



- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

KEHITYSKESKUSTELUT NIIRALAN KULMA OY:SSÄ

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Viivi Konttinen			
Työn nimi Kehityskeskustelut Niiralan Kulma Oy:ssä			
Päiväys	2.5.2014	Sivumäärä/Liitteet	44/7
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Ulla Loikkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Niiralan Kulma Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehityskeskustelut tarjoavat työkalun yritysten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi nykypäivän muuttuvassa yritysmaailmassa. Kehityskeskusteluilla voidaan parhaassa tapauksessa parantaa yksilön ja koko organisaation osaamisen tasoa. Tässä opinnäytetyössä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä etukäteen suunniteltua ja säännöllisesti käytävää keskustelutilaisuutta, joissa tarkoituksena on työntekijän osaamisen tarkastelu työntekijän omiin ja organisaation asettamiin tavoitteisiin.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimiva kehityskeskustelumalli Niiralan Kulma Oy:lle. Niiralan Kulma Oy:ssä vuoden alussa käyttöön otettu henkilöstöhallinnon järjestelmä mahdollisti kehityskeskusteluihin liittyvien lomakkeiden ylläpidon yhteisessä sähköisessä järjestelmässä, joten Niiralan Kulman päivitystä vaatinut kehityskeskustelulomake päätettiin uusia ja ottaa käyttöön uudessa järjestelmässä. Uuden järjestelmän asettamien haasteiden takia henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua perehdytystilaisuuksiin, joiden tarkoituksena oli opastaa työntekijät uudistuneen lomakkeiston käyttöön.</p> <p>Aluksi käsitellään kehityskeskusteluja käsitteenä, kehityskeskustelujen historiaa ja trendejä sekä niiden tarjoamia haasteita ja mahdollisuuksia. Seuraavaksi aiheena on vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa, joka sisältää pohdintaa ratkaisukeskeisyydestä, palautteen antamisesta, sanattomasta viestinnästä ja merkityksestä. Tämän jälkeen käsitellään kehityskeskustelujen vaiheita: valmistelua, keskustelutilannetta ja jälkihoitoa. Toteutuneessa kehityskeskustelumallissa kehityskeskustelut on eriytetty kolmeksi erilliseksi keskusteluksi, jotka ovat henkilökohtainen kehityskeskustelu, tuloskeskustelu ja tavoitekeskustelu. Toteutunut malli mahdollistaa tavoite- ja tuloskeskustelujen käymisen ryhmäkeskusteluina.</p> <p>Loppupäätelmissä on yhteenveto ja johtopäätökset opinnäytetyön toteutuksesta sekä opiskelijan kehittämisehdotukset tulevaisuutta ajatellen. Lisäksi yhteenveto ja johtopäätökset sisältävät pohdinnan osaamisen ja oppimisen näkökulmista.</p>			
Avainsanat Kehityskeskustelut, tuloskeskustelu, tavoitekeskustelu, ryhmäkeskustelu			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Viivi Konttinen			
Title of Thesis Performance appraisals at Niiralan Kulma Ltd			
Date	2.5.2014	Pages/Appendices	44/7
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Niiralan Kulma Ltd			
<p>Abstract</p> <p>Performance appraisals provide a tool for companies to achieve strategic goals and improve operational efficiency in today's changing business world. With performance reviews the company could at best achieve to improve the individual's and the organization's level of competence. In this thesis a performance appraisal means a discussion that is planned in advance and regularly organized between the manager and the employee. The aim of the discussion is to view the employee's know-how against the employee's own as well as organizational targets.</p> <p>The objective of the thesis was to create an effective performance appraisal model for Niiralan Kulma Ltd. A personnel management system introduced at the beginning of the year enabled the maintenance of performance appraisal forms in the common electronic system. Thus it was decided that the previous performance appraisal form in need of updating would be revised and taken into use within the new system. Because of the challenges posed by the new system, employees were offered the opportunity to participate in an introduction to the use of the new forms.</p> <p>The concept of performance appraisals, their history and trends as well as their challenges and opportunities are covered at the beginning of the thesis. The next topic is the interaction of performance appraisals, including discussion about solution-focused methods, giving feedback and the importance of non-verbal communication. After that the thesis deals with stages of discussions: the preparation, discussion and aftercare. In the case company the performance appraisals have been divided into three separate sessions, which include a personal performance appraisal and discussions about results and goals. The model implemented at the case company makes it possible that the discussions about results and goals can be carried out as group sessions.</p> <p>The conclusions include a summary of the thesis as well as the author's development proposals for the future. In addition, the summary and conclusions include the reflection from the perspectives of knowledge and learning.</p>			
Keywords Performance appraisals, results, objectives, group discussions			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön toteutus	7
1.1.1	Työn tavoitteet	7
1.1.2	Opinnäytteen aihe	8
1.1.3	Rooli ja rajaukset	8
1.1.4	Menetelmät	9
1.2	Keskeiset käsitteet	10
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
2	KEHITYSKESKUSTELUT KÄSITTEENÄ	12
2.1	Mitä kehityskeskustelu on?	12
2.2	Kehityskeskusteluiden historiaa	13
2.3	Kehityskeskusteluiden trendit	14
2.4	Kehityskeskustelut johtamisen välineenä	15
2.5	Kehityskeskusteluiden haasteet ja mahdollisuudet	16
3	VUOROVAIKUTUS KEHITYSKESKUSTELUSSA	19
3.1	Ratkaisukeskeisyys	19
3.2	Palautteen antaminen	20
3.3	Sanaton viestintä	23
3.4	Kehityskeskustelun merkitys kehittymisen tukena	24
4	KEHITYSKESKUSTELUN TOTEUTUS NIIRALAN KULMA OY:SSÄ	26
4.1	Kehityskeskustelun valmistelu	27
4.1.1	Lomakkeisto	27
4.1.2	Johdon valmistautuminen	28
4.1.3	Esimiehen valmistautuminen	28
4.1.4	Työntekijän valmistautuminen	29
4.2	Keskustelutilanne	29
4.2.1	Keskustelun avaus	31
4.2.2	Vastuiden selventäminen	31
4.2.3	Työskentelyedellytysten kehittäminen	32
4.2.4	Toiminnan arviointi	32
4.2.5	Kehittymiskeskustelu	33

4.2.6	Keskustelun päättäminen.....	33
4.3	Tavoite- ja tuloskeskustelut ryhmäkeskusteluina	35
4.4	Kehityskeskustelujen jälkihoito.....	37
4.5	Henkilöstön perehdytys lomakkeiden käyttöön.....	38
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.1	Prosessityöskentelyn arviointi	40
5.2	Osaamisen ja oppimisen arviointi	41
5.3	Tavoitteiden pohdinta	42
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	43
	LIITE 1: KEHITYSKESKUSTELULOMAKE.....	45
	LIITE 2: TAVOITEKESKUSTELULOMAKE.....	50
	LIITE 3: TULOSKESKUSTELULOMAKE.....	51

1 JOHDANTO

Henkilöstöön panostaminen on yksi tärkeistä yrityksen menestyksen avaimista nykypäivän kilpailun ja tehokkuusvaatimusten ristiaallokossa. Henkilöstön arvon ymmärtäminen on johtanut toimiin työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen parantamiseksi. Nykyään suurin osa organisaatioista ymmärtää henkilöstön arvon yhtenä yrityksen menestystekijänä ja näin ollen henkilöstöjohtaminen on noussut yhdeksi yrityksen tärkeimmistä johtamisen osa-alueista.

Muuttuva yritysmaailma

Johtaminen ei enää perustu pelkästään henkilöstön käskemiseen ja valvomiseen. Sen painopiste on siirtynyt muutosten ja uudistusten jatkuvaan omaksumiseen ja hallintaan. Työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa on siirretty yhä enemmän operatiiviselle eli käytännön tekemisen tasolle. Johtamisen fokus on työntekijöiden kehittymisen ja organisaation muutoksen hallinnan tukemisessa. Tämä on johtanut siihen, että johtajilta odotetaan tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkeyttämistä sekä järjestyksen luomista. Esimiehillä tulee olla kykyä hallita kaaosta sekä osoittaa päämääriä ja prioriteetteja työssä. Lisäksi esimiehellä on tärkeä rooli ihmisten merkitysten luomisessa. (Viitala 2005, 295.)

Kaikista organisaatioiden madaltamis- ja tiimiytymispuheista huolimatta esimiehien ja johtajien rooli yrityksen suunnannäyttäjinä ja kehityksen ohjaajina on keskeinen, vaikka päätöksentekoa ja vastuuta on valutettu hierarkiassa alaspäin. Esimiehien arvo työntekijöiden tukihenkilöinä on korostunut jatkuvissa muutos- ja oppimispaineissa. Samalla kun esimiehet ovat alaiensa tukena, esimiehet auttavat organisaatiota päämäärien saavuttamisessa ja strategioiden toteuttamisessa. Esimiesten toimiessa johdon ja alaisten välimaastossa heidän rooliinsa työyhteisössä liittyy erityistä tasapainoilua. (Viitala 2004, 68.) Valpolan (2002, 19) nostamat kaksi johtamisen määritelmää: ”Johtaminen on selviämistä ja muiden auttamista selviämään jatkuvasti epävarmassa ympäristössä.” ja ”Johtaminen on viestintää, valmennusta ja ohjausta.”, ovat erityisen kuvaavia johtamisen määritelmiä, sillä Valpolan kuvaamat johtamisen tehtävät ovat tärkeitä johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta.

