3.5	Työhyvinvointi	17
4	Ohjeita kehityskeskusteluun	19
4.1	Millainen keskustelu tarvitaan?	19
4.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	20
4.3	Kehityskeskustelun eteneminen	21
4.4	Seuranta	21
4.5	Kehityskeskustelun sisältö	22
4.6	Kehittymissuunnitelma	23
5	Opinnäytetyön toteutus ja prosessi	25
5.1	Prosessin aloitus	25
5.2	Kvalitatiivinen kysely toimeksiantajalle	25
5.3	Työstäminen	27
6	Kehityskeskusteluopas	27
6.1	Oppaan esittely	27
6.2	Oppaan arviointi	29

7	Yhteenveto	30
7.1	Johtopäätökset	30
7.2	Kehitysehdotukset	32
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Kehityskeskusteluopas	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tämä opinnäytetyö on kehityskeskusteluopas toimeksiantajayritykselle Reino & Aino Kotikenkä Oy:lle Lieksassa. Yritys valmistaa ja myy Reino- ja Aino- jalkineita ja työllistää Lieksassa noin 17 ihmistä. Lisäksi yritykseen kuuluvat Ompelimo Aino Oy ja Suomen Rengastehdas Oy, jotka työllistävät yhteensä 42 henkilöä.

Kehityskeskustelu on mielestäni mielenkiintoinen aihe. Huonosti toteutettuna sillä ei ole järkevää tarkoitusta, mutta hyvin tehtynä se antaa työntekijöille kehittymismahdollisuuksia, motivoi heitä, luo työhyvinvointia sekä sitouttaa työnantajaan ja itse työhön. Yritys hyötyy, kun työntekijä on motivoitunut ja tietää työpanoksensa merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle.

Kerron opinnäytetyössäni mikä kehityskeskustelu on ja millainen on hyvä kehityskeskustelu. Selvitän, mitä asioita keskustelussa tulee ottaa huomioon siihen valmistautuessa ja sen aikana. Käsittelen kehityskeskusteluja myös johtamisen näkökulmasta ja pohdin, kuinka niitä voi hyödyntää johtamisessa, palkitsemisessa, työhyvinvoinnin parantamisessa ja yrityksen vision saavuttamisessa. Esittelen tässä raportissa myös tekemäni oppaan.

1.2 Kehityskeskustelujen historiaa

Kehityskeskustelut saapuivat Suomeen kansainvälisten yritysten mukana 1970-luvulla, ja samalla suomalaiset yritykset alkoivat siirtyä tehtäväjohtamisesta kohti tavoitejohtamista. Organisaatioissa haluttiin siirtyä kohti tavoitteellisempaa toimintaa ja työntekijöiden sitoutuneisuutta haluttiin lisätä jakamalla vastuuta. Nimetyt vastuuhenkilöt raportoivat tuloksista esimiehelle, ja tätä varten otettiin käyttöön tavoitekeskustelut, joita kutsuttiin myös esimerkiksi suunnittelukeskusteluiksi tai kehityskeskusteluiksi. Varsinainen kehityskeskustelu-käsite vakiintui vasta 1990-luvulla, kun kilpailukyvyn säilyttämiseksi yritysten oli kehityttävä jatkuvasti. 2000-luvulla jo suurin osa ylemmistä toimihenkilöistä käy kehityskeskusteluja. (Autio & Juuti & Wink 2010, 20 - 21.)

Kehityskeskustelujen sisältö on pysynyt melko samanlaisena jo 1980-luvulta lähtien, sillä edelleenkin niissä käsitellään tavoitteita ja mittaamista. Kuitenkin nykypäivänä kehityskeskustelut ovat saaneet myös roolin henkilöstön kehittämisessä ja yrityksen osaamisen kartoittamisessa. (Meretniemi 2012, 20.)

Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen muutosprosessia, ja ne tulevat olemaan tärkeä osa yrityksen sisäisessä oppimisessa. Yritykset tiedostavat, että kommunikaatiokyky ja työntekijöiden kykyjen ja voimavarojen kehittäminen auttaa organisaation kehityksessä. Esimiehen tulee osata kommunikoida alaistensa kanssa. Tulevaisuudessa aloitteen kehityskeskustelusta voi tehdä myös alainen, sillä ihannetilanteessa yrityksen jokainen työntekijä ottaa vastuuta oman kehityksensä lisäksi myös yrityksen kehityksestä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 161.)

1.3 Työn tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa kehityskeskusteluopas Reino & Aino Kotikentä Oy:lle. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja kaksiosainen: se koostuu raportista sekä varsinaisesta oppaasta.

Toimeksiantaja yrityksessä ei käydä kehityskeskusteluja ollenkaan, mutta yrityksen luottamusmies ja työnjohtaja toivoisivat niitä käytävän. Opinnäytetyön tavoitteena on, että toimeksiantajayritys saisi oppaasta tietoa kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ja niiden tarkoituksesta, ja että yritys näkisi keskustelut apuvälineenä toimintansa kehittämisessä ja parantamisessa. Oppaan tavoite on, että sen avulla yritys voi luoda kehityskeskustelukäytännön, ja mahdollisesti kehittää rinnalle myös palkitsemisjärjestelmän.

Oppaan tarkoitus on auttaa esimiestä keskustelujen pitämisessä ja antaa hänelle valmis keskustelurunko, jonka mukaan edetä. Tavoitteena on, että oppaan avulla esimies pystyy pitämään henkilöstölle kehityskeskusteluja, ja että keskustelun molemmat osapuolet ymmärtävät, mistä keskustelussa on kyse.

Oppaan tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa saamaan parempaa tietoa henkilöstön kehitystoiveista ja -tarpeista. Tavoitteena on, että opas auttaa myös suorituksen arvioinnissa, tavoitteiden määrittelyssä ja niihin pääsemisen seurannassa, sekä mahdollisen palkitsemisjärjestelmän luomisessa. Tarkoitus on, että oppaan avulla toimeksianta-

jayritys hyödyntää kehityskeskusteluja esimerkiksi jalkauttamalla sen avulla yrityksen vision, strategian ja tavoitteet työntekijöille.

Opas tehdään, koska toimeksiantajan toiveena on, että kehityskeskustelujen avulla päästäisiin eroon ”näin on aina tehty ja tullaan aina tekemään” - ajattelusta ja voitaisiin kehittää esimerkiksi työtapoja. Toimeksiantajayrityksen esimies toivoo, että keskustelujen avulla hän pääsisi ajan tasalle työntekijöiden kanssa mm. siitä, miten työntekijät viihtyvät työssään ja mitä kehitysajatuksia heillä on. Esimies myös toivoo, että keskustelussa tulee esille hyvät ja huonot asiat, jolloin varsinkin kehitystä tarvitsevat kohteet saataisiin käsittelyyn. Kehityskeskusteluoppaan avulla toimeksiantajayrityksellä on mahdollisuus kehittää ja parantaa toimintaansa, sekä motivoida työntekijöitään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimeksiantaja kokee kehityskeskustelujen aloittamisen hyödylliseksi, sillä yrityksessä niitä ei ole koskaan käyty. Toimeksiantajan mielestä organisaation ja sen työntekijöiden täytyy kehittyä koko ajan, eikä juuttua vanhoihin tapoihin ja tottumuksiin. Toisaalta taas toimeksiantaja ei osaa sanoa, miksi kehityskeskusteluja ei ole pidetty. Esimiehen arvion mukaan se ei ehkä ole kuulunut henkilöstöstrategiaan.

1.4 Työn rajaus

Kehityskeskusteluista löytyy runsaasti suomenkielistä kirjallisuutta. Esimiehille on tehty oppaita, ja kehityskeskusteluja käsitellään myös henkilöstöjohtamisen teoksissa. Muutamissa kehityskeskusteluja käsittelevissä teoksissa paneudutaan melko syvälle ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon, mutta olen jättänyt nämä kohdat tietoisesti pois työstäni. Olen keskittynyt enemmän käytännön oppaan tekemiseen, sillä esimiestaitojen oletan olevan hallinnassa.

Useissa kehityskeskusteluja käsittelevissä englanninkielisissä teoksissa keskityttiin pääosin suorituksen arviointiin. Koska se on vain yksi toimeksiantajan toive kehityskeskusteluille, en keskittynyt pelkästään siihen. Toimeksiantaja toivoo keskusteluille myös muuta sisältöä, kuten esimerkiksi työssä viihtyminen ja motivaatio, joten olen ottanut oppaaseen ja teoriaan mukaan myös näitä asioita.

Opas on tehty toimeksiantona yritykselle, joten siinä otetaan huomioon toimeksiantajan toiveet. Opinnäytetyön viitekehykseen on valittu aiheet pääosin toimeksiantajan toiveisiin perustuen, joten työstä on jätetty pois niitä aiheita, joita oppaassa ei tarvita.

1.5 Menetelmät

Tutkin kirjallisista lähteistä teoriaa kehityskeskusteluista, sillä halusin selvittää, mikä kehityskeskustelu on, mikä sen hyöty ja tarkoitus on ja miten se tulisi toteuttaa niin, että se olisi mahdollisimman hyödyllinen kaikille osapuolille. Tietoa löytyy paljon eri teoksista ja aiheesta on tehty myös opinnäytetöitä. Löysin muutamasta opinnäytetyöstä lisää lähdekirjallisuutta omaan työhöni, tällaisia töitä olivat esimerkiksi Krista Lehtosen ”Kehityskeskustelut osaamisen kehittymisen ja johtamisen välineenä” (2009) ja Tomi Leinosen ”Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamista” (2012).

Tein myös pienen kvalitatiivisen tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä siitä, mitä esimies ja työntekijät toivovat kehityskeskustelulta ja millainen sen tulisi olla. Kvalitatiivinen tutkimus sopi menetelmänä siksi, että halusin saada selville esimiehen ja työntekijöiden asenteen kehityskeskustelua kohtaan, mitkä heidän odotuksensa ovat ja mitä asioita he haluaisivat keskustelussa käsitellä. Kuten Vilka ja Airaksinen (2003, 63) toteavat, kvalitatiivinen tutkimus on paikallaan silloin, kun halutaan ymmärtää jokin asia ja halutaan tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat ihmisten toimintaan. Tässä tapauksessa halusin tietää, miksi kehityskeskusteluopas halutaan yritykseen, ja mitä toimeksiantaja haluaa keskusteluilla saavuttaa.

Tein laadullisen tutkimuksen haastattelemalla henkilöitä sähköpostitse kyselykaavakkeella. Haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa vastaajat saivat kirjoittaa avoimet vastaukset kysymyksiin. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille vastaajille samat tai melkein samat kysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Välimatkan vuoksi koin, että on helpompi lähettää kysely sähköpostilla, kuin tehdä henkilökohtainen haastattelu kasvokkain. Kysymykset olivat hieman erilaisia sen mukaan, oliko vastaaja alainen vai esimies.

Valitsin kyselyyn vastaajiksi yhteyshenkilöni yrityksessä (esimies), luottamusmiehen sekä kaksi työntekijää. Esimies sai päättää, kenelle kahdelle työntekijälle hän antaa kyselyn vastattavaksi. Esimiehen valitsin vastaajaksi siksi, että hän on yhteyshenkilöni, ja tulee pitämään kehityskeskustelut. Luottamusmiehen valitsin siksi, että häneltä var-

sinainen idea oppaan tekemiseksi lähti. Työntekijöiden mielipiteen halusin tietää, jotta saisin kehityskeskustelurungon mahdollisimman hyvin kaikkien osapuolten toiveita tyydyttäväksi.

Tärkeimpinä tutkimuskysymyksinä haastattelussa oli millainen kehityskeskustelu koetaan hyödyllisenä ja millainen keskustelu sitouttaisi vastaajaa entistä paremmin työtätävään ja työnantajaan. Kysymysten vastausten perusteella pystyin miettimään kehityskeskusteluille sopivaa rakennetta, sekä etsimään sopivaa viitekehystä oppaalle.

2 Kehityskeskustelu

2.1 Mikä on kehityskeskustelu?

Kehityskeskustelulla on monta nimeä. Sitä voidaan kutsua esimerkiksi suorituksen arviointikeskusteluksi, tavoitekeskusteluksi tai tuloskeskusteluksi. Keskustelujen sisältö vaihtelee kulloisenkin tarpeen mukaan. (Autio ym. 2010, 36 - 37.)

Säännöllinen kehityskeskustelu on esimiehen apuväline henkilöstöstrategian toteuttamisessa, mutta se voi olla myös esimies-alaisuhdetta kehittävä tilanne. Kehityskeskustelun avulla työntekijän ammatillista osaamista voidaan kehittää yrityksen tarpeita vastaavaksi. Keskustelusta sovitaan etukäteen, ja yleensä se etenee tietyn keskustelurungon mukaan. (Autio ym. 2010, 29.) Keskustelu on vuoropuhelu, jossa keskustellaan mm. työtehtävistä, nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta, yrityksen tehtävästä, sekä keskusteluosapuolten välisestä suhteesta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94).

Kehityskeskustelu voidaan käydä esimerkiksi kerran tai kaksi tilikauden aikana. Tärkeintä on, että käytäntö palvelee tarkoitustaan. (Meretniemi 2012, 42 – 43.) Toisaalta Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 101) toteavat, että keskusteluja pitäisi käydä vähintään kaksi kertaa vuodessa, ja alaisten määrästä riippuen jopa useammin. He kertovat, että kehityskeskusteluprosessi tulisi pitää elinvoimaisena ja mitä useammin niitä pidetään, sitä paremmin muutos ja kehitys ovat mahdollista. He toteavat, että kehityskeskustelujen tiheyden tarpeesta tulisikin keskustella henkilöstön kanssa. Koska tämän opinnäytetyön toimeksiantaja ei käy kehityskeskusteluja tällä hetkellä ollenkaan, toi-

meksiantajayrityksen henkilöstölle voisi olla hyötyä edes kerran vuodessa pidettävistä keskusteluista, jotta käytäntö saataisiin vakiinnutettua ja toimimaan asianmukaisesti.

Kehityskeskustelussa on tarkoitus keskittyä työntekijän ammatilliseen kehittymiseen ja työssä suoriutumiseen. Sen avulla voidaan myös varautua mahdollisiin tulevaisuuden haasteisiin. Kehityskeskustelun avulla esimies voi arvioida työntekijän kehityshalukkuuden ja -mahdollisuudet ja työntekijä puolestaan voi tiedostaa omat kehittymisen rajat työtehtävässään. (Autio ym. 2010, 29, 37.) Toimeksiantajan toive on, että kehityskeskustelujen avulla työntekijät kehittyisivät ja pyrkisivät eteenpäin työtehtävissä tai urallaan. Voi olla, että työntekijät eivät ole tulleet ajatelleeksi omaa kehittymistään ja keskustelut antaisivat siihen mahdollisuuden.

Aution, Juutin ja Winkin (2013, 37 - 38) mukaan kehityskeskustelun edellytyksenä on viisi asiaa:

1. Molemmilla osapuolilla on käsitys yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista.
2. Osapuolilla on mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja vaikuttaa sitä koskeviin päätöksiin.
3. Molemmat osapuolet luottavat toisiinsa.
4. Keskustelun tulisi käsitellä tavoitteita organisaation, yksikön ja työntekijän näkökulmasta. Kummankaan osapuolen persoonallisuutta ei arvioida.
5. Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Keskusteluja käydään kaikilla tasoilla, ja yrityksessä ymmärretään keskustelevan johtajuuden merkitys.

Itse kehityskeskustelulle Aarnikoivu (2011, 89) on antanut mm. seuraavat kriteerit: keskustelujen tulee olla jatkumo, niitä hyödynnetään henkilöstön kehittämässä ja johtamisessa, keskustelu dokumentoidaan, ja sovittujen asioiden toteutumista seurataan. Myös toimeksiantaja toivoo keskusteluista seurantaa, mikä on hyvä asia, sillä jos keskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista ei seurata ja asiat jäävät toteutumatta, kehityskeskustelu menettää merkityksensä. Seurattavia tavoitteita kannattaa myös muuttaa, koska kuten luvussa 2.2 todetaan, samojen tavoitteiden asettaminen joka vuosi heikentää kehityskeskustelun motivaatiota ja tarvetta.

2.2 Hyvä kehityskeskustelu

Jotta kehityskeskustelut olisivat aidosti hyödyllisiä ja henkilöstön silmissä uskottavia, ne tulisi toteuttaa aidon kehittymisen hengessä. Niissä ei tule mitata vain suoriutumista, vaan niiden olisi oltava aidosti motivoivia esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja. Hyvässä keskustelussa osapuolet ovat tasavertaisia keskenään ja suhtautuvat myönteisesti toisiinsa. Kun molemmat osapuolet rohkaistuvat miettimään avoimesti tulevaisuuden visioita, syntyy samalla toivoa ja motivaatiota tulevaisuutta ja työtä kohtaan. (Autio ym. 2010, 32 - 33.)