Esimiehen ja hänen alaiensa välisestä vuorovaikutussuhteesta käytetään usein käsitteitä esimiestyö tai –toiminta sekä esimiehisyyttä. Vaikka koulutukseen ja asiantuntijuuteen perustuva tasa-arvo on lisääntynyt työpaikoilla, ovat vallankäyttöä määrittävät rakenteet usein organisaation koossapitämiseksi välttämättömiä. Esimiehellä on edelleen valtaa kriittisten resurssien, tiedon hallinnan ja työntekijöiden tilanteen suhteen. Vaatimukset reagoida ja luoda uutta jakautuvat kaikille organisaatiotasolle, jolloin tehtävät ja kyvykkyysvaatimukset yhdenmukaistuvat työntekijöiden kesken, riippumatta henkilön sijainnista organisaatiokaaviossa. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset määrittävät osaamisen kehittämisen tarpeet. Koska esimiehen vastuulla on yrityksen toiminnan kehittäminen, vastaa hän myös tarpeellisten keskustelujen ja kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, kun tilanne sitä edellyttää. (Viitala 2005, 297–299.)

Muutoksen hallinta ja toteuttaminen edellyttää suunnitelmallista ja aktiivista toimintaa organisaation eri tasojen välillä. Muutosta koskevan tiedon ja informaation tulisi välittyä organisaation jokaiselle työntekijälle, sillä organisaation toimintatavan muuttuminen edellyttää muutokseen tarvittavien tietojen, taitojen ja asenteiden omaksumista jokaisella organisaation tasolla. Muutoksen johtaminen on tullut tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa, sillä muutoksen on lähdettävä aina yksilön ja ryhmän tasolta. Muutos on tietoa, tunnetta ja tekemistä. Koska kaikki muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan etenevät hitaasti organisaation toimintaympäristössä, yritysten olisi hyödyllistä kehittää herkkyyttä tunnistaa muutostarpeita ja mahdollistaa muutoksiin reagoiminen tarvittaessa nopeastikin. Tehokas tapa parantaa muutosherkkyyttä on tietoisuuden lisääminen organisaation kaikilla tasoilla. (Sydänmaanlakka 2012, 70–73.)

Riitta Viitala kuvaa teoksessaan *Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* (2005, 296) johtajuutta prosessina, jossa on kolme tekijää: johtaja, johdettavat ja tilanne. Johtamisen kannalta ratkaisevaa on se, mitä näiden osapuolten välisissä suhteissa tapahtuu. Viitalan johtamisprosessin kolme elementtiä perustuvat Hollanderin (1978) teokseen *Leadership Dynamics: A practical Guide to effective Relationships*. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkemmin yhteen johtamisen työkaluun, kehityskeskusteluihin.

MPS-Yhtiöiden hr-johtajabarometrin mukaan tänä vuonna kriittisimpiä menestystekijöitä ovat työn suorittamiseen liittyvien taitojen ja osaamisten tunnistamisen lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen (Seies 2014, 9).

1.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Niiralan Kulma Oy, joka on Kuopion kaupungin kokonaan omistama vuokratyöyhtiö. Niiralan Kulman toimiala koostuu vuokra-asuntopalveluiden tarjoamisesta. Niiralan Kulman toiminnasta vastaa oma vakituinen henkilökunta ja vakituista henkilöstöä Niiralan Kulma Oy:llä on noin 125 työntekijää. Työntekijät toimivat erilaisissa tehtävissä aina kiinteistönhoidosta ja asukaspalvelusta taloushallintoon. Niiralan Kulman toiminta perustuu lähes kokonaan omaan henkilöstöön. Niiralan Kulmalla on tytäryhtiönsä Kiinteistö Oy Kuopion Ellankulman kanssa lähes 5900 asuntoa ja yli 10.000 asukasta ympäri kaupunkia, mukaan lukien Kuopion maaseutukylät.

Toimeksiantajalla on ollut aikaisemmin käytössään yksi kaikille työntekijöille yhteinen kehityskeskustelulomake kirjallisessa muodossa. Kehityskeskustelujen sähköistämisen myötä myös kehityskeskustelumallia päätettiin päivittää paremmin yrityksen toimintaa palvelevaksi. Toimivan mallin luomiseksi, opinnäytetyössä hyödynnetään lähdeaineistossa hyväksi havaittuja keinoja toteuttaa kehityskeskustelut. Opinnäytetyön kohderyhmänä on Niiralan Kulman henkilöstö eli 125 työntekijää, jotka työskentelevät yhtiön eri tehtävissä.

1.1.1 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa teoriapohjan avulla kokonaiskuva kehityskeskustelujen sisällöstä, tavoitteista ja toteutuksesta sekä luoda Niiralan Kulmalle toimiva kehityskeskustelumalli uuteen henkilöstöhallinnon järjestelmään. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka perustuu kirjoituspöytätyökirjaksi.

Varsinainen produkti eli toiminnallisen opinnäytetyön tuotokset perustuvat toimeksiantajan toiveisiin. Opinnäytetyö sisältää kehityskeskustelulomakkeiston luomisen, testauksen ja perehdyttämisen henkilöstölle. Tutkimus on toteutettu hyödyntäen kirjoituspöytätyökirjasta ja tehdyt ratkaisut perustuvat lähdeaineistoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on Niiralan Kulmalle luodun lomakkeiston ja ohjeistuksen avulla paitsi selkiyttää kehityskeskustelumallia, myös tehostaa tavoitteiden jalkauttamista ja toiminnan kehittämistä.

1.1.2 Opinnäytteen aihe

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa toimeksiantajan havaitsemista tarpeista kehityskeskustelumallin päivittämiseksi. Organisaatiossa otettiin käyttöön vuoden 2014 alusta uusi henkilöstöhallinnon järjestelmä, joka mahdollistaa myös muiden henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden, kuten kehityskeskustelujen, toimenkuvien ja suorituksen arvioinnin suorittamisen ja taltioinnin yhdessä ohjelmassa, jolloin prosessit saadaan toteutetuksi käyttäjäystävällisesti. Opiskelijan työskenneltyä Niiralan Kulmalla eri tehtävien parissa vuodesta 2009 lähtien ja tutustuttuaan erilaisiin toimintoihin yrityksessä, niin kentällä kuin toimistotehtävissä, opiskelijalle on muodostunut laaja käsitys organisaation toiminnan tasoista.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa keväällä 2013, kun opiskelija kysyi, olisiko Niiralan Kulmalla tarjota opinnäytetyön aihetta liittyen henkilöstöjohtamiseen. Opiskelijan kiinnostus yrittäjyyteen ja johtamiseen on ollut vahvaa tutkinnon ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien, kun koulutusohjelman suuntautumisvaihtoehtoja valittiin. Johtamiseen liittyvien opintojen edettyä henkilöstöjohtaminen alkoi tuntua aihealueista mielenkiintoisimmalta. Niiralan Kulman toimeksiantoon kehityskeskustelujen parissa ei näin ollen ollut vaikea tarttua. Koska kehityskeskusteluille ei ole olemassa yhtä yleispätevää mallia, vaan kehityskeskusteluiden mallit myötäilevät organisaation toimintaa ja vuosikelloja, Niiralan Kulmalle oli luotava juuri tälle organisaatiolle sopiva kehityskeskustelumalli.

1.1.3 Rooli ja rajaukset

Minun roolini opinnäytetyön toteuttamisessa on prosessin toteuttaja. Käytännössä olen ollut mukana luomassa myös yhtiön toimenkuvalomakkeen ja suorituksen arvioinnin mallia, mutta nämä osat alueet päätettiin jättää opinnäytetyön ulkopuolelle jo prosessin alkuvaiheessa, jotta se ei paisuisi liian laajaksi. Keskityn tässä opinnäytetyössä kehityskeskustelumallin päivittämiseen sekä henkilöstön perehdyttämiseen.

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen kehityskeskustelumalli sopii Niiralan Kulma Oy:lle?

2. Miten kehityskeskustelut olisi syytä toteuttaa?
3. Mikä on esimiehen rooli kehityskeskusteluissa?
4. Mikä on työntekijän rooli kehityskeskusteluissa?
5. Millainen lomakkeisto Niiralan Kulma Oy:lle on rakennettava?

1.1.4 Menetelmät

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena voi olla ammatillisen käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistämisen. Muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohje, ohjeistus tai opastus. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoja hyödyntäen. (Vilka ja Airaksinen 2003, 9.)

Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä hyödynnetään tulkitsevaa käsitetutkimusta eli kirjoituspöytä tutkimusta. Opinnäytetyössä hyödynnetty aineisto perustuu kirjallisiin lähteisiin eli olemassa olevaan tekstiaineistoon ja tutkija ei itse ole vuorovaikutuksessa aineiston tuottajan kanssa. Nimitys kirjoituspöytä tutkimus onkin saanut nimensä nimenomaan sen metodistisen aspektin mukaan eli tutkijan havainnot perustuvat olemassa olevaan kirjalliseen materiaaliin. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tutkija tekee tulkintaa toisten tutkijoiden esittämistä ja ammattikirjallisuudessa tai -lehdissä esitetyistä käsitteistä. Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineisto koostuu toisin sanoen toisten kirjoittajien kirjallisessa muodossa olevista teksteistä ja käsitelmäärittelyistä, jota tutkija pyrkii ottamaan haltuun ja jäsentämään kirjoituspöytänsä äärellä. (Takala ja Lämsä 2001.)

Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineistoa voidaan nimittää myös ”mykäksi”, sillä tutkimusmenetelmän käyttäjä kohtaa tutkimuksissaan mykän tekstin, joka on saatava ”puhumaan”. Onnistuessaan tulkitsevalla käsitetutkimuksella saavutetaan hedelmällinen tekstikokonaisuus jostain ennen tarkastelemattomasta näkökulmasta. Tätä menetelmää hyödyntävä tutkija ei suorita niin sanotusti perinteistä empiiristä tiedonhankintaa, vaan tutkimusaineisto löytyy jo olemassa olevasta organisaatio- ja liikejohtokirjallisuudesta ja -tutkimuksesta. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii laajentamaan johonkin käsitteeseen liittyvää ymmärrystä. Perinteisesti tutkimusprosessin aloitetaan tutkimushypoteesin muokkaamisella, joka testataan ja lopulta raportoidaan saiko hypoteesi tukea empiriasta. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa tutkijan omat ideat sekä käytetty aineisto muodostavat ideoiden kehän, jonka seurauksena tutkimusongelma voi saada uudenlaisen perspektiivin. Tulkitsevan käsitetutkimuksen prosessissa on kyse loputtomasta prosessista, jossa tutkijan havainnot ja aineisto ottavat mittaa toisistaan. (Takala ja Lämsä 2001.)

Lähdekritiikki on tärkeässä asemassa toteutettaessa tulkitsevaa käsitetutkimusta, sillä teoreettisten lähteiden avulla tutkija muodostaa johtopäätöksensä. Lähdekritiikillä tarkoitetaan käytettävien lähteiden painoarvojen punnitsemista. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa lähdekritiikki on tärkeä, sillä

lähteiden on oltava relevantteja ja tarkoituksenmukaisia tutkimusongelman kannalta. (Takala ja Lämsä 2001.)

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tutkimusaineistoa kehityskeskustelulomakkeiston luomiseen Niiralan Kulmalle. Teoreettinen viitekehys keskittyy kehityskeskustelujen toteuttamiseen ja sopivan mallin löytämiseen Niiralan Kulmalle. Lähdeaineisto pohjautuu suurelta osin Pohjoismaissa tehtyihin teoksiin, koska Pohjoismaissa kehityskeskustelut perustuvat suorituksen arvioinnin lisäksi toiminnan kehittämiseen. Iso-Britanniassa ja Amerikassa kehityskeskustelut kantavat nimeä ”performance appraisals” (suorituksen arviointi) ja kehityskeskustelujen sisältö painottuu pääasiassa suoriutumisen arviointiin. Kehityskeskustelulomakkeiden kysymysasettelussa on hyödynnetty Niiralan Kulmalla järjestetystä esimieskoulutuksesta esimiesten muokkaamia kysymyksiä.

Toiminnallinen osuus

Toiminnallinen osuus sisältää kehityskeskustelulomakkeiston sisällön muokkaamisen pohjautuen tulkitsevalla käsitetutkimuksella tehtyihin havaintoihin sekä esimieskoulutuksissa kerättyihin kysymysehdotuksiin. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos on tässä tapauksessa kehityskeskustelulomakkeisto ja perehdytykset henkilöstölle. Toteutuneessa kehityskeskustelumallissa kehityskeskustelut ovat jaettu kolmeksi eri keskustelutilanteeksi, jotka ovat henkilökohtainen kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu ja tuloskeskustelu. Toteutunut malli mahdollistaa tavoite- ja tuloskeskusteluiden käymisen niin sanottuina ryhmäkehityskeskusteluina. Henkilöstön perehdytys pidettiin yhdeksässä perehdytystilaisuudessa, joihin mahtui enimmillään kahdeksantoista henkilöä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen välisiä ennalta sovittuja ja -valmisteltuja keskustelutilanteita, joiden tavoitteena on käsitellä nykyistä ja tulevaa työtilannetta häiriöttä. Kehityskeskustelut kokonaisuudessaan käsitellään syvemmin luvussa kaksi.

Strategialla tarkoitetaan yleensä päämäärää sekä polkua päämäärän saavuttamiseksi. Yrityksen strategian tulee kertoa toiminnan suunta ja kehittämisen painopisteet. Kehityskeskustelut ovat hyödyllinen apuväline strategiaprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Organisaation strategiatyössä tulisi tulevaisuudessa ottaa huomioon yhä suuremmassa määrin ihmisten tunteet ja intuitio, sillä ihmiset tekevät työhön liittyviä päätöksiä paitsi rationaalisesti, myös emotionaalisesti. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat tehokas tapa välittää informaatiota ihmiseltä toiselle ja laajentaa ajatusmaailmaa molemmin puolin. (Lindholm, Pajunen ja Salminen 2012, 29–31.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään kehityskeskusteluja käsitteenä eli mitä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan ja mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet. Luvussa käsitellään kehityskeskuste-

lujen historiaa sekä trendejä eli sitä kuinka kehityskeskustelujen painopisteet ovat vaihdelleet ajan saatossa. Lisäksi tässä luvussa käsitellään kehityskeskusteluja johtamisen välineenä ja niiden tarjoamia haasteita ja mahdollisuuksia.

Kolmannen luvun aiheena on vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa. Tämä aihealue sisältää pohdintaa ratkaisukeskeisyydestä sekä onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Tärkeänä osana kehityskeskustelujen vuorovaikutusta ovat palautteen antaminen sekä sanaton viestintä. Tässä kappaleessa on lisäksi pohdintaa kehityskeskustelujen merkityksestä yksilön kehittymisen tukena.

Neljännessä luvussa käsitellään kehityskeskustelujen vaiheita; valmistelua, keskustelutilannetta ja jälkihoitoa. Tässä luvussa käsitellään Niiralan Kulmalla toteutunutta kehityskeskustelumallia, jossa kehityskeskustelut toteutetaan erillisinä keskusteluina, jotka ovat henkilökohtainen kehityskeskustelu, tuloskeskustelu ja tavoitekeskustelu. Toteutunut malli mahdollistaa tavoite- ja tuloskeskustelujen käymisen ryhmäkeskusteluina.

Opinnäytetyön päätteeksi on yhteenveto ja johtopäätökset opinnäytetyön toteutuksesta sekä kehittämis ehdotukset tulevaisuutta ajatellen. Viimeisessä luvussa pohditaan prosessityöskentelyä opinnäytetyön aikana, korjauksia, tavoitteita sekä työn tavoitteiden toteutumista. Lisäksi yhteenveto ja johtopäätökset sisältävät pohdinnan osaamisen ja oppimisen näkökulmista. Opinnäytetyön liitteenä on Niiralan Kulmalle toteutunut kehityskeskustelulomakkeisto.

2 KEHITYSKESKUSTELUT KÄSITTEENÄ

2.1 Mitä kehityskeskustelu on?

Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja hänen esimiehen välistä kehittävää ja säännöllisesti käytävää vuoropuhelua. Keskusteluissa käsitellään asioita, jotka koskevat työtilannetta, organisaation tehtäviä, yhteistyötä, työtehtäviä tai muita työhön kytköksissä olevia asioita. Yksinkertaisuudessaan se on esimiehelle ja alaiselle tarjoutuva tilaisuus keskustella nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta ilman häiriötekijöitä. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 94.)

Kehityskeskustelu on etukäteen suunniteltu ja valmisteltu keskustelutilanne, jossa on ennalta sovittu määrä keskusteltavia asioita. Kehityskeskustelu eroaa spontaanista työkeskustelusta nimenomaan siinä, että kehityskeskustelu käsittelee asioita, jotka ovat mukavuusalueen lisäksi myös epämukavuusalueella. Normaali työkeskustelu taas pysyttelee useimmiten mukavuusalueella, eikä sitä ole etukäteen tarkkaan suunniteltu. Kehityskeskustelun aiheet, kuten yhteistyö, odotukset ja ihmissuhteet, ovat harvoin aiheena usein stressaavassa työympäristössä käytävissä arkikeskusteluissa. Kehityskeskustelu on mahdollisuus keskustella näistä aiheista rauhassa ilman häiriötekijöitä. Kehityskeskustelujen käyttöönotto parantaa koko organisaation kommunikointikykyä, sillä kehityskeskustelut kehittävät parhaassa tapauksessa keskustelutaitoa työpaikalla. Uudet keskustelunvalmiudet rikastuttavat myös arkikeskustelua työpaikalla. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 98.)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on organisaation kehittäminen, joka on riippuvainen henkilöstön kehittymisestä. Työntekijöiden kehittyminen ihmisinä ja ammatissaan on edellytyksenä koko organisaation kehitykselle. Kehityskeskustelut ovat yksi keino, jolla työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan. Samalla kehityskeskusteluissa johtoportaalalla on tilaisuus kertoa, mitä odotuksia ja toiveita organisaatio on asettanut yksittäiselle työntekijälle. Kehityskeskustelun tehtävänä on myös osapuolten kommunikaation laadun parantaminen. Johtamisen välineenä kehityskeskustelut ovat tehokas työkalu työntekijöiden virittämisessä yhteisiin päämääriin. Lisäksi kehityskeskusteluissa johtajalla on tilaisuus arvioida työpanoksia ja yhteistyömuotoja. Kehityskeskustelut ovat alaisen kehittämisen lisäksi oiva tilaisuus esimiehen toiminnan kehittämiseksi, sillä keskusteluissa esimies saa palautetta johtajuudestaan. Lyhykäisyydessään kehityskeskusteluiden tarkoituksena on kehittää organisaatiota ja pyrkiä toiminnan tehostamiseen, varmistaa ja jalkauttaa yhteiset päämäärät sekä tarkastaa, että työntekijät työskentelevät oikeissa tehtävissä. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 99.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelut parantavat työilmapiiriä organisaatiossa, nostavat työntekijöiden motivaatiota, tukevat työn ja organisaation kehittymistä sekä auttavat ymmärtämään kokonaisuuksia paremmin. Keskusteluille tulisi varata riittävästi aikaa, sillä ne muuttuvat hyödyttömiksi silloin, kun ne toteutetaan vain siksi, että organisaatiossa on sellainen käytäntö. (Viitala 2004, 197.)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena on siis