Kehityskeskustelun tulee olla suunniteltu keskustelu siitä, miten työtilannetta ja tavoitteita voidaan hyödyntää työntekijän kehittymiseksi. Vaikka keskustelu on suunniteltu, siinä tulee kuitenkin olla tilaa avoimuudelle. Keskustelussa saadaan selville molempien osapuolien odotukset työntekijän, esimiehen tai yrityksen kannalta sekä mahdollisuudet osapuolten kehitykselle. (Autio ym. 2010, 39.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan ideoiden ja mielipiteiden vaihtoa siitä, miten tuloksia voidaan parantaa tai työ saadaan sujumaan paremmin. Kehityskeskustelu ei ole varsinainen palkkaneuvottelu, vaan siinä keskitytään ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Keskustelu päättyy molempien hyväksymään suunnitelmaan käytännön toimille. (Autio ym. 2010, 39.) Vaikka kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus ei ole neuvotella palkasta, usein se saattaa olla ainoa mahdollisuus keskustella asiasta. Toimeksiantajayrityksen työntekijät toivovat myös keskustelua palkasta, joten mielestäni se tulee ottaa huomioon keskustelua suunniteltaessa.

Kehityskeskustelussa tuodaan työntekijälle ilmi tavoitteet. Ne heijastuvat alaspäin yrityksen omista tavoitteista, jotka vaikuttavat liiketoimintayksikön ja osastojen tavoitteisiin ja sitä kautta yksilön tavoitteisiin. Kehityskeskustelun tulee olla ajan tasalla yrityksen tilanteen kanssa, ja keskustelun kaavaa täytyy pystyä muuttamaan senhetkiseen toimintaympäristöön sopivaksi. Ei ole järkeä asettaa samoja tavoitteita vuodesta toiseen, sillä se syö motivaatiota kehityskeskusteluun ja sen tarpeellisuuteen. (Aarnikoivu 2011, 111 - 112.)

3 Kehityskeskustelu johtamisen näkökulmasta

3.1 Kehityskeskustelun hyödyt

Kehityskeskustelulla saadaan tietoa kehittämiseen sekä hallintoon liittyvistä asioista. Kehittämistä koskevaa tietoa voi olla esimerkiksi työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, koulutustarve, kommunikaation parantaminen ja tavoitteisiin pääsemisessä tarvittava apu. Hallinnollisia asioita ovat esimerkiksi siirrot ja nimeämiset, mahdollisista lomautuksista päättäminen, ehdokkaat ylennyksille sekä henkilöstösuunnittelu. (Bohlander & Snell 2007, 333.)

Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kehittää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Luottamuksellisella ja avoimella esimies-alaisuhteella on vaikutus mm. työntekijän työssä jaksamiseen, motivaatioon ja oppimiseen. (Autio ym. 2010, 30.) Kehityskeskustelut myös auttavat esimiestä johtamisessa, sillä niiden avulla hän saa paremman ja ajantasaisen kuvan osastonsa tilanteesta. Keskustelujen avulla voi selvittää esimerkiksi mahdolliset koulutustarpeet ja työntekijöillä oleva piilo-osaaminen. Esimies saa myös tietoa työn vaativuudesta ja tehtävien jakautumisesta. Esimies voi hyödyntää kaikkea tätä tietoa, kun hän arvioi tulevaisuuden haasteita ja vaatimuksia ja sitä, kuinka niihin varaudutaan. (Meretniemi 2012, 23.)

Kehityskeskustelujen avulla esimies oppii tuntemaan alaisiaan, miten hänen alaisensa kokevat työnsä ja mitä he osaavat ja haluavat. Esimies saa palautetta omasta johtamisestaan ja mahdollisuuden kehittää sitä. Keskusteluissa esimies voi puuttua alaisen mahdolliseen huonoon kehitykseen, mutta hän saa myös mahdollisuuden kiittää hyvästä työstä. Keskusteluista voi saada myös uusia luovia ideoita. (Autio ym. 2010, 42.)

Työntekijä puolestaan saa mahdollisuuden keskustella työstään kokonaisvaltaisesti, ja hän saa tietoa koko yrityksen tilanteesta. Hän saa palautetta työsuorituksestaan, sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja työhönsä. Alainen saa rohkaisua työhönsä, ja oppii samalla tuntemaan esimiestään. (Autio ym. 2010, 42.)

Kehityskeskustelussa esimies pääsee arvioimaan työtä yhdessä alaisen kanssa, ja he voivat analysoida työtulokseen vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä. Samalla

keskustelut kehittävät yhteisymmärrystä, ja antavat mahdollisuuden kanssakäymiseen ja ilmapiirin kehittämiseen. (Autio ym. 2010, 42.)

Toimeksiantajalle tekemäni kyselyn perusteella kehityskeskustelussa on hyvä käsitellä jo aikaisemmin mainittua työtapojen kehittämistä, eli sitä, kuinka sama työntulos saataisiin tehtyä helpommin. Juuti ja Vuorela (2002, 27) toteavatkin, että kilpailukyvyn säilyttämiseksi yrityksen on muututtava ympäristöään nopeammin. Työntekijöiden on kyettävä oppimaan uutta ja uskallettava tarttua uusiin mahdollisuuksiin, mutta toisinaan ihmiset pelkäävät muutosta. Esimiehen onkin oltava innostava, ja hänen tulee mahdollistaa työntekijän uuden oppiminen. (Juuti & Vuorela 2002, 27.) Pienenkin muutoksen läpi vieminen voi olla välillä haasteellista, vaikka se helpottaisi tai nopeuttaisi työtä. Mielestäni tässä korostuu esimiehen rooli, sillä hänen tulisi olla muutosta eteenpäin vievä voima. Jos toimintatapaan tehdään muutos, kaikkien on sitouduttava siihen. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus pohtia ja ehdottaa parempia tapoja toimia.

Yksi kyselyyn vastannut henkilö huomauttaa, että kehityskeskustelussa pitäisi olla hyöty molemmille osapuolille esimerkiksi niin, että keskustelun perusteella tehdään suunnitelma, jonka toteutusta seurataan, ja siitä tulisi taloudellista tai muuta hyötyä sekä työnantajalle, että työntekijälle. Työnantajalla pitää olla jokin kannustin kehityskeskusteluissa. Österberg (2009, 152) kertoo, että yritys voi strategiansa perusteella määritellä tavoitteet, joihin pääseminen palkitaan. Tavoitteet voivat olla rahallisia, jolloin mitataan esimerkiksi voittoa tai myyntikatetta, tai ne voivat olla määrällisiä, jolloin mitataan esimerkiksi kappalemääriä tai seurataan tehokkuuden parantumista. Palkitsemisen tavoitteita voivat olla myös vähentyneet poissaolot tai laadun paraneminen. (Österberg 2009, 152.)

3.2 Kehityskeskustelu johtamisen apuna

Yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi työntekijöitä täytyy motivoida ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtamisella on tässä suuri merkitys, ja se onkin yksi tärkeimpiä asioita yritystoiminnassa. Kehityskeskustelut ovat apuna johtamisessa. Yrityksen kannattaa luoda kehityskeskusteluista hyvin toimiva tapa, jolloin niistä saatua tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa ja henkilöstötyössä (Österberg 2009, 113, 119.)

Myös Valpolan (2003, 19 - 22) mukaan kehityskeskustelut ovat osa johtamista. Niissä työntekijällä ja esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa. Työntekijä voi vaikuttaa työhönsä ja hän saa tiedon mitä häneltä odotetaan, esimies taas pystyy varmistumaan, että alaisten asioihin ja työhön on paneuduttu. Valpola esittää teorian, jonka mukaan johtaminen keskittyy kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat jatkuvan toiminnan johtaminen, toiminnan kehittäminen ja ihmisten johtaminen. Jatkuvan toiminnan johtamisessa avainsanat ovat tuottavuuden parantaminen, työvaiheiden sujuvuus ja toimintojen hioaminen tehokkaiksi. Toiminnan kehittäminen vie kohti uusia mahdollisuuksia ja niiden hyödyntämistä, se voi tarkoittaa suurenkin muutoksen läpivientiä. Kehittäminen voi olla myös ongelmanratkaisua. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden kehittämistä ja opastusta.

Työympäristössä työntekijät ja esimiehet vaihtuvat, esimiesten rooli voi muuttua etäisemmäksi ja työntekijän itsenäisemmäksi. Kehityskeskustelussa voidaan päivittää molempien osapuolten kuulumiset, sekä antaa palautetta työstä. Keskustelun painopiste voidaan määritellä sen mukaan, mikä johtamisen osa-alue on tärkeä sillä hetkellä. (Valpola 2003, 22.) Toimeksiantajayrityksen tulisi pohtia, mitä he haluavat kehityskeskustelulla milloinkin saavuttaa. Nyt kun keskusteluja ei ole pidetty, mielestäni kaikki työntekijöiltä saatu tieto on hyödyllistä. Yrityksessä tehdään vuorotyötä, joten esimies ei ole paikalla kaiken aikaa kuulemassa mahdollisista epäkohdista. Kehityskeskusteluissa asioista pääsee puhumaan rauhassa ja niihin voidaan siten vaikuttaa.

Yrityksellä on visio siitä, mihin se tähtää toiminnallaan, ja miten se kasvaa ja kehittyy tulevaisuudessa. Vision päämäärien saavuttamiseksi yrityksellä on strategia, jossa määritellään askelmerkit tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon tulee jakaa tieto visiosta ja strategiasta henkilöstölle, jotta he ymmärtävät mihin toiminnalla tähdätään, ja että he voivat kehittää omaa toimintaansa oikeaan suuntaan. (Österberg 2009, 129.)

Autio, Juuti ja Wink (2010, 59 - 61) kertovatkin, että siinä missä perinteinen johtamisnäkemys on hierarkkinen ja johdetaan ylhäältä alaspäin, uusi johtamisnäkökulma painottaa keskustelua ja vuorovaikutusta: samaa tehtävää tekevät työntekijät voivat keskustella keskenään, miten käsillä olevaa tehtävää kannattaa lähestyä ja samalla jokainen antaa oman panoksensa työhön. Jokainen työntekijä johtaa tehtävää hetkittäin omalla asiantuntemuksellaan ja he ovat mukana toiminnassa koko persoonallisuudellaan, ei pelkästään ajattelun kautta. Keskustelevan johtamisen kulmakiviä on arvostava ja hyväksyvä vuorovaikutus, joka mahdollistaa yhteistyön esimiehen ja alaisten välillä.

Johtamiseen tarvitaan jatkuvaa ja kehittävää toimintaa sekä työntekijöiden motivaatiota. Ihmistä johtamalla työntekijät saadaan sitoutumaan työhönsä ja he käyttävät osaamistaan saavuttaakseen hyviä tuloksia. Työntekijöitä täytyy kuunnella ja heille täytyy antaa vastauksia, sillä ihmiset haluavat ymmärtää mikä vaikutus heidän työllään on isommassa mittakaavassa ja miksi jotain tehdään niin kuin tehdään. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus varmistaa, että työntekijöitä kuunnellaan, ja heidän tarpeisiinsa vastataan. (Valpola 2000, 25 - 26.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen, motivointi, tavoitteiden asettaminen ja työhyvinvointi ovat eräitä tärkeitä alueita henkilöstöstrategiassa. Osaamista johtamalla ja kehittämällä tuetaan yrityksen strategiaa, ja jokaisen työntekijän osaamisen tulisi auttaa yritystä toteuttamaan ydintehtävänsä. Kehityskeskustelut auttavat osaamisen johdonmukaisessa ja säännöllisessä johtamisessa, sekä kehittämisen ja kehittymisen suunnittelussa ja seuraamisessa. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi työntekijän nykyinen työtehtävä ja siihen liittyvä osaaminen, sekä osaaminen mahdollisesti tulevaisuudessa muuttuvassa työtehtävässä. (Viitala 2009, 62, 178, 186.)

Kehityskeskustelut ovat myös osa tulosjohtamista. Keskustelujen avulla voidaan selvittää, kuinka hyvin työntekijä tai tiimi on työstään suoriutunut. Suomalaisessa yrityskulttuurissa keskusteluissa on enemmänkin tapana käydä läpi tavoitteita ja mahdollisia työntekijän kehittämistarpeita, kun taas esimerkiksi amerikkalaisessa johtamisessa pääasiassa arvioidaan suoritusta. (Kauhanen 2009, 102.) Meretniemi (2012, 175) tarkentaakin, että vaikka joissain yrityksissä saatetaan kokea, että tulosajattelu ei ole soveltuva juuri heidän mittarikseen, tulosajattelulla tarkoitetaan itse asiassa toiminnan tehokkuutta ja hallittavuutta. Tulos voi olla muutakin kuin rahallinen, kuten esimerkiksi markkinaosuus tai asiakastyytyväisyys. Tehokkuuden tulisi kulkea koko organisaation läpi toiminta-ajatukselta yksittäisen tehtävän toteuttamiseen saakka, tätä voidaan edesauttaa suunnittelulla ja seurannalla.

Tuloksellisuutta voidaan siis seurata kaikilla yrityksen tasoilla tiimeistä ja yksiköistä aina yhden työntekijän tulokseen. Yksittäisten työntekijöiden tulokset muodostavat koko organisaation tuloksen, joten kehityskeskustelut ovat apuna yksilö-tason tuloksellisuuden ja tehokkuuden selvittämisessä. (Meretniemi 2012, 175.) Jotta kehityskeskustelu ja suorituksen arviointi olisivat onnistuneita ja hyödyllisiä, niiden tulee olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää (Kauhanen 2009, 107).

3.3 Suorituksen arvioiminen

Yleensä työntekijöille tai tiimeille on asetettu tietyt työn tavoitteet. Kehityskeskusteluissa käydään läpi, ovatko nämä tavoitteet toteutuneet, ja keskustellaan syistä jos jostain tavoitteesta on jääty. Suorituksen arvioimiseen käytettäviä järjestelmiä on paljon ja erilaisia. Käytettävä järjestelmä valitaan sen mukaan, ketä arvioidaan, kuka arvioi, ja kuinka järjestelmällisesti arviointi halutaan tehdä. (Kauhanen 2009, 103.)

Ennen kuin arviointi tehdään, työntekijöille täytyy kertoa arviointikriteerit. Kriteerit tulee perustua työn vaatimuksiin. Kun arviointikriteerit on määritelty, ne auttavat siirtämään yrityksen tavoitteet työntekijä-tasolle ja heidän tehtäviin. Arviointikriteerien ei kannata tarkastella pelkästään yhtä asiaan (esimerkiksi rahallista tulosta), sillä silloin jokin toinen tärkeä osa-alue, esimerkiksi asiakastytyväisyys, voi jäädä arvioimatta. (Bohlander & Snell 2007, 336 - 337.)

Yrityksen toiminnan kannalta yksi tärkeimpiä asioita on työn tulos. Työn tuloksia voidaan arvioida esimerkiksi kirjanpidosta saatavien lukujen perusteella, asiakastytyväisyydellä tai Balanced Scorecardin avulla. (Meretniemi 2012, 47.) Balanced Scorecard on strategisen johtamisen työkalu, jolla mitataan tavoitteita talouden, asiakasprosessin, innovaatioiden ja oppimisen näkökulmasta. Innovaatiivisuus ja oppiminen liittyvät yrityksen kehittämiseen ja uudistumiskykyyn, ja mittarina voi olla esimerkiksi uusien tuotteiden tuoma osuus liikevaihdosta. (Österberg 2009, 146.)

Eräs tapa arvioida suoritusta on laittaa työntekijät paremmuusjärjestykseen tiettyjen määriteltyjen kriteerien pohjalta. Yksi tapa on laittaa ennalta ilmoitettu, tietty määrä henkilöitä jokaiseen suoriutumisyhmään; suoriutumistasot voidaan jakaa esimerkiksi viiteen ryhmään huonosta erinomaiseen, ja jokaisessa ryhmässä voi olla vain tietty, eri määrä ihmisiä, sillä kaikki eivät voi olla hyviä tai huonoja. Työntekijöitä voidaan vertailla myös pareittain, jolloin jokaista verrataan vuorotellen muihin työntekijöihin, ja määritellään, kumpi on onnistunut työssään paremmin. Tämä menetelmä onnistuu vain pienen ryhmän sisällä, suuremassa ryhmässä parivertailuja muodostuu liikaa. (Kauhanen 2009, 104.)

Arviointikohteita voi olla useita, esimerkiksi luotettavuus, luovuus, aloitekyky ja johtajuus. Arvioinnin osa-alueet määritellään sen mukaan, mitkä asiat ovat tärkeitä työn tekemisen ja koko yrityksen kannalta. Arviointilomakkeessa voi olla esimerkiksi kohdat

työtehtävän osaaminen, aloitekyky, ahkeruus, työn laatu ja työn määrä (esim. kappalemäärä). (Bohlander & Snell 2007, 349 - 350.) Armstrong (2006, 507) esittää arvioitaviksi kohteiksi esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen, tiimityöskentelyn, asiakaspuolion, joustavuuden sekä liiketoiminnan ja talouden ymmärtämisen. Arvioitavia osa-alueita voivat olla lisäksi mm. tuotetuntemus, vuorovaikutustaidot, organisointikyky, ajankäyttö ja kielitaito (Meretniemi 2012, 89).

Toimeksiantajayritys valmistaa jalkineita, joten mielestäni sopivia arviointikriteerejä olisi ainakin työn laatu ja kappalemäärä. Muita arvioitavia asioita voisi olla myös luotettavuus ja tehtävän osaaminen. Luotettavuus siksi, että työntekijöiden tulisi pystyä luottamaan toisiinsa ja siihen, että kaikki tekevät heille annetut tehtävät. Osaaminen on hyvä arvioida, jotta mahdollistetaan työntekijä paras työpanos. Näitä asioita voidaan arvioida eri asteikolla joko sanallisesti, tai numeroilla esimerkiksi yhdestä viiteen.