- arvioida edellisen tarkastelujakson saavutetut tulokset tiimi- tai yksilötasolla

- toimenkuvasta ja tavoitteista sopiminen seuraavalle tarkastelujaksolle
- toimintaa haittaavien esteiden poistamisesta sopiminen
- kehittämistarpeiden määrittäminen tiimi- tai yksilötasolla ja kehittämissuunnitelman tekeminen
- esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittäminen
- yleisten työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehittäminen

Keskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että osapuolet ymmärtävät keskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet. Usein sekä esimies että alainen tarvitsevat valmennusta keskustelujen käymiseen, varsinkin jos henkilöillä ei ole riittävää tietoa tai kokemusta kehityskeskustelujen käymisestä. (Kauhanen 2010, 67.)

2.2 Kehityskeskusteluiden historiaa

Yli sata vuotta sitten, vuosisadan vaihteessa, kiinnostus ihmisten työsuorituksista heräsi, kun Frederic Taylor kehitti Fordin autotehtaalle ensimmäisen liukuhihnan. Tuohon aikaan ei vielä ymmärretty ihmisten erilaisia tarpeita ja niiden vaikutuksia työsuoritukseen, vaan mielenkiinto keskittyi enemmän tekniikkaan ja työmenetelmiin. Liukuhihnalla Fordin tehtaalla auton rakennuksen eri vaiheet jaettiin osiin, siten että yksi ihminen vastasi vain jostain yksinkertaisesta vaiheesta: kehityssuunta johti työntekijöiden koneenomaiseen työskentelytapaan, jossa yksittäisen työntekijän hyvinvoinnilla ja motivaatiolla ei nähty vaikutusta itse työsuoritukseen. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 95.)

1950-luvun lopussa alettiin kasvavassa määrin kiinnostua työntekijöistä, eikä pelkästään työsuorituksista ja teknisistä seikoista. Toimenkuvissa nähtiin korjauksen varaa, mikä johti siihen että työtehtävien vaativuus sekä virkamiesten pätevyys ja vastuu muotoiltiin uudelta pohjalta. Tuohon aikaan Peter Drucker lanseerasi käyttöön Management by Objectives (MbO) – järjestelmän, jolla pystyttiin mittaamaan työntekijän työsuorituksia. Suunnittelukeskustelu otettiin suunnittelun ja ohjaamisen välineeksi. 1960- ja 1970-luvuilla kiinnostus ja ymmärrys työn laadusta, työrauhasta ja työmotivaatiosta alkoi kasvaa. Samoihin aikoihin suunnittelukeskustelu rantautui Ruotsiin ja sitä kautta Pohjoismaiseen työskentelykulttuuriin. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 95.)

Suomessa kehityskeskusteluihin on jo kauan liitetty sana ”kehitys”. Vastaavaa keskustelua kutsuttiin alkujaan amerikkalaisessa tavoitejohtamisessa termillä ”performance appraisal”, joka viittaa siis suorituksen arviointiin. Termi on muuttunut ajan saatossa ja nykyään käytetään enemmän käsitettä ”performance review”, jonka voisi suomenkielessä kääntää suorituskatselmukseksi. Koska myös Amerikassa johtamisen kasvatukselliset ja eettiset piirteet ovat korostumassa, halutaan kehittäminen, ”development”, liittää mukaan kehityskeskustelujen termistöön. (Valpola 2002, 14–15.)

Esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista on puhuttu aikakausista ja organisaatioista riippuen erinimistyksillä. Nimityksiä ovat olleet muun muassa suunnittelukeskustelu, kehittävä keskustelu, työparien keskustelu ja tavoitteellinen keskustelu. Nimitykset ovat vaihdelleet kehityskeskusteluiden painotuksien ja suhtautumisen mukaan. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa keskusteluja

työnantajan ja työntekijän välillä pidetään edelleen pääasiassa esimiehen puhutteluina. Näitä kehityskeskustelujen trendejä käsittelem seuraavassa kappaleessa. (Ronthy-Östberg ja Rosendahl 2004, 94-95.)

2.3 Kehityskeskusteluiden trendit

Kehityskeskustelun ensimmäinen trendi on sen olennainen rooli osana johtamisjärjestelmää sekä esimies-alaisyhteistyötä. Osana johtamisjärjestelmää kehityskeskustelut tarjoavat keinon sopia jokaisen työntekijän kanssa työn keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Lisäksi kehityskeskustelut mahdollistavat työntekijälle tilaisuuden keskustella työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista sekä henkilökohtaisista intresseistä. Jotta nämä asiat toteutuisivat, kehityskeskustelu on ohjeistettu ja sen toteutumista seurataan niin laadullisesti kuin määrällisesti. (Valpola 2002, 13.)

Toisena kehitystrendinä voidaan pitää suorituksen arviointia. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa, sillä laatujärjestelmiin sisältyvä mittaaminen ja yhteiset tunnusluvut selventävät tulosten määrittelyä ja arviointia. Tietoa suoriutumisesta on saatavissa esimerkiksi 360°-palautteen avulla. Sen avulla on mahdollista saada asianomaiselle kokonaiskuva hänen tavastaan hoitaa asioita, sillä palautemallissa palautetta kysytään esimieheltä, työkavereilta sekä alaisilta. Esimiehen ja alaisen yhdessä sovittujen tunnuslukujen avulla suoritus voidaan määritellä täsmällisesti, mikä auttaa erityisesti alaista hoitamaan työnsä riittävän hyvin. Lisäksi yrityksissä voidaan käyttää toiminnan parantamisen apuna suorituskorttia (Balanced Scorecard), jolloin kaikki työntekijät ovat yhteisesti vastuussa suorituskortin neljästä osa-alueesta, jotka ovat kokonaisuus, asiakkaat, tehokkuus ja innovaatio. (Valpola 2002, 14.)

Kolmanneksi trendiksi on muodostunut kehityskeskusteluiden rooli ihmisten kehittymisen edesauttajana. Usein kehityskeskustelut jaetaan selvästi kahdeksi eri keskusteluksi, joista toinen painottuu tavoitteisiin ja toinen kehittymiseen. Tavoitteisiin keskittyvä osuus on mahdollisuus alaiselle tuoda esiin omia tarpeitaan ja ehdotuksiaan, se on alaisen mahdollisuus vaikuttaa. Kehittymiseen liittyvässä keskustelussa puolestaan varataan aikaa keskusteluun ja kehittymisratkaisujen etsimiseen. Taustalla keskusteluissa ovat osaamisen johtaminen sekä kehittämisen tarpeet. Koska organisaatioissa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa (tacit knowledge), on malleja osaamisen johtamiseen haettava. Tähän kuuluu vuorovaikutus yhtiön määrittelemien osaamistarpeiden ja yksilöiden osaamisen ja oppimisen välillä. Organisaation osaamistarpeet ovat lähtöisin yrityksen tarvitsemista ydinosaamisista ja näille osaamisen alueille haetaan tulevaisuuden tekijöitä esimerkiksi urapolkujen ja urasuunnittelun avulla. Tästä syystä tehtäväkuvaan kuuluvat tehtävät on kerrottava niin, että tiedetään millaisella osaamisella tehtävässä menestyy. Kehitykseen keskittyvässä keskustelussa pystytään, paitsi luomaan vuorovaikutusta yrityksen ja yksilön osaamistarpeiden välille, myös kuuntelemaan yksittäisten ihmisten kiinnostusta, hakemaan kehitystä sekä tukemaan työssä jaksamista. (Valpola 2002, 14–16.)

Neljäs trendi on ihmisten organisoituminen joukkueiksi. Tässä niin sanotussa tiimiytymisessä tarkoituksena on yhteisvastuu päätöksenteosta ja ohjauksesta. Pyritään siis pois organisaation hierarkkisuudesta, erilaisista organisaatioasemista ja niiden mukanaan tuomista käyttäytymismalleista. Tällai-

sessä organisaatiossa pyritään siihen, että prosessi etenee ripeästi ja yhteydenpito sekä vuorovaikutus ovat tiivistä ja jatkuvaa. Tiimeihin perustuva toimintatapa edellyttää kuitenkin ihmisten omaaloitteisuutta, omavastuuta ja asioiden esiintuomista. Usein tätä toimintatapaa suositetaan projekteissa, määräaikaisissa hankkeissa tai erikoisosaamista edellyttävissä asiantuntijatehtävissä. Toiminnan kulmakivet muodostuvat keskinäisestä luottamuksesta ja sitoutumisesta kokonaisuuteen, tällöin esimiestä ei haluta eikä tarvita ohjaamaan ja valvomaan työtä. Kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat käsitellään niiden tullessa ajankohtaisiksi, joten perinteiselle kehityskeskustelukäytännölle ei ole tarvetta tällaisessa toimintatavassa. Yritykselle tai hankkeelle nimetään usein juridisia asioita varten määräaikaiset johtohenkilöt, jotka saattavat vuorotella prosessin aikana. Toimintatavassa pyritään jatkuvaan vuorovaikutukseen, niin että kehityskeskusteluiden käytäntö tarjoaa mahdollisuuden työntekijöille ehdottaa keskustelua ja valita sopiva ajankohta ja teemat. Tällainen johtamistyyli tukee ihmisten itsensä johtamista ja itsestä huolehtimista. (Valpola 2002, 16.)

Kehityskeskusteluiden tehokkuuteen ja antoisuuteen liittyvä viides trendi koskee työntekijän ja esimiehen valmistautumista kehityskeskusteluihin. Erilaisina valmistautumiskeinoina mainittakoon osaamiskartat, kehittymistarvekartoitukset, johtamisen ja työskentelytapojen 360°-palautte, alaisen tekemät työtoveri- ja asiakashaastattelut, kyselytunnit jne. Näillä keinoilla varmistetaan valmistautuminen ja vastuu kehityskeskusteluun liittyen. Koska esimies tai alainen ei yksin tiedä, miten yhteisessä työssä on onnistuttu, katsotaan yksittäisen henkilön työsuoritusta ja kehittymistarpeita monelta kannalta. (Valpola 2002, 17.)

2.4 Kehityskeskustelut johtamisen välineenä

Koska kehityskeskusteluja ei useinkaan kytketä yrityksen strategiaan, vaan ne jäävät yksittäisten esimiesten ja heidän alaisten välisiksi keskusteluiksi, koetaan kehityskeskustelut hyödyttömiksi. Ylimmän johdon perustelut kehityskeskusteluiden käymiselle jäävät usein kertomatta keskijohdolle ja henkilöstölle, ja tästä syystä kehityskeskustelut koetaan usein turhauttaviksi. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin oivallinen tapa vaikuttaa koko organisaation strategiseen osaamiseen ja tätä kautta myös strategisten tavoitteiden onnistumiseen. Hyvin toteutettujen kehityskeskusteluiden avulla voidaan johdon strategiset linjaukset jalkauttaa *Ylhäältä alas*-mallia hyödyntäen henkilöstötasolle ja puolestaan *Alhaalta ylös*-mallia hyödyntäen henkilöstö voi osallistua strategiatyöhön antamalla ideoita strategian toteuttamiseen organisaation eri osissa. (Lindholm ym. 2012, 31–32.)

Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden johtaa strategiaprosessia entistä paremmin rakentamalla organisaatiolle yhteistä juontaa sekä seuraamalla strategian etenemistä ja strategisen ymmärryksen kehittymistä. Kehityskeskustelut ovat oivallinen tapa sitouttaa työntekijät muutoshankkeisiin. Organisaatiossa johdon viestintään on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä johdon viestit kilpailevat huomiosta lukuisten muiden viestien kanssa. Jotta strategia vaikuttaisi tehokkaasti organisaation toimintaan, on otettava mahdollisimman järeät viestintävälineet käyttöön. Tehokkain viestintämuoto on aito henkilökohtainen keskustelu, jossa sanojen lisäksi välittyvät myös sanattomat viestit, kuten eleet, ilmeet ja istuma-asento. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden avoimelle vuorovaiku-

tukselle; avautumiselle, ajatusten vaihtamiselle ja yhteisiin päämääriin sitoutumiselle. (Lindholm ym. 2012, 39–40.)

Koska suomalaisten koulutustaso ja tietämys maailmasta kasvaa jatkuvasti, oman työn merkitys nousee yhä tärkeämmäksi motivaation lähteeksi. Henkilöstön ymmärrys kysymykseen ”Miksi?” helpottaa sitoutumista yhteiseen strategiaan, sillä vastauksella tähän kysymykseen päästään lähemmäksi ihmisten sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka syntyvät esimerkiksi kuulumisesta johonkin suurempaan kokonaisuuteen, oman työn merkityksen tunteesta sekä itseohjautuvuudesta kohti yhteistä päämäärää. Työntekijällä tulisi olla ymmärrys organisaation olemassaolon syystä (missio), jotta hänen olisi helpompaa ottaa vastuuta organisaation toiminnasta. Työntekijän vastuulle kuuluu paitsi omien työtehtävien hoitaminen, myös yhteistyö organisaation sisällä sekä omasta kehittymisestään huolehtiminen. Lisäksi työntekijältä voidaan edellyttää sitoutumista ja halua rakentavaan vuorovaikutukseen. Esimies vastaa, että työntekijällä on työn tekemiseen vaadittavat toimintaedellytykset. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden kaikkeen tähän. (Lindholm ym. 2012, 40–41.)

Jotta organisaation visio eli toivottu tulevaisuuden kuva olisi ymmärrettävä, siitä on johdettava konkreettisia tavoitteita. Samalla on pohdittava muutosaloitteen tavoitteiden suhde koko organisaation vision ja strategian tavoitteisiin. Onnistunutkaan visio ei yksistään viesti henkilöstölle, mitä muutos heiltä todella vaatii. Tämän takia visio on hyvä pilkkoa pienempiin osiin ja käytännöllisempiin tavoitteisiin. Parhaimmillaan ne on pilkottu muotoon, josta organisaation eri toiminnot, ryhmät ja työntekijät osaavat poimia omansa. Hierarkkinen malli on usein helposti lähestyttävissä kaaviomuodossa, jossa alemman tason tavoitteet yhtyvät koko muutoshankkeen tavoitteisiin. Tavoitteista on jaettava selkeät vastuut, jotta mikään ei jäisi huomiotta. (Mattila 2011, 148–150.)

2.5 Kehityskeskusteluiden haasteet ja mahdollisuudet

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on tarkastaa, että työntekijät ymmärtävät työnsä tavoitteet ja kehittämistarpeet. Lisäksi kehityskeskustelut ovat työntekijälle oivallinen tilaisuus saada palautetta tehdystä työstä. Henkilön toimintaan perustuvat arviot ovat myös synnyttäneet tarpeen muista lähteistä saatavalle palautteelle, kuten 360°-palautteelle. Kehityskeskusteluiden avulla luodaan motivaatiota ja sitoutumista ja ne ovat työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Kehityskeskusteluiden avulla edistetään töiden sujumista sekä vahvistetaan esimies-alaisuhdetta. (Fletcher 2001.)

Henkilöstötutkimuksista käy usein ilmi, että kehityskeskustelut eivät vastaa henkilöstön odotuksia ja niistä on tullut vain suoritteita organisaatiossa. Kehityskeskustelun epäonnistumisen syynä on usein huono tavoitteen asettelu. Tavoitteita, joita ei voida mitata numeerisesti, on vaikea asettaa ja seurata. Haasteiden ja kehittämiskohteiden asettaminen yksittäiselle työntekijälle voi aiheuttaa oman haasteensa tavoitteiden asettamisessa. Tästä syystä tiimikohtaiset kehityskeskustelut voivat olla oikea valinta. Yhtenä esteenä onnistuneille kehityskeskusteluille ovat niin sanotut hankalat alaiset, jotka eivät korjaa toimintaansa saadusta kritiikistä huolimatta. Syynä alaisten toiminnan muuttumattomuuteen ovat yleensä osaamiseen, työnjakoon tai yhtiön pelisääntöihin liittyvät asiat. Aidon vuoropuhelun syntyminen estyy usein esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksen puutteesta. Vuorovai-

kutustaidot ovat tärkeitä kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta. Keskustelukertojen määrä vaikuttaa esimiehen vuorovaikutustaitoihin, sillä aito keskustelu ja kuunteleminen vaativat paljon esimieheltä. Kehityskeskusteluja ei tulisi kuitenkaan delegoida tiiminvetäjille, sillä keskusteluissa ei tällöin voida luvata eikä päättää mitään, jolloin kehityskeskusteluiden vaikutus heikkenee. Kehityskeskusteluihin liittyy lisäksi ristiriita, sillä samalla kuin työntekijä vakuuttaa olevansa pätevä työhön, pitäisi hänen myös miettiä itselleen kehityskohteita. Tavoitteiden seurannan ja toteutuman syvällisen tarkastelun puute johtaa usein kehityskeskusteluiden hyödyttömyyteen. (Hammarsten 2009, 26.)