Perinteisesti esimies on suorittanut työntekijän suorituksen arvioinnin, mutta nykypäivänä siihen voi osallistua myös useampi taho, esimerkiksi työntekijä itse, kollega, alaiset tai asiakkaat (Kauhanen 2009, 105). Tätä kutsutaan ns. 360°-arvioinniksi. Arvioinnin kohteena voi olla useampi osa-alue, joista tehdään lopulta yhteenveto. Jotta tämä menetelmä onnistuisi oikein, sen tarkoituksenmukaisuus täytyy olla mietitty, sen täytyy olla hyvin suunniteltu, ja sen läpivienti pitää johtaa hyvin. (Bohlander & Snell 2007, 343 - 344.)

On myös yleistä, että ennen kehityskeskustelua työntekijä arvioi itse oman työsuorituksensa, ja arviointikeskustelu esimiehen kanssa käydään sen pohjalta. Yleensä itsearvioiminen onnistuu hyvin ja rehellisesti, varsinkin jos on tiedossa, että myös joku toinen arvioi suoritusta. Jos palkitseminen on sidottu tiimin yhteistulokseen, silloin yleensä käytetään kollegoiden arvioimista hyväksi. (Kauhanen 2009, 105.)

Mielestäni olisi hyvä, jos toimeksiantajayrityksessä työntekijät arvioisivat itse itsensä ennen kehityskeskustelua. Keskustelussa voidaan käydä läpi työntekijän oma ja esimiehen arvio, ja työstä suoriutumisesta voidaan keskustella rakentavasti. Sitä vastoin suhtautuisin varovaisesti kollegojen tekemään arviointiin. Varsinkin henkilöstömäärältään suhteellisen pienessä yrityksessä toisten arviointi, etenkin negatiivinen, voi aiheuttaa epäsopua työntekijöiden välille ja heikentää työilmapiiriä.

Tehdään suorituksen arviointi millä tavalla tahansa, tärkeää on, että mittaaminen on luotettavaa. Mittarin on oltava validi, eli sen tulee mitata sitä, mitä on tarkoituskin, ja tulosten on oltava luotettavia, eli tulos on aina sama vaikka mittaus toistettaisiin. (Kauhanen 2009, 104.)

3.4 Palkitseminen

Toimeksiantaja haluaisi, että kehityskeskusteluissa olisi jokin kannustin työntekijälle sekä työnantajalle. Kun työntekijöille on annettu tavoitteet ja kerrottu mittarit niiden seuraamiseksi, työn tulosta voidaan arvioida kehityskeskusteluissa. Jos työntekijä on päässyt tavoitteisiin tai työsuoritus on muilla mittareilla riittävän hyvä, voisi yritys miettiä tähän sopivaa palkitsemiskeinoa. Työntekijän tavoitteet ja työsuorituksen arviointi pohjautuvat yrityksen tarpeisiin ja tavoitteisiin, joten motivoimalla ja tukemalla työntekijää hyvään suoritukseen, yritys pääsee kohti omaa liiketoiminnallista tavoitettaan.

3.4.1 Palkitsemisen tarkoitus

Palkitseminen on yksi johtamisen väline, jonka avulla henkilöstöä motivoidaan toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitseminen on yhteydessä suorituksen arviointiin. Palkitsemisen pitäisi riippua siitä, millaista työtä ihminen tekee ja kuinka hän siitä suoriutuu. Palkitseminen on laaja käsite, ja palkita voi monella tavalla, mutta yleensä palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen (taloudelliseen) ja aineettomaan (sosiaaliseen). (Kauhanen 2009, 109.) Österberg (2009, 152) kuitenkin huomauttaa, että palkkiojärjestelmä ei saa korvata esimiehiltä ja johdolta saatua palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.

Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on mm. palkita ihmisiä yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta ja arvon tuottamisesta, motivoida työntekijöitä ja sitouttaa heitä. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä tunnistetaan rahallisen ja aineettoman palkitsemisen tärkeys, sekä saatetaan henkilöstö tietoiseksi siitä, millä perusteilla palkitseminen tapahtuu. (Armstrong 2006, 624.)

3.4.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on rahallista palkitsemista. Se voi olla suoraa, palkkaan liittyvää, tai epäsuoraa, esimerkiksi erilaisia etuja. Yrityksen järjestämiä lakisääteisiä etuja ovat mm. työeläke, sairausvakuutus ja työttömyysturvamaksu. On myös yritykselle vapaaehtoisia etuja, kuten lisävakuutukset tai luontoisedut, esimerkiksi ateriaetu ja autoetu. (Kauhanen 2009, 115.)

Palkka on tehdystä työstä maksettu korvaus, ja kun se perustuu työn vaativuuteen ja arvoon, sen avulla voidaan pitää työntekijät tyytyväisinä ja motivoida heitä, ja samalla houkutella uutta työvoimaa. Palkka kannustaa, koska sen avulla ihminen voi tyydyttää perustarpeiden lisäksi muita tarpeitaan, kuten saada arvostusta ja taloudellisen turvallisuuden. Palkan merkitys kuitenkin vaihtelee mm. henkilön arvojen tai elämäntilanteen mukaan, ja esimerkiksi pienituloisille palkan merkitys on suurempi, koska he saavat sillä tyydytettyä perustarpeensa. (Kauhanen 2009, 117.) Palkkaan liittyviä palkitsemisen keinoja ovat mm. erilaiset lisät, bonukset henkilökohtaisella tai tiimitasolla ja tulos-palkkiot (Österberg 2009, 153).

Epäsuora etu on rahan arvoinen etu, joka tarjotaan työntekijälle palkan lisäksi. Tällaisia ovat esimerkiksi jo mainitut ravintoetu ja autoetu, sekä esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastustoiminta, alennukset yrityksen tuotteista ja täydennyskoulutus. (Kauhanen 2009, 120.) Yritys voi myös tarjota henkilöstölle teatterillan, tukea vapaa-ajan toimintaa liikunta- tai kulttuuriseteleillä tai henkilöstö voi osallistua yritysten välisiin urheilukilpailuihin (Österberg 2009, 154 - 155). Epäsuoran palkitsemisen riskinä on, että työntekijät eivät arvosta niitä suhteessa työnantajalle niistä koituviin kustannuksiin. Siksi yrityksen kannattaakin miettiä tarkkaan, mihin etuihin sen kannattaa panostaa, ja mistä se saa eniten vastinetta. (Kauhanen 2009, 120 - 121.)

3.4.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen liittyy lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkitsemiskeinoihin. Näiden merkitys kasvaa sitä mukaa, kun työntekijän palkka kasvaa. Toisin sanoen jossain vaiheessa tulojen merkitys vähenee, ja muut asiat koetaan motivoivampina. (Kauhanen 2009, 135.)

Työuraan liittyvä palkitseminen koskee työtä sinänsä, itsensä kehittämistä, etenemismahdollisuuksia ja lisätuloja. Nykyisin työn jatkuvuudesta ei ole takeita, olipa työ sitten isossa tai pienessä yrityksessä, sillä yritykset haluavat olla joustavia kysynnän ja tulojen mukaan. Jos työntekijä haluaa kehittää itseään, yritys voi esimerkiksi kustantaa vapaa-ajalla tapahtuvan koulutuksen maksun. Tämä on edullinen tapa huolehtia kehittymishaluisesta henkilöstöstä, ja samalla ammattitaidon säilyminen on työntekijän omalla vastuulla. (Kauhanen 2009, 135 - 136.)

Etenemismahdollisuuksilla tarkoitetaan, kuinka hyvin työntekijä voi siirtyä tehtävästä toiseen tai jopa aivan eri osa-alueelle yrityksessä. Amerikkalaisessa yrityskulttuurissa myyntipääälliköstä voidaan tehdä henkilöstöpääällikkö, mutta Suomessa tämä ei vielä onnistu, sillä vallalla on ajattelutapa, että henkilö voi edetä urallaan vain sillä osa-alueella, missä hän on työskennellyt monta vuotta. Mahdollisuus lisäansioihin on myös palkitsemiskeino, joka liittyy uralla etenemiseen. Vaativampi työ tuo yleensä enemmän palkkaa, mutta urakehittyminen merkitsee ihmiselle myös muuta kuin rahallista etuutta. (Kauhanen 2009, 136 - 137.)

Sosiaalisilla palkitsemisilla tarkoitetaan yleensä statussymboleja, kiitosta, tyytyväisyyttä, sosiaalisia suhteita ja julkista arvostusta. Statussymboleja voivat olla esimerkiksi titteli, käyntikortti, alaisten lukumäärä, luottokortit, parkkipaikka, kulkuluvat ja klubien jäsenyys. Nämä kuvastavat henkilön asemaa yrityksessä, mutta toki jotkin statussymbolit ovat välttämättömiä henkilön työn kannalta. Yrityksen sisällä julkistettu kiitos tai tunnustus voi palkkiona korvata pienen palkankorotuksen, yritysten tulisikin käyttää tätä tapaa useammin. (Kauhanen 2009, 137- 139.)

Tutkimusten mukaan ihminen on tyytyväinen työtehtäväänsä noin neljä vuotta. Sen jälkeen tehtävä alkaa menettää mielenkiintonsa, ja olikin hyvä jos työntekijä voisi vaihtaa tehtäväänsä noin neljän vuoden välein. Sosiaaliset suhteet palkitsemisena tarkoittavat, että yritys voi tarjota työntekijöilleen mielenkiintoisia kontakteja. Henkilö voi esimerkiksi toimia yrityksen edustajana tavatessaan kunnan johtoa, potentiaalisia ulkomaalaisia asiakkaita tai vaikka työmarkkinajärjestöjen edustajia. Tämän palkitsemiskeinon kohdalla tulee huomioida, etteivät kaikki arvosta ja motivoitu edustamisesta ja uusista kontakteista, vaan saattavat pitää niitä lisärasitteena. Julkinen arvostus voi motivoida monia. Palkitsemiskeinoina voivat olla esimerkiksi arvonimet, ritarikuntien merkit tai lehtihaastattelu. (Kauhanen 2009, 137 - 139.)

Erilaiset henkilöstötilaisuudet ovat myös hyvä tapa palkita ja muistaa henkilöstöä. Ne parantavat yhteishenkeä ja lisäävät sitoutumista yritykseen. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi pikkujoulut, vuosijuhlat, teatterissa tai konsertissa käynnit ja illanvietot. (Österberg 2009, 155.)

Jos toimeksiantaja haluaa palkita työntekijöitä, heidän kannattaa miettiä, mikä motivoi heitä parhaiten. Esimerkiksi ateriatu on monesti hyödyllinen, mutta jos työpaikan lähellä ei ole lounasmahdollisuutta, etu on turha. Rahallinen palkkio kannustaa, jos se on tarpeeksi merkittävä. Jos yrityksellä ei ole mahdollisuutta tällaiseen, voisi tilalle miettiä muita keinoja, kuten esimerkiksi kattavampi terveydenhuolto. Myös työnantajan silloin tällöin tarjoama aamiainen tai lounas piristäisi työntekijöiden päivää.

3.5 Työhyvinvointi

Toimeksiantaja haluaa nostaa kehityskeskusteluissa esille työssä viihtymisen ja sen lisäämisen. Työhyvinvointi perustuu tasapainoon työelämän ja vapaa-ajan välillä. Siihen vaikuttaa suuresti myös mm. työntekijän osaaminen, esimiestyö sekä tunne työn hallittavuudesta. (Kaiku 2008, 6.)

Juuti ja Vuorela (2002, 106) toteavat, että kehityskeskustelujen avulla yritykseen voidaan saada avoimempi ja luottavaisempi ilmapiiri, ja keskusteleva johtajuus on yksi työhyvinvoinnin tekijöistä. He jatkavat, että työn mielekkyyden lisääminen on helpoin tapa lisätä työssä viihtymistä. Jos työ on mielekästä ja työntekijä näkee sen kokonaisuuden, mitä hänen työllään tavoitellaan, hän työskentelee mielellään saavuttaakseen päämäärän. Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tehdä sellaista työtä, jonka hän kokee omakseen, ja työssä pitäisi olla sopivasti haasteita, jotta mielenkiinto pysyy yllä. Työtehtävää voidaan kehittää työntekijälle mieluisemmaksi esimerkiksi laajentamalla työtä tai tuomalla siihen mukaan jotain uutta, luomalla työstä parempi kokonaisuus, parantamalla tiimin toimintaa tai vaikka antamalla työntekijälle mahdollisuus asiakaspalveluun. (Juuti & Vuorela 2002, 68, 70.)

Kauhanen (2009, 200) kertoo, että hyvä johtaminen on yksi työhyvinvointia rakentavista asioista. Autio, Juuti ja Wink (2010, 56 - 57) jatkavat, että kehityskeskustelut ovat osa johtamismenetelmää, ja hyvin hoidettu keskustelu – innostava, kannustava, rohkeava – antaa työntekijälle lisää energiaa ja itseluottamusta, sekä lisää työniloa. On-

nistunut kehityskeskustelu edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista, mikä taas parantaa tuottavuutta. (Autio ym. 2010, 56 - 57.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä ihmisten välinen vuorovaikutus on avointa ja johtaminen on oikeudenmukaista. Pelisääntöjä noudatetaan, mutta toimintatapoja voidaan kyseenalaistaa. Työntekijöiden erilaisille mielipiteille on tilaa, ja niitä arvostetaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, että työntekijä tietää, mikä merkitys hänen työllään on yrityksen vision kannalta, ja hän tietää oman roolinsa osuuden isommassa mittakaavassa ajateltuna. (Österberg 2009, 159.)

On tutkittu, että työtyytyväisyyttä luovat esimerkiksi saavutukset, tunnustukset, mielekäs työ, vastuu ja kasvu työssä. Sen sijaan tyytymättömyyttä aiheuttavat huonosti hoidettuna esimerkiksi työnjohto, palkka, suhteet työkavereihin ja yrityspolitiikka. Toisaalta, jos nämä asiat ovat hoidettu hyvin, ne ovat lähes merkityksettömiä työhyvinvoinnin kannalta. Työtyytyväisyyttä voidaankin lisätä parantamalla tyytyväisyyttä tuovia asioita, ja poistamalla tyytymättömyyttä aiheuttavat. (Kauhanen 2009, 112 - 113.)

Rob Goffee ja Gareth Jones (Harvard Business Review 2013) tutkivat kolme vuotta, millainen työpaikka olisi maailman paras. Tätä varten he haastattelivat satoja yritysjohtajia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tyytyväisimmät työntekijät olisivat yrityksessä, jossa voi olla täysin oma itsensä, työntekijöille kerrotaan rehellisesti yrityksen tilanteesta, työntekijöiden vahvuuksia kasvatetaan ja päivittäinen työ on palkitsevaa. Tärkeää on myös se, että yritys tekee jotain merkityksellistä ja että siellä ei ole sellaisia sääntöjä, joihin ei uskota.

Työhyvinvointi koostuu monesta osa-alueesta, kuten palkitseminen, tasa-arvo, osaamisen kehittäminen ja työturvallisuus. Työhyvinvoinnin saavuttamiseksi työoloja ja töiden johtamista pitäisikin kehittää niin, että ne tyydyttävät sekä työntekijää että työnantajaa. (Kauhanen 2009, 200 - 201).

Kehityskeskusteluissa esimies pääsee selville, onko työhyvinvoinnissa parantamisen varaa, ja kuinka sitä kannattaa kehittää. Huonosti voiva työntekijä ei välttämättä pysty antamaan täysipainoista panosta työhönsä, joten hyvinvoinnin kehittämiseen kannattaa satsata. Keskusteluissa esimies voi myös saada palautetta tai arvioita omasta johtamisestaan. Hänen kannattaa hyödyntää palautetta kehittäessään omaa toimintaansa ja

johtamistaitojaan, koska niillä on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kannalta.

4 Ohjeita kehityskeskusteluun

4.1 Millainen keskustelu tarvitaan?

Kehityskeskusteluja on erilaisia ja painopisteet voivat olla niissä eri asioissa. Tilanteen mukaan kehityskeskustelu voi olla tavoite- ja palautekeskustelu, jossa mietitään, miten työntekijä on suoriutunut tehtävistään. Se voi olla myös työntekijän kehittämiskeskustelu, jossa tarkastellaan henkilön osaamista. Keskustelu voi liittyä myös yksikön toimintasuunnitelmaan, jolloin tarkastellaan tiimin toimintaa ja kuinka se pärjää. Kehityskeskustelu voi tähdätä myös toiminnan kehittämiseen. (Valpola 2000, 137 - 138.) Kehityskeskustelussa voidaan myös käydä läpi tavallaan kolme eri keskustelua: suorituksen arviointi, tavoitteet ja varsinainen kehityskeskustelu (Kaiku 2008, 4).

Kirkpatrickin (2006, 56, 60) mukaan kehityskeskustelussa on tärkeää mm. arvioida työntekijän suoriutuminen tehtävästään ja tunnistaa työntekijän vahvuudet ja kehittämistä vaativat osa-alueet, sekä tehdä kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelun tuleekin olla enemmän tulevaisuuteen suuntautuva.

Eräs kyselyyn vastannut työntekijä kertoi, että ryhmäkeskustelu voisi olla kehityskeskustelun muoto, joka sitouttaisi paremmin työhön ja työnantajaan, koska siinä saisi taustatukea ryhmältä. Ryhmäkehityskeskustelun avulla työntekijöille voidaan selkeyttää heidän perustehtävänsä organisaatiossa ja kuinka se liittyy isompaan kokonaisuuteen. Keskustelussa voidaan myös käydä läpi esimerkiksi työtapoja ja henkilöiden osaaminen työn kannalta. (Kaiku 2008, 17.)