Kehityskeskusteluilla voidaan jäməköittää koko organisaation toimintaa, sillä kehityskeskusteluissa jaetaan tietoa organisaation tilanteesta ja tuodaan esiin, mitä se tarkoittaa toiminnan tasolla. Kehityskeskusteluissa on mahdollista varmistaa, että oikea tieto on tavoittanut kaikki organisaation tasot. Keskustelujen yhteydessä esimiehellä on mahdollisuus selkiyttää käsitystään yksikkönsä toiminnasta, sillä yksikön toimintaan liittyy tehtäviä, jotka eivät ole työntekijöiden toimenkuviissa. Kehityskeskustelut tarjoavat tilaisuuden myös työkuormituksen ja tehtäväjaon tarkasteluun sekä henkilöstön kykyjen, taitojen ja osaamisen kartoittamiseen. Työntekijöiltä voi lyötyä paljonkin piilo-osaamista ja kyvykkyyttä, joka jää hyödyntämättä. Lisäksi kehityskeskusteluissa on mahdollisuus selvittää työntekijöiden ura- ja kehittymistoiveita. Kehityskeskustelut ovat myös oiva tilaisuus esimiehelle arvioida omaa esimiestyötä. (Meretniemi 2012, 37.)

Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät niiden tarkoituksen. Jos osapuolet eivät ymmärrä kehityskeskusteluiden tarkoitusta ja tavoitteita, on todella epätodennäköistä, että kehityskeskustelut onnistuvat. Ymmärrys keskusteluiden käymisen tärkeydestä ja roolista parantaa kehityskeskusteluiden antia, joten tarkoituksen määrittelyyn ja kirjastamiseen tulisi varata riittävästi aikaa. Tarkoituksen syvällinen ymmärtäminen on paljon tärkeämpää kuin teknisten yksityiskohtien tiedostaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 92.)

Kehityskeskustelujen tehottomuuden pääongelmia ovat psykometriset virheet, kuten armeliaisuus, rajoittuneisuus ja vähäinen kokemus, jotka vaikuttavat arviointiprosessiin. Monien tahojen arvioinnilla sekä itsearviointilla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia kehityskeskusteluprosessien tehokkuuteen. Näillä toimilla on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen ja näkemykseen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi työntekijät, jotka ovat saaneet mahdollisuuden arvioida toimintaansa, ovat sitoutuneempia henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. (Appelbaum, Roy ja Gilliland 2011.)

Asia, joka vaikuttaa kehityskeskusteluiden onnistumiseen, ovat myös ihmisten ennakoasenteet kehityskeskusteluja kohtaan. Näitä ennakoasenteita ihmiset muodostavat täysin tietämättään, sillä kehityskeskusteluihin valmistaudutaan omakohtaisilla tuntemuksilla ja mielipiteillä. Nämä ennakoasenteet koskevat kehityskeskusteluiden molempia osapuolia. Ennakoasenteet voivat olla negatiivisen lisäksi myös positiivisia. Esimiehen positiivisilla ennakoasenteilla voi olla niin sanottu sädekehäilmiö työntekijän arviointia tehdessä, mikä tarkoittaa, että työntekijä arvioidaan tasoaan korkeammalle. Esimerkiksi alkukaudella tehty erinomainen suoritus saattaa peittää loppukauden keskinkertaisuuden. Lisäksi esimiehen mielipiteitä myötäilevä tai esimiestä muistuttava henkilö voi saada

paremmat lähtökohdat arvioinnille. Negatiivisia ennakkoasenteita kutsutaan niin sanotuiksi sarvivai-
kutuksiksi ja työntekijä saa näin suorituksestaan alemman arvioinnin. Esimiehen negatiiviset ennak-
koasenteet saattavat johtua esimerkiksi loppukaudesta tapahtuneesta virheestä, mikä voi vaikuttaa
negatiivisesti koko kauden arvioinnin tulokseen. Negatiiviset ennakkoasenteet voivat lisäksi johtua
työntekijän mielipiteiden, toimintatapojen tai ominaisuuksien erilaisuudesta. (Losyk 2002.)

Epäonnistuneet kehityskeskustelut voivat olla turhauttavia molemmiin puolin ja laskea työntekijän
työmotivaatiota pitkäksi aikaa, joten keskustelun laatuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tä-
män vuoksi organisaatioiden tulisi luoda järjestelmä, jolla voidaan varmistaa, keskustelujen toteutu-
minen, niiden laatuun panostaminen ja osapuolten tarvittava osaaminen. Useimmin mainittuja syitä
keskusteluiden epäonnistumiselle ovat ymmärtämättömyys niiden tarkoituksesta ja kielteinen suh-
tautuminen keskusteluihin. Yleinen ongelma on myös valmistautumisen puute sekä palautteen an-
tamisen ja vastaanottamisen vaikeus. Vuorovaikutustaidot ovat kehityskeskusteluiden onnistumisen
kannalta tärkeitä, jotta keskustelutilanteessa syntyisi avoin ilmapiiri. Tavoitteiden määrittäminen
koetaan myös vaikeaksi. Muita mahdollisia syitä keskusteluiden epäonnistumiselle ovat esimerkiksi
esimiehen vaihtuminen usein, palkkaukseen kytkeytymisen epäselvyys, kulttuurierot tai kehityskoh-
teiden vaikea ymmärrettävyys. (Sydänmaanlakka 2012, 100-102.)

Edellytyksenä onnistuneille kehityskeskusteluille on esimiehen myönteinen asenne kehityskeskuste-
luiden käymiselle. Jos esimies ajattelee kehityskeskusteluiden olevan ajanhukkaa, työntekijät ajatte-
levat samoin. Puolestaan esimiehen asenne kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä heijastuu työnte-
kijöiden asenteeseen. Esimiehen luoma perusta määrittää suuren osan kehityskeskusteluiden onnis-
tumisesta. (DelPo 2007, 17.)

3 VUOROVAIKUTUS KEHITYSKESKUSTELUSSA

Työyhteisö on ihmisten muodostama verkosto, joka muodostuu henkilöstön käytännöistä, mielipiteistä, haluista, tahtotiloista jne. Koska jokaisella työntekijällä on oma käsityksensä organisaation työyhteisöstä, työyhteisöjä on käytännössä yhtä monta kuin siihen kuuluvia jäseniä. Työyhteisö on se taho, joka toteuttaa tehtävät organisaatiossa, joten strategian onnistumisen kannalta työyhteisöllä, osastolla tai tiimillä on iso merkitys. Vaikka toiminnot eivät välttämättä hoidu samalla tavalla kuin organisaatiokaaviosta voisi olettaa, esimiehen on tärkeä ymmärtää yrityksen sisällä vallitsevaa organisaatiokulttuuria eli työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen kautta syntyneitä tapoja ja tottumuksia. Kehityskeskustelut voivat olla mahdollisuus tutustua työntekijöiden ajatusmaailmaan ja lisätä ymmärrystä organisaatiokulttuurista. Tiedolla työyhteisön jäsenten yhteisistä kokemuksista ja näkemyksistä organisaatiota kohtaan muutoshankkeet on helpompi jalkauttaa vallitsevaa kulttuuria hyödyntäviksi. (Lindholm ym. 2012, 53–55.)

Onnistuneen kehityskeskustelun tunnusmerkki on toimiva dialogi, sillä dialogin kautta voidaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa. Aito dialogi edellyttää molemmin puolista luottamusta ja luottamuksellisuutta puolestaan vahvistaa dialogia. Jotta kehityskeskusteluissa päästäisiin aitoon dialogiin, tulisi niissä olla mahdollisimman neutraali asetelma. (Lindholm ym. 2012, 46–47.)

Nykypäivän johtamistyön avaimia ovat keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen. Yhteisiä merkityksiä synnytetään yhdessä työntekijöiden kanssa. Henkilöstön yhteinen näkemys organisaation perustehtävästä on keskeinen. Kaikella sillä, mihin työntekijän työaika kuluu, tulisi olla yhteys sovitettuun perustehtävään. Dialoginen esimiestaito on syvällistä toisen ihmisen ymmärtämistä, työntekijän yksilöllisyyden kunnioittamista, myötäelämistä sekä aitoa kohtaamista. Vuorovaikutuksesta välittyy aito halu yhteistyöhön, kun esimies pystyy sovittamaan johtamistapansa yksilön tarpeet huomioon ottaen. Lisäksi avoin vuorovaikutus edellyttää rehellisyyttä ja luottamusta. Dialogissa etsitään yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa. (Nummelin 2007, 62–63.) Esimiehen tai johtajan ihmiskäsitys heijastuu hänen tapaansa suhtautua alaisiinsa ja muihin yhteistyökumppaneihin. Ihmiskäsityksensä perusteella hän muodostaa käsityksensä esimerkiksi siitä, miten paljon hän voi antaa alaiselle toimintavapautta ja päätösvaltaa sekä miten toista voi ohjata ja antaa palautetta. (Viitala 2004, 69.)

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii onnistuakseen avoimen vuorovaikutuksen. Kumppanuusjohtaminen nojaa vahvasti ratkaisukeskeiseen ajatusmalliin, positiiviseen ihmiskäsitykseen ja toisen kykyihin luottamiseen. Vuorovaikutuksessa ratkaisukeskeisyys näkyy aitona kiinnostuksena ja läsnäolona, kuuntelemisena, osallistumisena keskusteluun sekä luottamuksena toisen ihmisen voimavaroihin. Esimiehen toiminnassa ratkaisukeskeisyys konkretisoituu kannustavana ja rohkaisevana toimintaotteena, jossa painopisteenä ovat tavoitteet eivätkä ongelmat. (Aarnikoivu 2010, 121.)