Ryhmäkeskustelu antaa työntekijöille tilaisuuden arvioida ryhmän toimivuutta ja sen vuorovaikutusta niin sisäisesti kuin muiden ryhmien tai tiimien kanssa. Työntekijät itse ovat asiantuntijoita arvioimaan oman tiiminsä tehtäviä ja tuloksia, mutta onnistuakseen ryhmäkehityskeskustelu vaatii, että osallistujat ovat halukkaita keskusteluun. Onnistunut ryhmäkeskustelu lisää luottamusta ryhmän sisällä sekä esimiehen suuntaan. Parhaassa tapauksessa hyvin toimiva ryhmäkeskustelu edesauttaa työntekijän sitoutumis-

ta työhönsä, ja arvioinnit ryhmäkeskustelussa ja yksilökehityskeskustelussa tukevat toisiaan. (Kaiku 2008, 17.)

Kuten aikaisemmin on kerrottu, kyselyyn vastannut toimeksiantajan edustaja haluaisi, että kehityskeskustelussa käydään läpi henkilökohtaisten tavoitteiden, suorituksen arvioinnin, työntekijän osaamisen kartoituksen ja kehityssuunnitelman lisäksi myös työn ja työtapojen kehittämistä. Työtapoja olisi hyvä kehittää niin, että samaan tulokseen pääsee vähemmällä työllä ja helpommin. Toisinsanoin työtä tehostettaisiin. Toinen kyselyyn vastannut henkilö lisäisi keskusteluaiheisiin myös työssä viihtymisen, sekä kuinka sitä voisi lisätä.

4.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelusta saatavaan hyötyyn. Esimiehen kannattaa esimerkiksi käydä läpi keskusteluvaketta, tai hän voi vaikka pitää henkilöstölle kehityskeskustelun tiedotustilaisuuden, jossa käydään läpi keskustelun perusasiat. (Aarnikoivu 2011, 91.) Meretniemi (2012, 69) puolestaan kehottaa antamaan keskustelulomakkeet työntekijöille jo etukäteen luettavaksi ja täytettäväksi, tällä tavalla tärkeät asiat voidaan käydä läpi tehokkaasti ja aikaa voi jäädä kenties muille asioille.

Jos yrityksessä käydään kehityskeskusteluja ensimmäistä kertaa, kannattaa työntekijöiden kanssa sopia tavoitteista ja työn arvioinnin kriteereistä muutama kuukausi ennen keskusteluja. Näin molemmat osapuolet tietävät odotukset sekä tavoitteet, joita keskustelussa arvioidaan. (Vapola 2000, 139.)

Meretniemi (2012, 67) neuvoo miettimään valmiiksi, mitä asioita keskustelussa on hyvä käydä läpi. Keskustelun pohjaksi tarvittavat tiedot tulee hankkia etukäteen, ja niiden on oltava myös työntekijän saatavilla ennen keskustelua. Valpola (2003, 17) toteaa, että kehityskeskusteluun kerätään tietoa työn tuloksesta, ja työntekijän suoritusta ja kehittämistarpeita tarkastellaan monelta kantilta. Myös perusasiat on hyvä tarkistaa ennen keskustelua: aika ja paikka, tarvittavat lomakkeet, keskustelun pituus, tärkeät läpi käytävät asiat ja kuinka aika kannattaa käyttää hyväksi (Meretniemi 2012, 69).

On tärkeää miettiä, miten keskustelutilaisuudesta saadaan positiivinen, kuinka mahdolliset erimielisyydet käsitellään ja miten työntekijää voisi motivoida. Esimiehen tulee

myös muistaa antaa työntekijälle enemmän puheaikaa kuin itselleen. (Meretniemi 2012, 70.).

4.3 Kehityskeskustelun eteneminen

Keskustelun pohjana oleva lomake antaa raamit keskustelun kululle, sekä varmistaa tärkeiden asioiden läpikäynnin. Tosin raamit eivät saa olla niin jäykät, että vapaalle keskustelulle ei jää sijaa, sillä keskustelun on hyvä joustaa tilanteen mukaan. Keskustelu ei ole vain esimiehen monologi, vaan molempien osapuolten yhteinen aikaansaannos. Siksi puheen selkeys ja ymmärrettävyys on tärkeää. (Autio ym. 2010, 40, 76.)

Toisinaan työntekijä voi kokea kehityskeskustelutilanteen jännittävänä. Jos keskustelu käydään vain kerran vuodessa, se voi saada liian suuret mittasuhteet. Tilanteen jännittävyyteen vaikuttaa myös se, jos esimies ei ole muuten vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja kommunikointi on vähäistä kehityskeskustelun ulkopuolella. On tärkeää, että kehityskeskustelu ei ole esimiehen suorittama haastattelu, vaan molemmilla osapuolilla on vastuu keskustelun etenemisestä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 132.) Kyseeseen vastanneet työntekijät toivovatkin, että kehityskeskustelu on avoin, ja että molemmat osapuolet kuuntelevat toisiaan keskeyttämättä.

Meretniemi (2012, 67) muistuttaa olemaan reilu: jos jollain työntekijällä on haasteita suoritua tehtävästään hyvin, häntä pitää opastaa ja antaa aikaa korjata tilanne. Keskustelun pohjana oleva lomake varmistaa, että työntekijöitä voidaan vertailla tasapuolisesti. (Meretniemi 2012, 67.) Autio, Juuti ja Wink (2010, 77) kehottavat välttämään negatiivisia sanoja, kuten virhe, väärä, epäonnistuminen ja heikko. Sen sijaan on hyvä käyttää positiivisia sanoja, kuten arvostus, osaaminen, kehittäminen, sitoutuminen ja kyvykkyys. Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden toiveena onkin, että keskustelussa annetaan myös positiivista palautetta.

4.4 Seuranta

Yksi kyselyyn vastanneista henkilöistä kommentoi, että työhön ja työnantajaan sitoutuminen parantuisi, jos sovittujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisesta seurattaisiin. Lisäksi olisi hyvä, jos tavoitteisiin pääsemisestä saisi jonkin palkkion, esimerkiksi taloudellisesti.

Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumisen seuranta on tärkeä osa keskusteluprosessia. Jos sovittujen toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista ei seurata, se viestii henkilöstölle, että kehityskeskustelulla ei ole merkitystä tai vaikutusta. Seuranta täytyykin hoitaa niin kuin keskustelussa on sovittu. Kun yritys pitää lupauksensa henkilöstölle, yritys voi odottaa, että työntekijätkin pitävät kiinni omasta osastaan keskustelussa sovituista asioista. (Meretniemi 2012, 99 - 100.)

Meretniemi (2012, 100 - 101) neuvoo seuraamaan sovittujen asioiden toteutumista siitä näkökulmasta, mitkä asiat ovat esimiehen ja mitkä työntekijän vastuulla. Asioiden toteutumista on myös syytä tarkistaa sovittuna aikoina ja toteutumisesta raportoidaan toiselle osapuolelle kirjallisesti tai suullisesti. Jos seuranta vaikuttaa jäävän muiden työvelvoitteiden alle, eikä sille tahdo löytyä aikaa, kannattaa sopia etukäteen, miten tilanteessa menetellään.

Kehityskeskustelun jälkeen molempien osapuolten on hyvä allekirjoittaa keskustelu-kaavake vahvistaakseen sen, mitä on sovittu. Samalla työntekijä on tietoinen mitä arvioita esimies on hänestä tehnyt. (Kauhanen 2009, 103.)

Tavoitteiden luonteesta riippuu, kuinka usein niitä tarvitsee seurata. Esimerkiksi myyntitavoitteita seurataan yleensä vähintään kuukausittain, kun taas jonkin toisen tavoitteen seuraaminen voi riittää kerran vuodessa. Seuranta on esimiehen vastuulla, ja edellyttää häneltä jämäkkää otetta. (Meretniemi 2012, 101.)

4.5 Kehityskeskustelun sisältö

Kehityskeskusteluilla voi olla painopisteinä eri aiheet ja tavoitteet. Ennen jokaista keskustelua molemmilla osapuolilla tulee olla tiedossa tulevan keskustelun tavoite ja aihepiiri. Jos kaikkia aiheita ei ehdi käydä yhden keskustelun aikana, voi keskustelut jakaa vaikka kahteen osaan: ensimmäisessä keskustelussa käsitellään esimerkiksi työn tulosta, tavoitteita ja palkitsemista, ja toisessa puhutaan esimerkiksi työntekijän omasta kehitymisestä, toimintatapojen kehittämisestä ja työhyvinvoinnin parantamisesta. (Österberg 2009, 124.)

Toimeksiantajayrityksen esimies ja luottamusmies toivovat, että kehityskeskustelussa käsitellään ainakin seuraavia asioita:

- henkilökohtaiset tavoitteet

- suorituksen arviointi
- oman kehittymisen tai osaamisen kartoitus
- kehityssuunnitelma
- työhyvinvointi ja sen lisääminen
- jokapäiväistä työtä vaikeuttavat asiat ja puutteiden korjaus
- työtapojen kehittäminen.

Kuten aiemmin luvussa 1.2 kerroin, esimies toivoo, että kehityskeskustelujen avulla työnjohto pääsee ajan tasalle työntekijöiden kanssa siitä, miten työntekijät viihtyvät työssään ja mitä kehitysajatuksia heillä on.

Työntekijät toivovat, että keskusteluissa käsitellään lisäksi myös seuraavia aiheita:

- työmotivaatio
- työilmapiiri
- työvälineet ja työympäristö
- palkka.

Jos kehityskeskustelun painopisteenä on esimerkiksi toiminnan kehittäminen, esimies voi kysyä alaiseltaan, kuinka hän kehittäisi työtään. Keskustelussa voidaan jutella siitä, miten tavoitteet täyttyvät nykyisellä toiminnalla, ja kuinka tulosta voitaisiin parantaa työntekijän näkökulmasta. (Valpola 2003, 64.)

Jotta esimies saa selville, mitä työntekijä ajattelee työstään ja omasta suoriutumistaan, keskustelua voi herättää kysymällä mm. kuinka hyvin alainen tuntee suoriutuneensa työssä, mistä hän pitää eniten ja vähiten työssään ja mitkä asiat hän kokee vahvuudekseen ja heikkoudeksi. Työntekijää voi myös pyytää itse analysoimaan, onko jokin työ mennyt hyvin, tai esittämään syitä siihen, jos hän ei ole päässyt tiettyyn tavoitteeseen. (Armstrong 2006, 511.)

4.6 Kehityssuunnitelma

Kuten luvussa 1.2 käy ilmi, toimeksiantajan mielestä yrityksen ja työntekijöiden tulee kehittyä koko ajan. Kauhanen (2009, 153) sanookin, että organisaatiossa jokaisella työntekijällä pitäisi olla kehityssuunnitelma, jossa yhdistyy yrityksen ja työntekijän ta-

voitteet. Viitala (2009, 186) on samoilla linjoilla Kauhasen kanssa siitä, että kehityssuunnitelman tulee tukea nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista, mutta myös mahdollisissa tulevaisuuden haasteissa ja muuttuvissa tehtävissä tarvittavaa osaamista. Kehityssuunnitelmassa voidaan käsitellä mm. seuraavia aiheita: mitä kehitetään ja miten, kuinka työnantaja voi auttaa, ja kuinka kehittymistä seurataan.

Kehityskeskustelun aikana selvitetään, mikä työntekijän osa-alue kaipaa kehittämistä. Tämän perusteella tehdään suunnitelma, jossa käy ilmi mitä tehdään, kenen toimesta ja milloin. Kehittämiskohteita kannattaa olla vain yksi kerrallaan, muuten kehittämistavoitteet voivat olla liian ylivoimaisia. Kehityssuunnitelman tulee olla käytännöllinen ja koskea käytännön asioita, sille tulee asettaa aikaraja ja suunnitelmassa tulee kertoa tarkasti mitä työntekijä tulee tekemään. Toteutuakseen kehittyminen vaatii sitoutumista ja halua kehittyä, joten sekä työntekijän että esimiehen tulee sitoutua kehityssuunnitelmaan tosissaan. (Kirkpatrick, 2006, 66 - 67.)

Työntekijä on kuitenkin päävastuussa omassa kehityssuunnitelmassa mainittujen asioiden toteuttamisesta esimiehen ja työnantajan tuen avulla. Yleensä kehityssuunnitelmassa keskitytään kehittämään jotain nykyisessä työssä tarvittavaa taitoa, mutta samalla on tärkeää, että työntekijä pystyy laajentamaan osaamistaan ja kenties ottamaan enemmän vastuuta ja laajemman roolin työssään. (Armstrong 2006, 507 - 508.)

Österbergin (2009, 141) mukaan kehityssuunnitelmassa voi olla esimerkiksi seuraavat kohdat:

- työ- ja koulutustausta
- työtehtävä ja osaamisen arviointi
- tietotekninen osaaminen
- erityisosaaminen
- kehittymistavoitteet, uraodotukset
- kehittämistavoitteet, mahdollinen koulutustarve
- kehittämistoimenpiteet.

Työntekijä huolehtii itse kehityssuunnitelman toteutumisesta ja sen täyttamisestä, ja suunnitelma käydään läpi aina kehityskeskusteluissa (Österberg 2009, 141).

Pelkistetysti kehityssuunnitelmassa voidaan tuoda ilmi työntekijän vahvuudet, tarpeet uudelle osaamiselle ja kehitymiselle, sekä kehittämistoimenpiteet. Kehittämis-

suunnitelmaa voi pohjustaa keskustelemalla työn nykyisistä osaamis-vaatimuksista, työn mahdollisista muutoksista, mitä taitoja työntekijä voi hyödyntää työssään ja mitä jää käyttämättä, mitä ammatillisia tulevaisuuden suunnitelmia työntekijällä on, ja miten hän perustelee mahdollisesti tarvittavan koulutuksen. (Valpola 2003, 54 - 55.)

5 Opinnäytetyön toteutus ja prosessi

5.1 Prosessin aloitus

Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle siitä, että mietin, millaisen työn haluaisin tehdä. Halusin sen liittyvän jollain tavalla esimiestyöhön tai henkilöstöhallintoon, sillä ne asiat ovat aina kiinnostaneet minua. Halusin tehdä toiminnallisen opinnäytetyön, josta olisi oikeasti hyötyä toimeksiantajalle.

Mietin sopivaa toimeksiantajaa, ja mieleeni tuli vanhassa kotikaupungissani Lieksassa toimiva Reino & Aino Kotikenkä Oy. Otin yhteyttä yritykseen ja kysyin, olisiko heillä tarvetta esimerkiksi kehityskeskusteluoppaalle. Yrityksen edustaja kiinnostui kehityskeskusteluista, sillä yrityksessä ei ole pidetty niitä, ja hänen mielestään ne tulivat tarpeeseen. Sovimme toimeksiannosta yrityksen esimiehen kanssa, ja aloitin opinnäytetyön työstämisen.

5.2 Kvalitatiivinen kysely toimeksiantajalle

Prosessin alussa tein toimeksiantajalle laadullisen kyselyn, jotta saisin selville mitä toimeksiantaja kehityskeskusteluilta odottaa ja mikä niiden tavoite on. Sen perusteella osaisin tehdä oppaasta ja kehityskeskustelun rungosta yrityksen tarpeisiinsa sopivan.

Kyselyyn vastasivat esimies, luottamusmies ja kaksi työntekijää. Kysyin esimieheltä ja luottamismieheltä seuraavaa:

- Mikä on asemasi yrityksessä?
- Onko sinulla aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista (kyllä tai ei)?
- Jos vastasit kyllä, mitä mieltä olit kehityskeskusteluista, oliko niistä hyötyä?
- Millainen kehityskeskustelu olisi mielestäsi hyödyllinen?

(Mitä asioita toivot siinä käsiteltävän, esim. henkilökohtaiset tavoitteet, suorituksen arviointi, oman kehittymisen tai osaamisen kartoitus, kehityssuunnitelma)

- Millainen kehityskeskustelu sitouttaisi sinua entistä paremmin työhösi ja työnantajaasi?
- Koetko, että säännöllisille kehityskeskusteluille olisi tarvetta (kyllä tai ei, miksi?)?
- Muuta, mitä haluaisit sanoa, kommentoida tai ehdottaa?

Työntekijöiltä kysyin kaksi kysymystä:

- millainen kehityskeskustelu olisi mielestäsi hyödyllinen?
- Millainen kehityskeskustelu sitouttaisi sinua entistä paremmin työhösi ja työnantajaasi?

Kysyin työntekijöiltä vain nämä kysymykset siksi, että saisin heidän näkökulmansa itse kehityskeskustelurunkoa varten. Mielestäni on hyvä tietää, mitä työntekijät toivovat, jotta keskustelu motivoi ja hyödyttää molempia osapuolia. Esimieheltä ja luottamusmieheltä kysyin enemmän kysymyksiä, jotta saisin selville heidän ajatuksensa kehityskeskustelusta ja sen tarkoituksesta.

Kyselyyni saamissani vastauksissa toistui mm. työhyvinvointi ja työssä viihtyminen, joten siksi käsittelen näitä aiheita opinnäytetyössäni. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) kertovat, että vastauksia analysoitaessa niistä kannattaa päättää jokin kiinnostava aihe ja jaotella vastaukset sen mukaan, kuuluvatko ne tähän aiheeseen vai eivät. Muut asiat jätetään tutkimuksesta pois. Sen jälkeen aineisto luokitellaan tai teemoitetaan ja siitä kirjoitetaan yhteenveto. Tosin Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että aineistosta voi löytyä paljonkin mielenkiintoisia aiheita, joten rajaus voi olla vaikeaa, mutta on tärkeää osata rajata aihepiiriin raporttiin.

Sain vastaajilta hyviä toiveita kehityskeskustelua varten. Esimiehellä oli aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista, ja hän koki ne hyödylliseksi, koska asiat kirjattiin muistiin ja korjattiin puutteet, jotka vaikeuttavat joka päivästä työskentelyä.

Hyödylliseksi koettiin sellainen kehityskeskustelu, jossa molemmat osapuolet hyötyvät jotakin. Toivottiin, että keskustelun jälkeen tehdään kehityssuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Tavoitteisiin pääsy hyödyttää sekä työntekijää että yritystä.

Kyselyn vastausten perusteella kehityskeskusteluissa toivotaan käsiteltävän perusasioiden (henkilökohtaiset tavoitteet, suorituksen arviointi, oman kehittymisen tai osaa-

misen kartoitus) lisäksi työhyvinvointia ja sitä, kuinka hyvinvointia voisi lisätä. Keskusteluilla halutaan myös saada selville jokapäiväistä työtä vaikeuttavat asiat, jotta puutteet voitaisiin korjata. Vastauksissa toivottiin, että kehityskeskustelussa puhutaan myös työtapojen kehittämisestä, työmotivaatiosta, työvälineistä, työympäristöstä, sekä palkasta. Halutaan myös, että jokaiselle tehtäisiin kehityssuunnitelma.

Vastaukset jakaantuivat niin, että esimies toivoo saavansa keskusteluiden avulla enemmän tietoa miten hänen alaisillaan menee niin työn kuin työssä viihtymisen kannalta. Luottamusmies taas toivoo kehittymistä ja vanhoista kaavoista ulos pääsyä ja näin ollen toiminnan tehostumista. Työntekijät haluavat saada äänensä kuuluville, ja he haluavat puhua motivaatiosta, työympäristöstä ja palkasta.

5.3 Työstäminen

Kyselyn jälkeen aloin etsiä tietoa kehityskeskusteluista viitekehystä varten. Tietoa löytyi hyvin, ja kuten jo johdannossa kerroinkin, kehityskeskusteluja sivuttiin monessa henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjassa. On myös tehty varsinaisia kehityskeskusteluoppaita, ja niistä löysin paljon hyviä huomioita ja neuvoja.

Kun olin saanut raportin viitekehykseen riittävästi tietoa, aloitin oppaan tekemisen sen ja kyselyn vastausten perusteella. Koska toimeksiantajan mielestä oppaassa voi olla kehityskeskustelun perusasiat alusta lähtien, päätin laittaa oppaaseen raportin teorian kokonaisuudessaan. Keskustelukaavakkeen tein kyselyn toiveiden perusteella, ja kaavakkeen mukaan tein yhteenvetolomakkeen sekä kehityssuunnitelman. Raportin kontekstissa ja oppaassa kaavakkeineen käsitellään samoja, toimeksiantajan toivomia asioita.

6 Kehityskeskusteluopas

6.1 Oppaan esittely

Opas on tehty toimeksiantajan esittämien toiveiden perusteella. Oppaassa käsitellään niitä aiheita, joita toimeksiantaja kehityskeskustelulta toivoo. Aiheita on käsitelty oppaan ns. teoria-osassa ja kehityskeskusteluun liittyvissä kaavakkeissa.

Opas perustuu tässä raportissa esitettyyn teoriaan kehityskeskusteluista. Toimeksiantajan toive oli saada oppaaseen tietoa perusasioita myöten, joten oppaan sisältö noudattaa pitkälle raportin sisältöä:

- 1 Johdanto
- 2 Mikä on kehityskeskustelu?
- 3 Hyvä kehityskeskustelu
- 4 Kehityskeskustelu johtamisen näkökulmasta
 - 4.1 Kehityskeskustelun hyödyt
 - 4.2 Kehityskeskustelu johtamisen apuna
 - 4.3 Suorituksen arvioiminen
 - 4.4 Palkitseminen
 - 4.4.1 Aineellinen palkitseminen
 - 4.4.2 Aineeton palkitseminen
 - 4.5 Työhyvinvointi
- 5 Käytännön ohjeita kehityskeskusteluun
 - 5.1 Millainen keskustelu tarvitaan?
 - 5.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen
 - 5.3 Kehityskeskustelun eteneminen
 - 5.4 Seuranta
- 6 Kehityskeskustelun sisältö
- 7 Kehittymissuunnitelma
- 8 Yhteenveto ja ehdotukset

Lisäksi oppaan lopussa on liitteinä kehityskeskustelukaavake, yhteenveto keskustelusta sekä kehittymissuunnitelma. Keskustelukaavakkeessa aiheina ovat mm. työtehtävät, oma arviointi suoriutumisesta, mikä työssä on haastavaa ja mistä suoriudutaan hyvin, työhyvinvointi, sekä tulevaisuuden toiveet ja tavoitteet. Yhteenvedossa kerrotaan keskustellut asiat pääpiirteittäin. Kehittymissuunnitelmaan merkitään vahvuudet, kehittämistarpeet sekä kehittämistoimenpiteet aikatauluineen.

Kehityskeskustelun aiheet on ehdotettu toimeksiantajan toiveiden perusteella. Kuten aiemmin on kerrottu, kysyin esimieheltä, luottamusmieheltä sekä työntekijöiltä, mitä aiheita he haluaisivat käsitellä keskusteluissa. Kaavakkeessa on käytetty näitä toiveita, jotka myös on kerrottu luvuissa 4.5 ja 5.2.

Oppaassa kerrotaan myös palkitsemisesta, sillä toimeksiantajan edustaja kommentoi, että keskusteluista täytyy olla hyöty molemmille osapuolille. Kun kehityskeskustelussa käydään läpi jokaisen tavoitteet sekä niissä onnistuminen, yritys voisi halutessaan luoda pohjan palkitsemisjärjestelmälle.

Oppaassa on runsaasti teoriaa kehityskeskustelusta ja niiden tarpeellisuudesta, mutta se on pyritty tekemään helposti luettavaksi. Lähtökohtana on, että henkilö, joka ei ole aikaisemmin käynyt kehityskeskusteluja, saa oppaan avulla tietoa ja ymmärryksen mistä on kyse, ja miten keskustelu on hyvä toteuttaa. Opas luovutetaan toimeksiantajalle sähköisesti pdf -muodossa. Toimeksiantaja saa kehityskeskusteluun liittyvät kaavakkeet myös Word -tiedostona, jotta niihin voi tarvittaessa tehdä muutoksia.

6.2 Oppaan arviointi

Työn tavoite oli luoda toimeksiantajalle perusasiat sisältävä kehityskeskusteluopas, joka auttaa esimiestä keskustelujen pitämisessä, sekä antaa hänelle valmiin keskustelurungon. Tarkoitus oli, että jatkossa esimies pystyy pitämään henkilöstölle kehityskeskusteluja oppaan avulla, ja että keskustelun molemmat osapuolet ymmärtävät mistä keskustelussa on kyse. Oppaan tavoitteena oli myös auttaa esimiestä saamaan parempaa tietoa henkilöstön kehitystoiveista ja -tarpeista kehityskeskustelujen kautta.

Oppaan avulla esimies voi valmistella ja käydä läpi kehityskeskusteluja. Oppaassa on neuvoja itse keskusteluun, mutta myös tietoa kehityskeskustelujen hyödyntämisestä johtamisen näkökulmasta. Opas myös auttaa suorituksen arvioinnissa, tavoitteiden määrittelyssä ja niihin pääsemisen seurannassa, sekä mahdollisen palkitsemisjärjestelmän luomisessa.

Toimeksiantajayrityksen esimiehellä on aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluista, mutta hän voi saada oppaasta uusia vinkkejä tai ajatuksia, ja parhaassa tapauksessa perusteluja yrityksen johdolle, miksi keskusteluista olisi hyvä tehdä vakiintunut käytäntö.

7 Yhteenveto

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että toimeksiantajayritys saisi oppaan avulla tietoa kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ja tarkoituksesta, ja että yritys näkisi keskustelut apuvälineenä kehittää ja parantaa toimintaansa. Tavoite oli, että oppaan avulla yritys voi luoda kehityskeskustelukäytännön, ja mahdollisesti kehittää rinnalle myös palkitsemisjärjestelmän.

Mielestäni opinnäytetyöni antaa toimeksiantaja yritykselle eväät kehityskeskustelujen aloittamiselle, ylläpitämiselle, seurannalle sekä työntekijöiden kehittämiseksi. Otin johtamisen näkökulman esille työssäni siksi, että toimeksiantaja saisi tietoa, kuinka kehityskeskusteluja voi hyödyntää myös johtamisessa ja esimiestyössä. Kehityskeskustelujen avulla yritys voi jalkauttaa strategian ja tavoitteensa työntekijöille, ja sitä kautta työntekijät ymmärtävät oman panoksensa vaikutuksen koko yrityksen tasolla. Kehityskeskustelujen avulla esimies saa tietoa työntekijöiden tarpeista ja toiveista, ja voi tehdä suunnitelmia tulevaisuuden varalle. Myös oppaassa kerrotaan kehityskeskusteluista johtamisen apuna, joten tieto on toimeksiantajan hyödynnettävissä.

Yksi toimeksiantajan toive kehityskeskusteluille oli, että niiden avulla päästäisiin eroon ”näin on aina tehty”- ajattelusta, ja työntekijöillä viriäisi kehitysehdotuksia kuinka tehtäviä voisi hoitaa tehokkaammin ja helpommin. Tämän toiveen perusteella lisäsin laatimaani kehityskeskustelukaavakkeeseen kohdan, jossa kysytään työntekijältä omaan työhön ja työtapoihin liittyviä kehitys- ja parannusideoita. Kun työntekijät pohtivat näitä asioita ennen keskusteluja, voi olla, että heille tulee mieleen uusia tapoja tehdä jokin työtehtävä nopeammin ja helpommin.

Toimeksiantajayrityksen esimies haluaa kehityskeskusteluilla myös päästä ajan tasalle tuotannon työntekijöiden kanssa siitä, miten työntekijät viihtyvät työssään ja mitä kehitystoiveita heillä on esimerkiksi työvälineille. Kehityskeskustelut ovat oiva tapa saada tietoa esimerkiksi siitä, miten työntekijät kokevat työnsä ja miten he toivoisivat työympäristöään kehitettävän. Keskustelujen avulla työntekijä voidaan myös sitouttaa paremmin työhönsä ja työnantajaansa, kun työntekijä ymmärtää panoksensa merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja kokee työnsä merkitykselliseksi.

Toimeksiantaja kokee työhyvinvoinnin tärkeänä, ja hyvin toimiva kehityskeskustelu voikin luoda avoimen, kuuntelevan ja luottavan ilmapiirin, joka edesauttaa työssä viihtymistä. Kehityskeskusteluissa työntekijä voi ilmaista mahdolliset epäkohdat esimerkiksi työilmapiirissä tai työtehtävissä ja esittää ehdotuksensa tai toiveensa niiden parantamiseksi. Koska toimeksiantaja kokee työhyvinvoinnin tärkeänä, olen kertonut viitekehityksessä sekä kehityskeskusteluoppaassa, miten keskustelut edesauttavat työhyvinvointia ja voivat edistää työssä viihtymistä

Yllä mainittujen seikkojen vuoksi päädyin laittamaan kehityskeskusteluoppaavakkeeseen työhyvinvointi-osion. Osiossa käsitellään työntekijän ajatuksia työhyvinvoinnista ja omasta työssäjaksamisesta, motivaatiosta, sekä siitä, miten työntekijä haluaisi kehittää työympäristöään. Uskon, että kun näitä asioita käsitellään kehityskeskustelussa, työntekijät tuovat esille omia ajatuksiaan, mielipiteitään ja ehdotuksia. Keskustelujen jälkeen on esimiehen ja työntekijöiden velvollisuus toteuttaa parhaaksi katsotut ideat, että kehityskeskustelut johtavat kehitykseen ja niistä olisi hyötyä.

Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumisen seuraaminen on tärkeää, sillä jos sovitut asiat eivät edisty tai toteudu, keskustelu menettää merkityksensä. Toimeksiantajan on tärkeää paneutua keskusteluissa esiin tulleisiin epäkohtiin tai työntekijän kehittymistoiveisiin. Epäkohtien parantamista täytyy seurata ja työntekijälle tehdään kehityssuunnitelma. Tekemässäni oppaassa kerrotaan kehityskeskustelun seurannasta sekä kehityssuunnitelmasta. Oppaan avulla toimeksiantajayritys tietää, miten seuranta voidaan suorittaa ja kuinka kehityssuunnitelman voi tehdä.

Kehityskeskusteluissa voidaan arvioida työssä suoriutumista ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Jos tavoitteisiin päästään yksilö- tai tiimitasolla, yritys voi miettiä työntekijöiden palkitsemista jollain tavalla. Oppaassa on käsitelty palkitsemista, jotta toimeksiantaja voi miettiä, haluavatko he luoda jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän ja tätä kautta motivoida työntekijöitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

Kehityskeskusteluoppas on tehty räätälöitynä toimeksiantajalle. Tein prosessin alussa kyselyhaastattelun, jonka avulla selvitin, mitä asioita keskustelussa koetaan tärkeinä. Lähdin tutkimaan kehityskeskusteluja näiden vastausten näkökulmasta. Etsin myös tietoa kehityskeskusteluista johtamisen näkökulmasta, että kehityskeskustelujen syvämmä tarkoituksena ja hyöty tulisivat esille. Koska opinnäytetyön raportin viitekehitys on kirjoitettu teemoista, joita toimeksiantaja koki tärkeinä, myös oppas sisältää nämä samat

teemat. Oppaassa on mukana myös johtamisen näkökulma, että toimeksiantajayritys ymmärtäisi kehityskeskustelujen hyödyn koko organisaatiolle, ei vain työntekijöille.

Vaikka opas on räätälöity toimeksiantajayritykselle, mielestäni sitä voi olla apua myös muille yrityksille. Oppaasta saa perustietoa kehityskeskusteluista ja niiden hyödyistä koko organisaation kannalta, sekä siitä, kuinka se tulisi suorittaa. Kehityskeskustelun teemoja voi aina muokata jokaiselle yritykselle sopiviksi ja kulloiseenkin ajankohtaan tarpeelliseksi.

Jos toimeksiantajayrityksessä olisi jo käyty kehityskeskusteluja, olisin voinut hyödyntää heidän valmista materiaalia luodessani esimerkiksi keskustelukaavaketta, mutta koska näin ei ollut, opas ja kaavakkeet on tehty suoraan toimeksiantajan toiveiden perusteella. Oppaassa on ohjeita kehityskeskusteluun aina valmistautumisesta lähtien, joten uskon siitä olevan hyötyä niin esimiehelle, kuin työntekijöillekin. Toimeksiantajan edustaja ei ehkä osannut ajatella kehityskeskusteluja yrityksen strategian tai johtamisen kannalta, joten uskon, että oppaasta on hänelle siinäkin mielessä hyötyä. Hän ehkä oivaltaa, että keskusteluja kannattaa hyödyntää myös yrityksen tarpeisiin, ei vain työntekijöiden.

Uskon, että työstäni on toimeksiantajalle hyötyä. Toivon, että yritys päättää aloittaa kehityskeskustelukäytännön, vaikka se vaatii aikaa ja paneutumista yrityksen johdolta, esimieheltä sekä työntekijöiltä.

7.2 Kehitysehdotukset

Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä kehityskeskustelukäytäntöä, mutta oppaan myötä heillä on valmiudet aloittaa keskustelut. Suosittelen toimeksiantajaa ensin miettimään, mitä keskusteluilla halutaan saavuttaa ja kuinka niitä kannattaa hyödyntää sekä työnantajan, että työntekijän näkökulmasta.

Kehityskeskustelukäytäntöä aloittaessaan toimeksiantajayrityksen kannattaa pohtia, mitä he haluavat kehityskeskustelulla milloinkin saavuttaa. Nyt kun keskusteluja ei ole pidetty, mielestäni kaikki työntekijöiltä saatu tieto on hyödyllistä. Yrityksessä tehdään vuorotyötä, joten esimies ei ole koko ajan paikalla, eikä kuule mahdollisista epäkohdista. Kehityskeskusteluissa asioista pääsee puhumaan rauhassa ja niihin voidaan siten vaikuttaa. On myös tärkeää, että työntekijä kuulee esimieheltä esimerkiksi yrityksen

vision ja strategian, jotta hän ymmärtää oman työnsä merkityksen yrityksen toiminnassa.

Kehityskeskusteluprosessin myötä toimeksiantajayrityksen kannattaa miettiä myös palkitsemista ja mahdollisesti jopa palkitsemisjärjestelmän luomista. Palkitseminen motivoi työntekijöitä pääsemään heille asetettuihin tavoitteisiin ja siten yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa omat tavoitteensa. Palkitsemisjärjestelmää varten toimeksiantajan on määriteltävä työntekijöille selkeät tavoitteet ja kriteerit niihin pääsemiseksi.