3.1 Ratkaisukeskeisyys

Kehityskeskusteluissa pääosassa on alainen. Esimiehen roolissa tämä näkyy siten, että esimies ei sanele tavoitteita ja toimenpiteitä alaiselleen, vaan asioista käydään vähintäänkin keskustelua. Ratkaisua tavoitteleva esimies ymmärtää, että työntekijän sitoutuminen edellyttää osallistumista. Keskusteluiden aiheena ovat tavoitteet ongelmien sijasta, joten painopiste on tulevaisuudessa. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ja suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska kehityskeskusteluiden tarkoituksena on myös rohkaista työntekijää aktiiviseen toimintaan, keskustelun painopiste ei voi olla työntekijän heikkouksissa ja puutteissa. Sen sijaan esimiehen on syytä keskittyä työntekijänsä oleviin voimavaroihin, kykyihin, osaamiseen ja taitoihin. Tällainen voimavarakeskeisyys kannustaa työntekijää ja auttaa häntä tunnistamaan itsessään olevat vahvuudet. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on kehittää ja luoda merkityksiä työntekijän ponnistuksille, tämä tarkoittaa sitä, että pienetkin edistysaskeleet huomioidaan. Edistymistä voidaan seurata asettamalla välitavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 122.)

Positiivinen henki, kuten myönteisyys, luovuus, leikkimielisyys ja huumori, näkyy vuorovaikutussuhteessa, joka perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen. Esimies, joka osaa hyödyntää näitä ominaisuuksia, pystyy heittäytymään tilanteisiin, tukemaan innovointia sekä parantamaan ilmapiiriä. Hän kannustaa työntekijää tunnistamaan ympärillään olevat tukiverkostot myös työpaikan ulkopuolella, mikä antaa työntekijälle tarvittaessa energiaa ja voimavaroja. Ratkaisukeskeisyyden merkittävin anti on se, että painopiste on tavoitteissa ongelmien sijaan. Tavoitteet antavat energiaa, kun taas ongelmat vievät energiaa. Ongelmat siis asetetaan tavoitteen muotoon. (Aarnikoivu 2010, 122–123.)

Vaikka työntekijällä olisi taipumusta takertua työelämän puutteisiin ja ongelmiin, esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa ajattelun suunnan muuttamiseen kysymyksen asettelulla. Esimerkiksi esimiehen esittämä kysymys kuvitellusta ihannetilanteesta vuoden päähän ja toimenpiteet sen saavuttamiseksi voivat avata työntekijälle aivan uusia näkökulmia myös nykyhetkestä. Näin työntekijän ajattelu saadaan mahdollisesti kääntymään negatiivisesta ajattelusta positiiviseen ajatteluun. Unelmointi antaa energiaa ja lisää tietoisuutta omista tarpeista. Pahoinvointi on yleensä oire siitä, että ei uskalleta kuunnella itseä ja tavoitella tyydyttävämpää elämää. Näkökulman vaihtaminen mahdollistaa kuitenkin asioiden näkemisen uudessa valossa. Kyky näkökulman vaihtamiseen tukee kehittymistä – siis uusien kehityspolkujen löytymistä ja uudelleen suuntautumista. (Aarnikoivu 2010, 123–126.)

Koska ihmisillä on tapana antaa erilaisia merkityksiä asioille, esimiehen on hyvä ymmärtää yhteisten näkemysten merkitys. Jotta kehittäminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, on työntekijöillä oltava yhteinen näkemys asioista. Tarve niin sanotulle sanoihin sisään menemiselle tulisi tiedostaa ollessamme erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Ratkaisukeskeisyyteen kuuluu olennaisesti myös taito ottaa asioita puheeksi. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun edellytyksenä on vaikeiden asioiden esiin nostaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työyhteisön haitalliseen käytökseen tai alisuoriutumiseen on puututtava ennen kuin asia alkaa vaikuttaa koko työyhteisöön, sillä vaikenemisella esimies antaa hiljaisen hyväksynnän työntekijän toiminnalle. (Aarnikoivu 2010, 126–127.)

Suomalaisessa kulttuurissa asennoituminen onnistumista koskevaan palautteeseen on haastavaa, sillä vaatimattomuutta korostetaan ja myönteistä palautetta on vaikea ottaa vastaan. Positiivisen palautteen vastaanottamista tukee palautteen kohdentaminen huolella sekä perusteiden selventäminen tosiasioiden valossa. Oman haasteensa palautteen antamiseen tuo oikean foorumin valitseminen, sillä onnistumista koskevan palautteen antamiseen ei ole yksiselitteistä ohjetta. Korjaava palaute on syytä antaa kahden. Osa henkilöstöstä saattaa toivoa myös myönteisen palautteen antamisen tahtuvan esimiehen kanssa kahden. Toisille taas julkiset kiitokset ovat tärkeä motivaation lähde. Tärkeää palautteen antamisessa on, että esimies huomioi tavassaan antaa palautetta alaistensa erityispiirteet. (Aarnikoivu 2010, 130.)

Yleisesti työpaikoilla koetaan, että palautetta työssä suoriutumuksesta ei saada riittävästi. Esimiesten haasteena onkin puntaroida, mikä on oikea määrä palautetta. Esimiehen tulee omata tilanneherkkyyttä ja työntekijöiden erilaisuuden huomioimista tavassaan johtaa, sillä työntekijät ja tilanteet ovat erilaisia. Valitettavasti esimiehiä kritisoidaan ajoittain aiheetta liian vähäisestä palautteen antamisesta, sillä alaiselle annettu palaute jää usein myös huomioimatta eikä alainen tunnista saaneensa palautetta. Palautteen antamista voidaankin ajatella kahden kauppana, mikä vaatii panostuksia paitsi palautteen antajalta myös vastaanottajalta. (Aarnikoivu 2010, 130–131.)

Edellytyksenä palautteen antamisen onnistumiselle on palautteen antajan roolin lisäksi myös se, että palautteen vastaanottaja kykenee vastaanottamaan palautteen rakentavasti. Näin ollen, paitsi taitoa antaa palautetta, myös palautteen vastaanottamisen taitoa tarvitaan palautteen antamisen onnistumiseksi. Palautteen vastaanottamisen kykyä tulisikin työyhteisössä nostaa esiin harjoiteltavana ja opittavana taitona sekä työntekijän rooliin kuuluvana alaistaitona. Kehityskeskusteluissa on luontevaa puhua myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvistä taidoista. Saatuun palautteeseen olisi syytä pyrkiä suhtautumaan positiivisesti, välittämisen osoituksena, vaikka palautteen vastaanottajana kehittyminen edellyttää kriittistä itsearviointia. Vastuulliseen työyhteisön jäsenenä toimimiseen kuuluu keskusteluosapuolten palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen panostaminen. (Aarnikoivu 2010, 131–132, 134.)

Vaikka kritiikin vastaanottaminen on haasteellista, siinä voi kehittyä. Saadun palautteen määrällä on myönteinen vaikutus kritiikin vastaanottamiseen, siksi palautetta kannattaa pyytää aktiivisesti myös epäonnistumisista. Liiallinen kriittisyys itseä kohtaan ei kuitenkaan auta kehittymään. Sopiva suhde positiiviselle ja korjaavalle palautteelle on kolme myönteistä palautetta yhtä korjaavaa palautetta kohden. Lindholmin mukaan kritiikin vastaanottamisessa olisi hyvä muistaa seuraavat keinot kritiikin ymmärtämiseksi: ”kuuntele, tunne, kysele, kiitä, kysy ja varmista”. (Lindholm ym. 2012, 139.)

Palautteen antamisessa korjaavan ja myönteisen palautteen tulee olla oikeassa suhteessa. Onnistumisia koskevaa palautetta tulisi saada enemmän kuin epäonnistumisia koskevaa palautetta, sillä muuten on riskinä se, että palautteen vastaanottaja kohdistaa palautteen itseensä henkilönä eli personoi palautteen. Tällöin palautteen tarkoitus toimintatapojen kehittäjänä vesittyy. (Aarnikoivu 2010, 128.)

Vaikka palautteen antaminen on osa kehityskeskustelua, se ei saa jäädä vain kehityskeskusteluissa tapahtuvaksi. Kehityskeskusteluissa annettava syvälinen ja analyttinen palaute on kuitenkin kehittymisen kannalta erityisen tärkeää huolellisen palautteen antamisen suunnittelun ansioista. Tästä syystä kehityskeskusteluissa annettavaa palautetta ei korvaa runsaskaan päivittäinen palaute. Palautteen antaminen ei ole pelkästään sanallista, sillä palautetta annetaan myös sanattomasti. Ilmeiden, eleiden ja asentojen lisäksi myös pukeutuminen, tilankäyttö ja ajankäyttö ovat osa palautteen antoa. Lisäksi ylennykset, palkankorotukset ja tunteiden osoittaminen voivat viestiä luottamuksesta ja myönteisestä palautteesta. (Lindholm ym. 2012, 130–131.)