Kehityskeskusteluprosessi vaatii paneutumista ja valmiutta toteuttaa ja käsitellä niissä esiin nousevia asioita. Kun toimeksiantajayritys on saanut aloitettua keskustelukäytännön, se toivottavasti kokee keskusteluista saatavan hyödyn arvokkaaksi, ja pitää käytäntöä yllä. Tulevaisuudessa, kun kehityskeskustelu on tullut tutuksi esimiehelle ja työntekijöille, keskustelun aiheita voi muokata ja niihin voi lisätä ajankohtaisia tarpeellisia asioita käsiteltäviksi.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Armstrong, Michael 2006. Hand book of human resource management practice. 10th edition. Kogan Page Limited, Lontoo.

Autio, Veli-Matti & Juuti, Pauli & Wink, Heini 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-palvelut, Turku.

Bohlander, George & Snell, Scott 2007. Human resource management. Thomson, Mason (OH).

Goffee, Rob & Jones, Gareth 2013. Creating the best workplace on earth. Harvard Business Review 2013 (May), 98-106.

[Http://web.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f82438fa-fb26-497b-9610-b071e4cc1f9b%40sessionmgr110&vid=1&hid=108](http://web.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f82438fa-fb26-497b-9610-b071e4cc1f9b%40sessionmgr110&vid=1&hid=108) . Luettu 15.9.2013.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kaiku 2008. Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Valtionkonttori. [Http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B5AC554C0-2F4A-4749-BDDF-2BD01DB5D46D%7D/74544](http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B5AC554C0-2F4A-4749-BDDF-2BD01DB5D46D%7D/74544). Luettu 15.10.2013.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kirkpatric, Donald L. 2006. Improving employee performance through appraisal and coaching. American Management Association, New York.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media, Helsinki.

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Tietosanoma, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu 30.9.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Valpola, Anneli 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. 2.painos. WSOY, Helsinki.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1. - 2. painos. Edita, Helsinki.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsingin kaupunkamari, Helsinki.

Kehityskeskusteluopas

Kehityskeskusteluopas

Reino & Aino Kotikenkä Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Soile Kärkkäinen

Marraskuu 2013

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Mikä on kehityskeskustelu	2
3 Hyvä kehityskeskustelu	3
4 Kehityskeskustelu johtamisen näkökulmasta	4
4.1 Kehityskeskustelun hyödyt	4
4.2 Kehityskeskustelu johtamisen apuna	5
4.3 Suorituksen arvioiminen	7
4.4 Palkitseminen	9
4.4.1 Palkitsemisen perusteet	10
4.4.2 Aineellinen palkitseminen	10
4.4.3 Aineeton palkitseminen	11
4.5 Työhyvinvointi	12
5 Käytännön ohjeita kehityskeskusteluun	14
5.1 Millainen keskustelu tarvitaan?	13
5.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen	15
5.3 Kehityskeskustelun eteneminen	15
5.4 Seuranta	16
6 Kehityskeskustelun sisältö	17
7 Kehittymissuunnitelma	18
8 Yhteenveto ja ehdotukset	19

Liitteet

Liite 1. Kehityskeskustelukaavake

Liite 2. Yhteenveto keskustelusta

Liite 3. Kehittymissuunnitelma

1 Johdanto

Kehityskeskusteluopas on opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyö on kaksiosainen: se koostuu tästä oppaasta ja oppilaitokselle palautettavasta raportista.

Opasta varten Reino & Aino Kotikenkä Oy:lle tehtiin kyselyhaastattelu. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, mitä yritys haluaa kehityskeskustelulla saavuttaa, sekä millainen keskustelu olisi hyödyllinen ja sitouttaisi työntekijöitä paremmin.

Opinnäytetyön tavoitteena on, että toimeksiantajayritys saisi oppaasta tietoa kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ja niiden tarkoituksesta, ja että yritys näkisi keskustelut apuvälineenä toimintansa kehittämässä ja parantamisessa. Oppaan tavoite on, että sen avulla yritys voi luoda kehityskeskustelukäytännön, ja mahdollisesti kehittää rinnalle myös palkitsemisjärjestelmän.

Oppaan tarkoitus on auttaa esimiestä keskustelujen pitämisessä ja antaa hänelle valmis keskustelurunko, jonka mukaan edetä. Tavoitteena on, että oppaan avulla esimies pystyy pitämään henkilöstölle kehityskeskusteluja, ja että keskustelun molemmat osapuolet ymmärtävät, mistä keskustelussa on kyse. Oppaan tavoitteena on auttaa esimiestä saamaan parempaa tietoa henkilöstön kehitystoiveista ja -tarpeista. Tavoitteena on, että opas auttaa myös suorituksen arvioinnissa, tavoitteiden määrittelyssä ja niihin pääsemisen seurannassa.

Oppaassa kerrotaan ensin, mikä kehityskeskustelu on ja millainen on hyvä keskustelu. Sen jälkeen kehityskeskusteluja on käsitelty johtamisen näkökulmasta laajemman näkemyksen ja hyötynäkökulman saavuttamiseksi. Oppaassa annetaan käytännön ohjeita kehityskeskustelun pitämiselle ja kuinka siihen valmistaudutaan. Luvussa 6 kerrotaan teemat, joita haastattelun perusteella kehityskeskustelussa toivotaan käsiteltävän. Oppaan lopussa on liitteenä kehityskeskustelulomake, keskustelun yhteenvetolomake sekä lomake kehityssuunnitelmalle.

2 Mikä on kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla on monta nimeä, sitä voidaan kutsua esimerkiksi suorituksen arviointikeskusteluksi, tavoitekeskusteluksi tai tuloskeskusteluksi. Keskustelujen sisältö vaihtelee kulloisenkin tarpeen mukaan.

Säännöllinen kehityskeskustelu on esimiehen apuväline henkilöstöstrategian toteuttamisessa, mutta se voi olla myös esimies-alaissuhdetta kehittävä tilanne. Kehityskeskustelun avulla työntekijän ammatillista osaamista voidaan kehittää yrityksen tarpeita vastaavaksi.

Keskustelusta sovitaan etukäteen, ja yleensä se etenee tietyn keskustelurungon mukaan. Keskustelu on vuoropuhelu, jossa keskustellaan mm. työtehtävistä, nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta, yrityksen tehtävästä sekä keskusteluosapuolten välisestä suhteesta.

Kehityskeskustelu voidaan käydä esimerkiksi kerran tai kaksi tilikauden aikana. Tärkeintä on, että käytäntö palvelee tarkoitustaan. Kehityskeskusteluprosessi tulisi pitää elinvoimaisena, ja mitä useammin niitä pidetään, sitä paremmin muutos ja kehitys ovat mahdollista. On suositeltavaa, että kehityskeskustelujen tiheyden tarpeesta keskustellaan henkilöstön kanssa.

Kehityskeskustelussa on tarkoitus keskittyä työntekijän ammatilliseen kehittymiseen ja työssä suoriutumiseen. Sen avulla voidaan myös varautua mahdollisiin tulevaisuuden haasteisiin. Kehityskeskustelun avulla esimies voi arvioida työntekijän kehityshalukkuuden ja -mahdollisuudet ja työntekijä puolestaan voi tiedostaa omat kehittymisen rajat työtehtävässään.

Aution, Juutin ja Winkin (2013) teorian mukaan kehityskeskustelun edellytyksenä on viisi asiaa:

6. Molemmilla osapuolilla on käsitys yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista.
7. Osapuolilla on mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja vaikuttaa sitä koskeviin päätöksiin.
8. Molemmat osapuolet luottavat toisiinsa.

9. Keskustelun tulisi käsitellä tavoitteita organisaation, yksikön ja työntekijän näkökulmasta. Kummankaan osapuolen persoonallisuutta ei arvioida.
10. Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Keskusteluja käydään kaikilla tasoilla, ja yrityksessä ymmärretään keskustelevan johtajuuden merkitys.

Kehityskeskustelujen tulee olla jatkumo, ja niitä tulee hyödyntää henkilöstön kehittämisessä ja johtamisessa. Keskustelu dokumentoidaan ja sovittujen asioiden toteutumista seurataan.

3 Hyvä kehityskeskustelu

Jotta kehityskeskustelut olisivat aidosti hyödyllisiä ja henkilöstön silmissä uskottavia, ne tulisi toteuttaa aidon kehittymisen hengessä. Niissä ei tule mitata vain suoriutumista, vaan niiden olisi oltava aidosti motivoivia esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja. Hyvässä keskustelussa osapuolet ovat tasavertaisia keskenään ja suhtautuvat myönteisesti toisiinsa. Kun molemmat osapuolet rohkaistuvat miettimään avoimesti tulevaisuuden visioita, syntyy samalla toivoa ja motivaatiota tulevaisuutta ja työtä kohtaan.

Kehityskeskustelun tulee olla suunniteltu keskustelu siitä, miten työtilannetta ja tavoitteita voidaan hyödyntää työntekijän kehittymiseksi. Vaikka keskustelu on suunniteltu, siinä tulee kuitenkin olla tilaa avoimuudelle. Keskustelussa saadaan selville molempien osapuolien odotukset työntekijän, esimiehen tai yrityksen kannalta sekä mahdollisuudet osapuolten kehitykselle.

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan ideoiden ja mielipiteiden vaihtoa siitä, miten tuloksia voidaan parantaa tai työ saadaan sujumaan paremmin. Kehityskeskustelu ei ole varsinainen palkkaneuvottelu, vaan siinä keskitytään ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Keskustelu päättyy molempien hyväksymään suunnitelmaan käytännön toimille.

Kehityskeskustelussa tuodaan työntekijälle ilmi tavoitteet. Ne heijastuvat yrityksen omista tavoitteista, jotka vaikuttavat liiketoimintayksikön ja osastojen tavoitteisiin ja sitä kautta yksilön tavoitteisiin. Kehityskeskustelun tulee olla ajan tasalla yrityksen tilanteen kanssa, ja keskustelun kaavaa täytyy pystyä muuttamaan senhetkiseen toimintaympä-

ristöön sopivaksi. Ei ole järkeä asettaa samoja tavoitteita vuodesta toiseen, sillä se syö motivaatiota kehityskeskusteluun ja sen tarpeellisuuteen.

4 Kehityskeskustelu johtamisen näkökulmasta

4.1 Kehityskeskustelun hyödyt

Kehityskeskustelulla saadaan tietoa esimerkiksi seuraavista asioista:

- työntekijän vahvuudet ja heikkoudet
- koulutustarve
- kommunikaation parantamisen tarve
- tavoitteisiin pääsemisessä tarvittava apu
- siirrot ja nimeämiset
- mahdollisten lomautuksista päättäminen
- ehdokkaat ylennyksille
- henkilöstösuunnittelu.

Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kehittää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Luottamuksellisella ja avoimella esimies-alaisuhteella on vaikutus mm. työntekijän työssä jaksamiseen, motivaatioon ja oppimiseen.

Kehityskeskustelut myös auttavat esimiestä johtamisessa, sillä niiden avulla hän saa paremman ja ajantasaisen kuvan osastonsa tilanteesta. Keskustelujen avulla voi selvittää esimerkiksi mahdolliset koulutustarpeet ja työntekijöillä oleva piilo-osaaminen. Esimies saa myös tietoa työn vaativuudesta ja tehtävien jakautumisesta. Esimies voi hyödyntää kaikkea tätä tietoa, kun hän arvioi tulevaisuuden haasteita ja vaatimuksia ja sitä, kuinka niihin varaudutaan.

Kilpailukyvyn säilyttääkseen yrityksen on muututtava ympäristöään nopeammin. Työntekijöiden on kyettävä oppimaan uutta ja uskallettava tarttua uusiin mahdollisuuksiin, mutta toisinaan ihmiset pelkäävät muutosta. Esimiehen onkin oltava innostava ja hänen tulee mahdollistaa työntekijän uuden oppiminen.

Kehityskeskustelujen avulla esimies oppii tuntemaan alaisiaan, miten hänen alaisensa kokevat työnsä ja mitä he osaavat ja haluavat. Esimies saa palautetta omasta johtami-

sestaan ja mahdollisuuden kehittää sitä. Keskusteluissa esimies voi puuttua alaisen mahdolliseen huonoon kehitykseen, mutta hän saa myös mahdollisuuden kiittää hyvästä työstä. Keskusteluista voi saada myös uusia luovia ideoita.

Työntekijä puolestaan saa mahdollisuuden keskustella työstään kokonaisvaltaisesti, ja hän saa tietoa koko yrityksen tilanteesta. Hän saa palautetta työsuorituksestaan, sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ja työhönsä. Alainen saa rohkaisua työhönsä, ja oppii samalla tuntemaan esimiestään.

Kehityskeskustelussa esimies pääsee arvioimaan työtä yhdessä alaisen kanssa, ja he voivat analysoida työtulokseen vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä. Samalla keskustelut kehittävät yhteisymmärrystä, ja antavat mahdollisuuden kanssakäymiseen ja ilmapiirin kehittämiseen.

4.2 Kehityskeskustelu johtamisen apuna

Yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi työntekijöitä täytyy motivoida ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtamisella on tässä suuri merkitys, ja se onkin yksi tärkeimpiä asioita yritystoiminnassa. Kehityskeskustelut ovat apuna johtamisessa. Yrityksen kannattaa luoda kehityskeskusteluista hyvin toimiva tapa, jolloin niistä saatua tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa ja henkilöstötyössä.

Kehityskeskusteluissa työntekijällä ja esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa. Työntekijä voi vaikuttaa työhönsä ja hän saa tiedon mitä häneltä odotetaan, esimies taas pystyy varmistumaan, että alaisten asioihin ja työhön on paneuduttu.

Johtaminen keskittyy kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat jatkuvan toiminnan johtaminen, toiminnan kehittäminen ja ihmisten johtaminen:

- Jatkuvan toiminnan johtamisessa avainsanat ovat tuottavuuden parantaminen, työvaiheiden sujuvuus ja toimintojen hiominen tehokkaiksi.
- Toiminnan kehittäminen vie kohti uusia mahdollisuuksia ja niiden hyödyntämistä, se voi tarkoittaa suurelkin muutoksen läpivientiä. Kehittäminen voi olla myös ongelmanratkaisua.

- Ihmisten johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden kehittämistä ja opastusta. Työntekijät ja esimiehet vaihtuvat, ja esimiesten rooli voi muuttua etäisemmäksi ja työntekijän taas itsenäisemmäksi.

Kehityskeskustelussa voidaan päivittää molempien osapuolten kuulumiset, sekä antaa palautetta työstä. Keskustelun painopiste voidaan määritellä sen mukaan, mikä johtamisen osa-alue on tärkeä sillä hetkellä.

Yrityksellä on visio siitä, mihin se tähtää toiminnallaan, ja miten se kasvaa ja kehittyy tulevaisuudessa. Vision päämäärien saavuttamiseksi yrityksellä on strategia, jossa määritellään askelmerkit tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon tulee jakaa tieto visiosta ja strategiasta henkilöstölle, jotta he ymmärtävät mihin toiminnalla tähdätään, ja että he voivat kehittää omaa toimintaansa oikeaan suuntaan.

Siinä missä perinteinen johtamisnäkemys on hierarkkinen ja johdetaan ylhäältä alaspäin, uusi johtamisnäkökulma painottaa keskustelua ja vuorovaikutusta: samaa tehtävää tekevät työntekijät voivat keskustella keskenään, miten käsillä olevaa tehtävää kannattaa lähestyä ja samalla jokainen antaa oman panoksensa työhön. Jokainen työntekijä johtaa tehtävää hetkittäin omalla asiantuntemuksellaan ja he ovat mukana toiminnassa koko persoonallisuudellaan, ei pelkästään ajattelun kautta. Keskustelevan johtamisen kulmakiviä on arvostava ja hyväksyvä vuorovaikutus, joka mahdollistaa yhteistyön esimiehen ja alaisten välillä.

Johtamiseen tarvitaan jatkuvaa ja kehittävää toimintaa sekä työntekijöiden motivaatiota. Ihmistä johtamalla työntekijät saadaan sitoutumaan työhönsä ja he käyttävät osaamistaan saavuttaakseen hyviä tuloksia. Työntekijöitä täytyy kuunnella, ja heille täytyy antaa vastauksia, sillä ihmiset haluavat ymmärtää mikä vaikutus heidän työllään on isommassa mittakaavassa ja miksi jotain tehdään niin kuin tehdään. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus varmistaa, että työntekijöitä kuunnellaan, ja heidän tarpeisiinsa vastataan.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen, motivointi, tavoitteiden asettaminen ja työhyvinvointi ovat erittäin tärkeitä alueita henkilöstöstrategiassa. Osaamista johtamalla ja kehittämällä tuetaan yrityksen strategiaa, ja jokaisen työntekijän osaamisen tulisi auttaa yritystä toteuttamaan ydintehtävänsä.

Kehityskeskustelut auttavat osaamisen johdonmukaisessa ja säännöllisessä johtamisessa, sekä kehittämisen ja kehittymisen suunnittelussa ja seuraamisessa. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi työntekijän nykyinen työtehtävä ja siihen liittyvä osaaminen, sekä osaaminen mahdollisesti tulevaisuudessa muuttuvassa työtehtävässä.

Kehityskeskustelut ovat myös osa tulosjohtamista. Keskustelujen avulla voidaan selvittää, kuinka hyvin työntekijä tai tiimi on työstään suoriutunut. Tulosajattelulla tarkoitetaan toiminnan tehokkuutta ja hallittavuutta. Tulos voi olla muutakin kuin rahallinen; esimerkiksi markkinaosuus tai asiakastyytyväisyys. Tehokkuuden tulisi kulkea koko organisaation läpi toiminta-ajatukselta yksittäisen tehtävän toteuttamiseen saakka, tätä voidaan edesauttaa suunnittelulla ja seurannalla.

Tuloksellisuutta voidaan seurata kaikilla yrityksen tasoilla tiimeistä ja yksiköistä aina yhden työntekijän tulokseen. Yksittäisten työntekijöiden tulokset muodostavat koko organisaation tuloksen, joten kehityskeskustelut ovat apuna yksilö-tason tuloksellisuuden ja tehokkuuden selvittämisessä. Jotta kehityskeskustelu ja suorituksen arviointi olisivat onnistuneita ja hyödyllisiä, niiden tulee olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää.

4.3 Suorituksen arvioiminen

Yleensä työntekijöille tai tiimeille on asetettu tietyt työn tavoitteet. Kehityskeskusteluissa käydään läpi, ovatko nämä tavoitteet toteutuneet, ja keskustellaan syistä jos jostain tavoitteesta on jääty. Suorituksen arvioimiseen käytettäviä järjestelmiä on paljon ja erilaisia. Käytettävä järjestelmä valitaan sen mukaan, ketä arvioidaan, kuka arvioi, ja kuinka järjestelmällisesti arviointi halutaan tehdä.

Ennen kuin arviointi tehdään, työntekijöille täytyy kertoa arviointikriteerit. Kriteerit tulee perustua työn vaatimuksiin. Kun arviointikriteerit on määritelty, ne auttavat siirtämään yrityksen tavoitteet työntekijä-tasolle ja heidän tehtäviin. Arviointikriteerien ei kannata tarkastella pelkästään yhtä asiaan (esimerkiksi rahallista tulosta), sillä silloin jokin toinen tärkeä osa-alue, esimerkiksi asiakastyytyväisyys voi jäädä mittaamatta ja arviomatta.

Yrityksen toiminnan kannalta yksi tärkeimpiä asioita on työn tulos. Työn tuloksia voidaan arvioida esimerkiksi kirjanpidosta saatavien lukujen perusteella, asiakastyytyväi-

syydellä tai Balanced Scorecardin avulla. Balanced Scorecard on strategisen johtamisen työkalu, jolla mitataan tavoitteita talouden, asiakasprosessin, innovaatioiden ja oppimisen näkökulmasta. Innovatiivisuus ja oppiminen liittyvät yrityksen kehittymiseen ja uudistumiskykyyn, ja mittarina voi olla esimerkiksi uusien tuotteiden tuoma osuus liikevaihdosta.

Eräs tapa arvioida suoritusta on laittaa työntekijät paremmuusjärjestykseen tiettyjen määriteltyjen kriteerien pohjalta. Yksi tapa on laittaa ennalta ilmoitettu, tietty määrä henkilöitä jokaiseen suoriutumisryhmään; suoriutumistasot voidaan jakaa esimerkiksi viiteen ryhmään huonosta erinomaiseen, ja jokaisessa ryhmässä voi olla vain tietty, eri määrä ihmisiä, sillä kaikki eivät voi olla hyviä tai huonoja. Työntekijöitä voidaan vertailla myös pareittain, jolloin jokaista verrataan vuorotellen muihin työntekijöihin, ja määritellään, kumpi on onnistunut työssään paremmin. Tämä menetelmä onnistuu vain pienen ryhmän sisällä, suuremmissa ryhmässä parivertailuja muodostuu liikaa.

Arvioinnin osa-alueet määritellään sen mukaan, mitkä asiat ovat tärkeitä työn tekemisen ja koko yrityksen kannalta. Arviointikohteita voi olla useita, esimerkiksi

- luotettavuus
- luovuus
- aloitekyky
- johtajuus
- työtehtävän osaaminen
- ahkeruus
- työn laatu ja työn määrä (esim. kappalemäärä)
- tavoitteiden saavuttaminen
- tiimityöskentely
- asiakashuolto
- joustavuus
- liiketoiminnan ja talouden ymmärtäminen
- tuotetuntemus
- vuorovaikutustaidot
- organisointikyky
- ajankäyttö
- kielitaito.

Näitä asioita voidaan arvioida eri asteikolla joko sanallisesti, tai numeroilla esimerkiksi yhdestä viiteen.

Perinteisesti esimies on suorittanut työntekijän suorituksen arvioinnin, mutta nykypäivänä siihen voi osallistua myös useampi taho, esimerkiksi työntekijä itse, kollega, alaiset tai asiakkaat. On yleistä, että ennen kehityskeskustelua työntekijä arvioi itse oman työsuorituksensa, ja arviointikeskustelu esimiehen kanssa käydään sen pohjalta. Yleensä itsearviointi onnistuu hyvin ja rehellisesti, varsinkin jos on tiedossa, että myös joku toinen arvioi suoritusta. Jos palkitseminen on sidottu tiimin yhteistulokseen, silloin yleensä käytetään kollegoiden arvioimista hyväksi.

Yksi yleinen arviointimenetelmä on ns. 360°-arviointi, jossa arvioijina toimivat esimerkiksi esimies, alaiset, muut työntekijät sekä asiakkaat. Arvioinnin kohteena voi olla useampi osa-alue, joista tehdään lopulta yhteenveto. Jotta tämä menetelmä onnistuisi oikein, sen tarkoituksenmukaisuus täytyy olla mietitty, sen täytyy olla hyvin suunniteltu, ja sen läpivienti pitää johtaa hyvin.

Olisi hyvä, jos työntekijät arvioisivat itse itsensä ennen kehityskeskustelua. Keskustelussa voidaan käydä läpi työntekijän oma sekä esimiehen arvio, ja työstä suoriutumista voidaan keskustella rakentavasti. Sitä vastoin kannattaa suhtautua varovaisesti kollegojen tekemään arviointiin. Varsinkin henkilöstömäärältään suhteellisen pienessä yrityksessä toisten arviointi, etenkin negatiivinen, voi aiheuttaa epäsopua työntekijöiden välille ja heikentää työilmapiiriä.

Tehdään suorituksen arviointi millä tavalla tahansa, tärkeää on, että mittaaminen on luotettavaa. Mittarin on oltava validi, eli se mittaa sitä, mitä on tarkoituskin, ja tulosten on oltava reliabiliteettisia, eli tulos on aina sama vaikka mittaus toistettaisiin.

4.4 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi johtamisen väline, jonka avulla henkilöstöä motivoidaan toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitseminen on yhteydessä suorituksen arviointiin. Palkitsemisen pitäisi riippua siitä, millaista työtä ihminen tekee, ja kuinka hän siitä suoriutuu. Palkitseminen on laaja käsite, ja sen voi tehdä monella tapaa, mutta yleensä palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen (talou-

delliseen) ja aineettomaan (sosiaaliseen). Palkkiojärjestelmä ei saa korvata esimiehiltä ja johdolta saatua palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä.

4.4.1 Palkitsemisen perusteet

Työnantajayritys voi strategiansa perusteella määritellä tavoitteet, joihin pääseminen palkitaan. Tavoitteet voivat olla rahallisia, jolloin mitataan esimerkiksi voittoa tai myyntikatetta, tai ne voivat olla määrällisiä, jolloin mitataan esimerkiksi kappalemääriä tai seurataan tehokkuuden parantumista. Palkitsemisen tavoitteet voivat olla myös vähentyneet poissaolot tai laadun paraneminen.

Kun työntekijöille on annettu tavoitteet ja kerrottu mittarit niiden seuraamiseksi, työn tulosta voidaan arvioida kehityskeskusteluissa. Jos työntekijä on päässyt tavoitteisiin, tai työsuoritus on muilla mittareilla riittävän hyvä, voi miettiä tähän sopivaa palkitsemiskeinoa. Työntekijän tavoitteet ja työsuorituksen arviointi pohjautuu yrityksen tarpeisiin ja tavoitteisiin, joten motivoimalla ja tukemalla työntekijää hyvään suoritukseen, yritys pääsee kohti omaa liiketoiminnallista tavoitettaan.

Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on mm. palkita ihmisiä yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta ja arvon tuottamisesta, motivoida työntekijöitä ja sitouttaa heitä, luoda palkitsemisjärjestelmä jossa tunnistetaan rahallisen ja aineettoman palkitsemisen tärkeys, sekä saattaa henkilöstö tietoiseksi millä perusteilla palkitseminen tapahtuu.

4.4.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on rahallista palkitsemista. Se voi olla suoraa, palkkaan liittyvää, tai epäsuoraa, esimerkiksi erilaiset edut. Yrityksen järjestämiä lakisääteisiä etuja ovat mm. työeläke, sairausvakuutus ja työttömyysturvamaksu. On myös yritykselle vapaaehtoisia etuja, kuten lisävakuutukset tai luontoisedut kuten ateriaetu ja autoetu.

Palkka on tehdystä työstä maksettu korvaus, ja kun se perustuu työn vaativuuteen ja arvoon, sen avulla voidaan pitää työntekijät tyytyväisinä ja motivoida heitä, ja samalla houkuttaa uutta työvoimaa. Palkka kannustaa, koska sen avulla ihminen voi tyydyttää perustarpeiden lisäksi muita tarpeitaan, kuten saada arvostusta ja taloudellisen turvallisuuden. Palkan merkitys kuitenkin vaihtelee esimerkiksi henkilön arvoista tai elämänti-

lanteesta riippuen, ja esimerkiksi pienituloisille palkan merkitys on suurempi, koska he saavat sillä tyydytettyä perustarpeensa. Palkkaan liittyviä palkitsemisen keinoja ovat mm. erilaiset lisät, bonukset henkilökohtaisella tai tiimitasolla ja tulospalkkiot.

Epäsuora etu on rahan arvoinen etu, joka tarjotaan työntekijälle palkan lisäksi. Tällaisia ovat esimerkiksi jo mainitut ravintoetu ja autoetu, sekä esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastustoiminta, alennukset yrityksen tuotteista ja täydennyskoulutus. Yritys voi myös tarjota henkilöstölle teatteri-illan, tukea vapaa-ajan toimintaa liikunta- tai kulttuuriseteleillä tai henkilöstö voi osallistua yritysten välisiin urheilukilpailuihin. Epäsuoran palkitsemisen riskinä on, että työntekijät eivät arvosta niitä suhteessa työnantajalle niistä koituviin kustannuksiin. Siksi yrityksen kannattaakin miettiä tarkkaan, mihin etuihin sen kannattaa panostaa, ja mistä se saa eniten vastinetta.

4.4.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen liittyy lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkitsemiskeinoihin. Näiden merkitys kasvaa sitä mukaa, kun työntekijän palkka kasvaa. Toisin sanoen jossain vaiheessa tulojen merkitys vähenee, ja muut asiat koetaan motivoivampina.

Työuraan liittyvä palkitseminen koskee työtä sinänsä, itsensä kehittämistä, etenemismahdollisuuksia ja lisätuloja:

- Nykyisin työn jatkuvuudesta ei ole takeita, olipa työ sitten isossa tai pienessä yrityksessä tai valtionhallinnossa, sillä yritykset haluavat olla joustavia kysynnästä ja tuloista riippuen.
- Jos työntekijä haluaa kehittää itseään, yritys voi esimerkiksi kustantaa vapaaajalla tapahtuvan koulutuksen maksun. Tämä on edullinen tapa huolehtia kehittymishaluisesta henkilöstöstä, ja samalla ammattitaidon säilyminen on työntekijän omalla vastuulla.
- Etenemismahdollisuuksilla tarkoitetaan, kuinka hyvin työntekijä voi siirtyä tehtävästä toiseen tai jopa aivan eri osa-alueelle yrityksessä.
- Mahdollisuus lisäansioihin on myös palkitsemiskeino, joka liittyy uralla etenemiseen. Vaativampi työ tuo yleensä enemmän palkkaa, mutta urakehittyminen merkitsee ihmiselle myös muuta kuin rahallista etuutta.

Sosiaalisilla palkitsemisilla tarkoitetaan yleensä statussymboleja, kiitosta, tyytyväisyyttä, sosiaalisia suhteita ja julkista arvostusta:

- Statussymboleja voivat olla esimerkiksi titteli, käyntikortti, alaisten lukumäärä, luottokortit, parkkipaikka, kulkuluvat ja klubien jäsenyys. Nämä kuvastavat henkilön asemaa yrityksessä, sekä hänen arvostustaan, mutta toki jotkin statussymbolit ovat välttämättömiä henkilön työn kannalta.
- Yrityksen sisällä julkistettu kiitos tai tunnustus voi palkkiona korvata pienen palkankorotuksen, yritysten tulisikin käyttää tätä tapaa useammin.
- Tutkimusten mukaan ihminen on tyytyväinen työtehtäväänsä noin neljä vuotta. Sen jälkeen tehtävä alkaa menettää mielenkiintonsa, ja olikin hyvä jos työntekijä voisi vaihtaa tehtäväänsä noin neljän vuoden välein.
- Sosiaaliset suhteet palkitsemisena tarkoittavat, että yritys voi tarjota työntekijöilleen mielenkiintoisia kontakteja. Henkilö voi esimerkiksi toimia yrityksen edustajana tavatessaan kunnan johtoa, potentiaalisia ulkomaalaisia asiakkaita tai vaikka työmarkkinajärjestöjen edustajia. Tämän palkitsemiskeinon kohdalla tulee huomioida, etteivät kaikki arvosta ja motivoitu edustamisesta ja uusista kontakteista, vaan saattavat pitää niitä lisärasitteena.
- Julkinen arvostus voi motivoida monia. Palkitsemiskeinoina voivat olla esimerkiksi arvonimet, ritarikuntien merkit tai lehtihaastattelu.

Erilaiset henkilöstötilaisuudet ovat myös hyvä tapa palkita ja muistaa henkilöstöä. Ne parantavat yhteishenkeä ja lisäävät sitoutumista yritykseen. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi pikkujoulut, vuosijuhlat, teatterissa tai konsertissa käynnit ja illanvietot.

4.5 Työhyvinvointi

Kehityskeskustelujen avulla yritykseen voidaan saada avoimempi ja luottavaisempi ilmapiiri, ja keskusteleva johtajuus on yksi työhyvinvoinnin tekijöistä. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin tapa lisätä työssä viihtymistä. Jos työ on mielekäästä ja työntekijä näkee sen kokonaisuuden, mitä hänen työllään tavoitellaan, hän työskentelee mielellään saavuttaakseen päämäärän. Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tehdä sellaista työtä, jonka hän kokee omakseen, ja työssä pitäisi olla sopivasti haasteita, jotta mielenkiinto pysyy yllä.

Työtehtävää voidaan kehittää työntekijälle mieluisemmaksi esimerkiksi laajentamalla työtä tai tuomalla siihen mukaan jotain uutta. Työstä voi luoda paremman kokonaisuuden, tiimin toimintaa voi parantaa, tai työntekijälle voi antaa vaikka mahdollisuuden asiakaspalveluun hänen niin toivoessaan.

Hyvä johtaminen on yksi työhyvinvointia rakentavista asioista. Kehityskeskustelut ovat osa johtamismenetelmää, ja hyvin hoidettu keskustelu – innostava, kannustava, rohkaiseva – antaa työntekijälle lisää energiaa ja itseluottamusta, sekä lisää työniloa. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista, mikä taas parantaa tuottavuutta.

Hyvin toimivassa työyhteisössä ihmisten välinen vuorovaikutus on avointa ja johtaminen on oikeudenmukaista. Pelisääntöjä noudatetaan, mutta toimintatapoja voidaan kyseenalaistaa. Työntekijöiden erilaisille mielipiteille on tilaa, ja niitä arvostetaan. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, että työntekijä tietää, mikä merkitys hänen työllään on yrityksen vision kannalta, ja että hän tietää oman roolinsa osuuden isommassa mittakaavassa.

On tutkittu, että työtyytyväisyyttä luovat esimerkiksi saavutukset, tunnustukset, mielekäs työ, vastuu ja kasvu työssä. Sen sijaan tyytymättömyyttä aiheuttavat huonosti hoidettuna esimerkiksi työnjohto, palkka, suhteet työkavereihin ja yrityspolitiikka. Toisaalta, jos nämä asiat ovat hoidettu hyvin, ne ovat lähes merkityksettömiä työhyvinvoinnin kannalta. Työtyytyväisyyttä voidaankin lisätä parantamalla tyytyväisyyttä tuovia asioita, ja poistamalla tyytymättömyyttä aiheuttavat.

Erään tutkimuksen mukaan tyytyväisimmät työntekijät olisivat yrityksessä, jossa voi olla täysin oma itsensä, työntekijöille kerrotaan rehellisesti yrityksen tilanteesta, työntekijöiden vahvuuksia kasvatetaan ja päivittäinen työ on palkitsevaa. Tärkeää on myös se, että yritys tekee jotain merkityksellistä ja että siellä ei ole ”tyhmiä sääntöjä”, joihin ei uskota. (Goffee & Jones Harvard Business Review 2013.)

Työhyvinvointi koostuu monesta osa-alueesta, kuten palkitseminen, tasa-arvo, osaamisen kehittäminen ja työturvallisuus. Työhyvinvoinnin saavuttamiseksi työoloja ja töiden johtamista pitäisikin kehittää niin, että ne tyydyttävät sekä työntekijää että työnantajaa. Näistä asioista esimies voi saada palautetta ja arvioita työntekijältä kehityskeskusteluissa, ja hyödyntää niitä kehittäessään omaa toimintaansa ja johtamistaitoja.

5 Käytännön ohjeita kehityskeskusteluun

5.1 Millainen keskustelu tarvitaan?

Kehityskeskusteluja on erilaisia, ja niissä painopisteet ovat eri asioissa. Tilanteen mukaan kehityskeskustelu voi olla tavoite- ja palautekeskustelu, jossa mietitään, miten työntekijä on suoriutunut tehtävistään. Se voi olla myös työntekijän kehittämiskeskustelu, jossa tarkastellaan henkilön osaamista. Keskustelu voi liittyä yksikön toimintasuunnitelmaan, jolloin tarkastellaan tiimin toimintaa ja kuinka se pärjää. Kehityskeskustelu voi tähdätä myös toiminnan kehittämiseen. Kehityskeskustelussa voidaan myös käydä läpi tavallaan kolme eri keskustelua: suorituksen arviointi, tavoitteet ja varsinainen kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelussa on tärkeää mm. arvioida työntekijän suoriutuminen tehtävästään ja tunnistaa työntekijän vahvuudet ja kehittämistä vaativat osa-alueet, sekä tehdä kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelun tuleekin olla enemmän tulevaisuuteen suuntautuva.

Eräs kyselyyn vastannut työntekijä kertoi, että ryhmäkeskustelu voisi olla kehityskeskustelun muoto, joka sitouttaisi paremmin työhön ja työnantajaan, koska siinä saisi taustatukea ryhmältä. Ryhmäkehityskeskustelun avulla työntekijöille voidaan selkeyttää heidän perustehtävänsä organisaatiossa ja kuinka se liittyy isompaan kokonaisuuteen. Keskustelussa voidaan myös käydä läpi esimerkiksi työtapoja ja henkilöiden osaaminen työn kannalta.

Ryhmäkeskustelu antaa työntekijöille tilaisuuden arvioida ryhmän toimivuutta ja sen vuorovaikutusta niin sisäisesti kuin muiden ryhmien tai tiimien kanssa. Työntekijät itse ovat asiantuntijoita arvioimaan oman tiiminsä tehtäviä ja tuloksia, mutta onnistuakseen ryhmäkehityskeskustelu vaatii, että osallistujat ovat halukkaita keskusteluun. Onnistunut ryhmäkeskustelu lisää luottamusta ryhmän sisällä sekä esimiehen suuntaan. Parhaassa tapauksessa hyvin toimiva ryhmäkeskustelu edesauttaa työntekijän sitoutumista työhönsä, ja arvioinnit ryhmäkeskustelussa ja yksilökehityskeskustelussa tukevat toisiaan.

5.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Valmistautuminen kehityskeskusteluun on tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan keskustelusta saatavaan hyötyyn. Esimiehen kannattaa esimerkiksi käydä läpi keskusteluvaketta, tai hän voi vaikka pitää henkilöstölle kehityskeskustelun tiedotustilaisuuden, jossa käydään läpi keskustelun perusasiat.

Keskustelulomakkeet kannattaa antaa työntekijöille jo etukäteen luettavaksi ja täytettäväksi, tällä tavalla tärkeät asiat voidaan käydä läpi tehokkaasti ja aikaa voi jäädä kenties muille asioille.

Jos yrityksessä käydään kehityskeskusteluja ensimmäistä kertaa, kannattaa työntekijöiden kanssa sopia tavoitteista ja työn arvioinnin kriteereistä muutama kuukausi ennen keskusteluja. Näin molemmat osapuolet tietävät odotukset sekä tavoitteet, joita keskustelussa arvioidaan.

Kannattaa miettiä valmiiksi, mitä asioita keskustelussa on hyvä käydä läpi. Keskustelun pohjaksi tarvittavat tiedot tulee hankkia etukäteen, ja niiden on oltava myös työntekijän saatavilla ennen keskustelua. Kehityskeskusteluun kerätään tietoa työn tuloksesta, ja työntekijän suoritusta ja kehittämistarpeita tarkastellaan monelta kantilta. Myös perusasiat on hyvä tarkistaa ennen keskustelua: aika ja paikka, tarvittavat lomakkeet, keskustelun pituus, tärkeät läpi käytävät asiat ja kuinka aika kannattaa käyttää hyväksi.

On tärkeää miettiä, miten keskustelutilaisuudesta saadaan positiivinen, kuinka mahdolliset erimielisyydet käsitellään ja miten työntekijää voisi motivoida. Esimiehen tulee myös muistaa antaa työntekijälle enemmän puheaikaa kuin itselleen.

5.3 Kehityskeskustelun eteneminen

Keskustelun pohjana oleva lomake antaa raamit keskustelun kululle, sekä varmistaa tärkeiden asioiden läpikäynnin. Tosin raamit eivät saa olla niin jäykät, että vapaalle keskustelulle ei jää sijaa, sillä keskustelun on hyvä joustaa tilanteen mukaan. Keskustelu ei ole vain esimiehen monologi, vaan molempien osapuolten yhteinen aikaansaannos. Siksi puheen selkeys ja ymmärrettävyys on tärkeää.

Toisinaan työntekijä voi kokea kehityskeskustelutilanteen jännittävänä. Jos keskustelu käydään vain kerran vuodessa, se voi saada liian suuret mittasuhteet. Tilanteen draamattisuuteen vaikuttaa myös se, jos esimies ei ole muuten vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja kommunikointi on vähäistä kehityskeskustelun ulkopuolella. On tärkeää, että kehityskeskustelu ei ole esimiehen suorittama haastattelu, vaan molemmilla osapuolilla on vastuu keskustelun etenemisestä.

Kyselyyn vastanneet työntekijät toivovat, että kehityskeskustelu on avoin, ja että molemmat osapuolet kuuntelevat toisiaan keskeyttämättä.

Työntekijöitä kohtaan tulee olla reilu: jos jollain työntekijällä on haasteita suoriutua tehtävästään hyvin, häntä pitää opastaa ja antaa aikaa korjata tilanne. Keskustelun pohjana oleva lomake varmistaa, että työntekijöitä voidaan vertailla tasapuolisesti. Kannattaa välttää negatiivisia sanoja, kuten virhe, väärä, epäonnistuminen ja heikko. Sen sijaan on hyvä käyttää positiivisia sanoja, kuten arvostus, osaaminen, kehittäminen, sitoutuminen ja kyvykkyys. Keskustelussa on hyvä antaa myös positiivista palautetta.

5.4 Seuranta

Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumisen seuranta on tärkeä osa keskusteluprosessia. Jos sovittujen toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista ei seurata, se viestii henkilöstölle, että kehityskeskustelulla ei ole mitään merkitystä tai vaikutusta. Seuranta täytyykin hoitaa niin kuin keskustelussa on sovittu. Kun yritys pitää lupauksensa henkilöstölle, yritys voi odottaa, että työntekijätkin pitävät kiinni omasta osastaan keskustelussa sovitusta asioista.

Sovittujen asioiden toteutumista kannattaa seurata siitä näkökulmasta, mitkä asiat ovat esimiehen ja mitkä työntekijän vastuulla. Asioiden toteutumista on myös syytä tarkistaa sovittuna aikoina, ja toteutumisesta raportoidaan toiselle osapuolelle kirjallisesti tai suullisesti. Jos seuranta vaikuttaa jäävän muiden työvelvoitteiden alle, eikä sille tahdo löytyä aikaa, kannattaa sopia etukäteen, miten tilanteessa menetellään.

Kehityskeskustelun jälkeen molempien osapuolten on hyvä allekirjoittaa keskustelu-kaavake vahvistaakseen sen, mitä on sovittu. Samalla työntekijä on tietoinen mitä arvioita esimies on hänestä tehnyt.

Tavoitteiden luonteesta riippuu, kuinka usein niitä tarvitsee seurata. Esimerkiksi myyntitavoitteita seurataan yleensä vähintään kuukausittain, kun taas jonkin toisen tavoitteen seuraaminen voi riittää kerran vuodessa. Seuranta on esimiehen vastuulla, ja edellyttää häneltä jämäkkää otetta.

6 Kehityskeskustelun sisältö

Kehityskeskusteluilla voi olla painopisteinä eri aiheet ja tavoitteet. Ennen jokaista keskustelua molemmilla osapuolilla tulee olla tiedossa tulevan keskustelun tavoite ja aihepiiri. Jos kaikkia aiheita ei ehdi käydä yhden keskustelun aikana, voi keskustelut jakaa vaikka kahteen osaan: ensimmäisessä keskustelussa käsitellään esimerkiksi työn tulosta, tavoitteita ja palkitsemista, ja toisessa puhutaan esimerkiksi työntekijän omasta kehitymisestä, toimintatapojen kehittamisestä ja työhyvinvoinnin parantamisesta.

Kyselyn perusteella kehityskeskustelussa toivotaan käsiteltävän seuraavia asioita:

- henkilökohtaiset tavoitteet
- suorituksen arviointi
- oman kehittymisen/osaamisen kartoitus
- kehityssuunnitelma
- työhyvinvointi ja sen lisääminen
- jokapäiväistä työtä vaikeuttavat asiat, puutteiden korjaus
- työtapojen kehittäminen
- työmotivaatio
- työilmapiiri
- työvälineet ja työympäristö
- palkka.

Jos kehityskeskustelun painopisteenä on esimerkiksi toiminnan kehittäminen, esimies voi kysyä alaiseltaan, kuinka hän kehittäisi työtään. Keskustelussa voidaan jutella siitä, miten tavoitteet täyttyvät nykyisellä toiminnalla, ja kuinka tulosta voitaisiin parantaa työntekijän näkökulmasta.

Jotta esimies saa selville, mitä työntekijä ajattelee työstään ja omasta suoriutumisestaan, keskustelua voi herättää kysymällä mm. kuinka hyvin alainen tuntee suoriutuneensa työssä, mistä hän pitää eniten ja vähiten työssään ja mitkä asiat hän kokee vahvuudekseen ja heikkoudekseen. Työntekijää voi myös pyytää itse analysoimaan, onko jokin työ mennyt hyvin, tai esittämään syitä siihen, jos hän ei ole päässyt tiettyyn tavoitteeseen.

Kyselyn vastausten perusteella hyödylliseksi koettiin sellainen kehityskeskustelu, jossa molemmat osapuolet hyötyvät jotakin. Toivottiin, että keskustelun jälkeen tehdään kehityssuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Tavoitteisiin pääsy hyödyttää sekä työntekijää että yritystä.

7 Kehityssuunnitelma

Organisaatiossa jokaisella työntekijällä pitäisi olla kehityssuunnitelma, jossa yhdistyy yrityksen ja työntekijän tavoitteet. Kehityssuunnitelman tulee tukea nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista, mutta myös mahdollisissa tulevaisuuden haasteissa ja muuttuvissa tehtävissä tarvittavaa osaamista. Kehityssuunnitelmassa voidaan käsitellä mm. seuraavia aiheita: mitä kehitetään ja miten, kuinka työnantaja voi auttaa, ja kuinka kehittymistä seurataan.

Kehityskeskustelun aikana selvitetään mikä työntekijän osa-alue kaipaa kehittämistä. Tämän perusteella tehdään suunnitelma, jossa käy ilmi mitä tehdään, kenen toimesta ja milloin. Kehittämiskohteita kannattaa olla vain yksi kerrallaan, muuten kehittämistavoitteet voivat olla liian ylivoimaisia. Kehityssuunnitelman tulee olla käytännöllinen ja koskea käytännön asioita, sille tulee asettaa aikaraja ja suunnitelmassa tulee kertoa tarkasti mitä työntekijä tulee tekemään. Toteutuakseen kehittyminen vaatii sitoutumista ja halua kehittyä, joten sekä työntekijän että esimiehen tulee sitoutua kehityssuunnitelmaan tosissaan.

Työntekijä on kuitenkin päävastuussa omassa kehityssuunnitelmassa mainittujen asioiden toteuttamisesta esimiehen ja työnantajan tuen avulla. Yleensä kehityssuunnitelmassa keskitytään kehittämään jotain nykyisessä työssä tarvittavaa taitoa, mutta samalla on tärkeää, että työntekijä pystyy laajentamaan osaamistaan ja kenties ottamaan enemmän vastuuta ja laajemman roolin työssään.

Kehityssuunnitelmassa voi olla esimerkiksi seuraavat kohdat:

- työ- ja koulutustausta
- työtehtävä ja osaamisen arviointi
- tietotekninen osaaminen
- erityisosaaminen
- kehittymistoiveet, uraodotukset
- kehittymistavoitteet, mahdollinen koulutustarve
- kehittymistoimenpiteet.

Työntekijä huolehtii itse kehityssuunnitelman toteutumisesta ja sen täyttämisestä, ja suunnitelma käydään läpi aina kehityskeskusteluissa.

Pelkistetysti kehityssuunnitelmassa voidaan tuoda ilmi työntekijän vahvuudet, tarpeet uudelle osaamiselle ja kehittymiselle, sekä kehittämistoimenpiteet. Kehittämisuunnitelmaa voi pohjustaa keskustelemalla työn nykyisistä osaamis-vaatimuksista, työn mahdollisista muutoksista, mitä taitoja työntekijä voi hyödyntää työssään ja mitä jää käyttämättä, mitä ammatillisia tulevaisuuden suunnitelmia työntekijällä on, ja miten hän perustelee mahdollisesti tarvittavan koulutuksen.

8 Yhteenveto ja ehdotukset

Ennen kehityskeskustelujen aloittamista suosittelen pohtimaan, mitä keskusteluilla halutaan saavuttaa ja kuinka niitä kannattaa hyödyntää sekä työnantajan, että työntekijän näkökulmasta.

Nyt kun keskusteluja ei ole pidetty, kaikki työntekijöiltä saatu tieto on hyödyllistä. Kehityskeskusteluissa asioista pääsee puhumaan rauhassa ja niihin voidaan siten vaikuttaa. On myös tärkeää, että työntekijä kuulee esimieheltä esimerkiksi yrityksen vision ja strategian, jotta hän ymmärtää oman työnsä merkityksen yrityksen toiminnassa.

Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista kannattaa seurata, ja sovitut asiat tulee toteuttaa, olivatpa ne sitten työn tekoon liittyviä parannusehdotuksia tai työntekijän henkilökohtaisia kehittymistoiveita. Jos kehityskeskustelussa tulee ilmi asioita, jotka vaikuttavat negatiivisesti esimerkiksi työn tekemiseen tai työssäviihtymiseen, näiden asioiden korjaamiseen kannattaa panostaa. Jos työntekijä kertoo esimerkiksi kehit-

tymis- tai uratoiveistaan, hänelle voidaan laatia kehityssuunnitelma. Jos sovittuja asioita ei toteuteta, keskustelu menettää merkityksensä ja aiheuttaa turhautumista työntekijöissä.

Kehityskeskusteluprosessin myötä kannattaa miettiä myös palkitsemista ja mahdollisesti jopa palkitsemisjärjestelmän luomista. Palkitseminen motivoi työntekijöitä pääsemään heille asetettuihin tavoitteisiin ja siten yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa omat tavoitteensa. Palkitsemisjärjestelmää varten työntekijöille on määriteltävä selkeät tavoitteet ja kriteerit niihin pääsemiseksi.

Kehityskeskusteluprosessi vaatii paneutumista ja valmiutta toteuttaa ja käsitellä niissä esiin nousevia asioita. Kun keskustelukäytäntö on saatu käynnistettyä ja toimimaan hyvin, toivon mukaan keskusteluista saatava hyöty koetaan arvokkaaksi pitää käytäntöä yllä. Kun kehityskeskustelu on tullut tutuksi kaikille osapuolille, keskustelun aiheita voi muokata ja niihin voi lisätä ajankohtaisia tarpeellisia asioita käsiteltäviksi.

Kehityskeskustelulomake

Nimi: _____

Pvm: _____

Esimies: _____

Työ

Ajatuksesi tehtävänkuvastasi, tehtäviisi liittyvistä vastuista ja tavoitteista strategian saavuttamiseksi.

Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?

Kuinka mielestäsi suoriudut työtehtävistäsi? Asteikolla 1 - 5 (1=huonosti, 5=erinomaisesti) tai sanallinen arviointi.

Missä asiassa olet mielestäsi onnistunut hyvin?

Mikä työssäsi on mukavaa? Mitä haluaisit tehdä tulevaisuudessa enemmän?

Mikä työssäsi on haastavaa? Miten näitä asioista voisi muuttaa?

Työhyvinvointi

Ajatuksesi työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Mikä motivoi sinua työssäsi?

Onko työyhteisösi toimiva? Mikä on roolisi siinä? Onko sinulla odotuksia tai kehitysodotuksia työyhteisöllesi? Kuinka itse edistät työhyvinvointia yhteisössä? Mitä odotat tai toivot esimieheltä?

Ajatuksesi työympäristöstä, työvälineistä ja työtavoista. Miten niitä voisi kehittää?

--

Tulevaisuus

Ajatuksesi sinulle asetetuista tavoitteista.

--

Mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteesi työsi tai työurasi suhteen? Mitä haluaisit parantaa nykyisessä työssäsi?

--

Missä asioissa haluaisit kehittyä? Tarvitsetko koulutusta?

--

Johtaminen

Arviosi esimiehen johtamistyöstä.

--

Muuta, mitä haluaisit sanoa.

Yhteenveto keskustelusta

Nimi: _____

Pvm: _____

Esimies: _____

Työstä suoriutuminen

Mahdollisten epäkohtien korjaaminen

Työhyvinvointi

Tavoitteet

Yhteenveto kehittymistoiveista ja – tarpeista

Muut asiat

Allekirjoitukset

Työntekijä _____

Esimies _____