Arvostava ja kehittävä palaute

Toimivaan esimies-alaisuuteeseen kuuluu olennaisena osana palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin. Koska palaute on kehittymisen edellytys, on palautteen antaminen tärkeä osa kehityskeskustelua. Ratkaisuihin pyrkivä esimies antaa niin onnistumista koskevaa palautetta kuin korjaavaa palautetta. Vaikka palautteenannon painopisteen tulisi olla onnistumisissa, sillä onnistumisten huomioiminen rohkaisee työntekijää kehittymään edelleen, on esimiehen tehtävä käsitellä asioita myös mukavuusrajan yläpuolelta. Ratkaisukeskeinen esimies pyrkii antamaan heikkoa suoriutumista ja epäonnistumista koskevan palautteen alaisen yksilöllisyyden huomioon ottaen ja arvostavalla tavalla. On muistettava, ettei mikään palaute, jonka tavoitteena on kehittymisen tukeminen, ole suoraan negatiivista. Vain korjaava palaute mahdollistaa alaisten kehittymisen. (Aarnikoivu 2010, 127.)

Kehityskeskustelu on tilanne, jossa esimies tuo esiin asiat työntekijän toiminnan muuttamiseksi. Esimiestaitoihin kuuluu kiittämisen ja palkitsemisen lisäksi myös vaikeiden asioiden esiin tuominen sekä yhteisten normien luominen ja ylläpito. Valitettavasti suomalainen puhumattomuuden kulttuuri ja suorasukainen toimintatapa johtavat usein keskustelun lukkiutumiseen. Tästä syystä keskustelu kannattaa aloittaa yhteisistä intresseistä ja pyrkiä tilanteeseen, jossa korjaavaa palautetta annetaan ja vastaanotetaan yhteisymmärryksessä. Molempien osapuolien saama avoin ja rakentava palaute on merkki reiluista ja onnistuneista kehityskeskusteluista. (Lindholm ym. 2012, 84–85.)

Esimiehet joutuvat aika ajoin antamaan alaisilleen korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen antaminen tulee olla arvostavalla tavalla suoraa ja aitoa, sillä tavoitteena on yhteistyö ja paremman tulevaisuuden rakentaminen. Palautteen antamisessa on syytä muistaa, että palautteen kohteena on aina oltava asia, ei persoona. Palaute annetaan myönteisessä mielessä ja se sisältää toiveen muutoksesta. Ratkaisukeskeisessä palautteen antamisessa palautteen saaja päättää tulevista toimenpiteistä tilanteen parantamiseksi ja seuraavista askelista ja seurannasta päätetään yhteistyössä palautteen antajan kanssa. (Lindholm ym. 2012, 137–138.)

Kiitos ja palkitseminen

Kun esimiehen palaute kuluneen kauden suoriutumisesta on annettu, on kiitoksen aika. Kiitoksella esimies osoittaa aidosti arvostuksensa työntekijän työpanosta kohtaan. Kiitosta voidaan antaa paitsi

työskentelyyn liittyen, myös esimerkiksi työntekijän myönteisestä vaikutuksesta työyhteisöön ja sen kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa käsiteltävien asioiden on liityttävä kiinteästi tulospalkkioihin. Muussa tapauksessa johto viestii henkilöstölle, etteivät kehityskeskusteluissa käsiteltävät asiat ole tärkeitä organisaatiossa. (Lindholm ym. 2012, 83.)

Kiitoksen ja ei-rahallisten, sisäistä motivaatiota tukevien kannusteiden merkitys on palautteen antamisessa erittäin suuri. Pelkästään kiittäminen vahvistaa henkilön motivaatiota ja itseluottamusta, mutta myös toimet työvälaineiden, työtehtävän tai oppimisen edistämiseksi ovat keinoja palkita työntekijää. Lisäksi vahvoja motivaation lähteitä ovat myös esimerkiksi mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen sekä vapaus vaikuttaa työn suoritustapoihin. Sisäisten motivaatiotekijöiden käytöllä on mahdollista palkita työntekijää siinä missä rahallisilla palkitsemiskeinoilla, mutta niiden käyttäminen vaatii esimieheltä kekseliäisyyttä ja paneutumista. Näitä motivoivia tekijöitä voidaan kysyä myös työntekijältä suoraan. Palkitsemisessa on kuitenkin syytä pohtia yksilön ja ryhmän palkitsemista. Yksilöpalkkiot ovat paikallaan, mikäli työntekijöitä halutaan kannustaa hyviin yksilösuorituksiin. Puolestaan ryhmäpalkkiota voi olla syytä harkita, mikäli ryhmän jäseniä kannustetaan yhteistyöhön. Myös ryhmäpalkkioiden kohdalla voidaan palkitseminen toteuttaa sisäisiä motivaatiotekijöitä hyödyntäen. (Lindholm ym. 2012, 83–84.)

3.3 Sanaton viestintä

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa tehdyn tutkimuksen mukaan sanattomien eleiden merkitys kehityskeskusteluissa on luultua suurempi. Kehon kielellä on keskeinen rooli keskustelujen syntymiselle. Jotta eleet tulisivat luontevasti, esimiehen on pystyttävä luomaan tilanne, joka synnyttää aitoa keskustelua ilman roolien luomaa jännitettä. Keskustelukumppanin huomioiminen ja herkkyys toisille ihmisille ovat osa esimiehen tehtäviä. Lisäksi tutkimuksessa paljastui paperien keskeinen rooli ja käyttötarkoitukset kehityskeskusteluissa. Esimiehellä voi olla tapana suojautua paperien taakse ja silmiin katsominen on joskus vaikeaa. Papereilla voi olla myös keskustelua lukittava vaikutus, mikäli keskustelu käydään keskustelulomakkeen ehdoilla. Paperit ovat myös keino johtaa keskustelua, ja toimia näin osana roolijakoa, sillä esimies viestittää keskustelun loppumista tai eteenpäin kiiruhtamista järjestelemällä paperipinoaan. Lisäksi papereilla esimies voi tahtomattaan merkitä reviirinsä ja näin saada alaisen varuilleen. (Saarinen 2014, 8.)

Kehityskeskusteluiden onnistuminen edellyttää keskustelutilanteen puitteiden eli tilan ja ajankohdan huomioonottamista. Rauhallisuus on yksi tärkeistä seikoista mietittäessä sopivaa tilaa keskusteluiden pitämiseksi, sillä kolmansien osapuolien aiheuttamat keskeytykset ja huoli ylimääräisistä kuulijoista voivat vaikuttaa keskustelun onnistumiseen. Lisäksi tilaa valittaessa on syytä ottaa huomioon kenen reviirillä keskustelu käydään, sillä tällä valinnalla voi olla vaikutusta kehityskeskustelun antiin. Keskustelun pitäminen esimiehen huoneessa saattaa heikentää keskustelun lähtökohtia ja vuorovaikutusta. Avoimen keskustelun syntymisen tukemiseksi keskustelut olisi hyödyllistä pitää neutraalilla alueella, kuten yrityksen neuvotteluhuoneessa. Lisäksi tilankäyttö keskustelutilanteessa vaikuttaa avoimen vuorovaikutuksen syntymiseen. Keskustelijoiden välisestä suhteesta ja tilaisuuden luonteesta viestivät tilankäyttöön liittyvät asiat, kuten istumapaikkojen asettelu ja välimatka osapuolten välil-

lä. Esimerkiksi vastakkain istuminen saattaa jäykistää kehityskeskustelutilannetta ja luoda keskustelulle kuulusteluasetelman, kun taas istuminen vierekkäin, pöydän kulmassa tukee tilanteen rentoutta. (Aarnikoivu 2010, 143.)

Vaikka suomalaisessa kulttuurissa on totuttu kunnioittamaan keskustelukumppanin reviiriä eli keskusteltu kaukana keskustelukumppanista, osalle ihmisistä koskettaminen saattaa olla hyvinkin luontevaa. Taitava esimies sopeuttaa toimintaansa suhteessa keskustelukumppaniinsa. Joskus pieni tilanteeseen sopiva kosketus, kuten olan puristaminen, viestii paljon positiivisia asioita työntekijälle. Keskusteluissa on lisäksi syytä muistaa, että viestinnästämme 60 prosenttia on kehonkieltä. Hyvä viestijä ja kehityskeskustelija osaa hyödyntää näitä kehonkielellä liittyviä asioita. Kehonkielellämme ilmaisemme asenteitamme ja tunteitamme, joten kiinnostuksemme ja motivaatiomme välittyy kehonkielestämme. (Aarnikoivu 2010, 144–145.)

Keskustelutilanteessa esimiehen on kiinnitettävä huomiota muutamiin kehonkielen perusasioihin, kuten katsekontaktiin ja istumisasentoon sekä puhumisen tempoon. Silmiin katsomisella herätetään luottamusta, sillä sen koetaan kuvaavan avoimuutta ja vilpittömyyttä. Katsekontaktin osalta on kuitenkin muistettava, että tuijottaminen herättää ahdistusta toisessa osapuolella. Alaspäin suuntautuva katse viestii omiin ajatuksiin vajonneesta henkilöstä, kun taas harhaileva ja pälyilevä katse luo epäluotettavan kuvan. Myös kehon asennolla viestitään tunnetiloista. Taaksepäin vetäytyminen ja käsien pitäminen puuskassa viestii torjuntaa ja puolestaan asento, jossa rintakehä on kumartunut avoimesti eteenpäin ja kädet rentona sivuilla viestii vastaanottavuudesta ja kiinnostuksesta. (Aarnikoivu 2010, 145–146.)

Äänenkäytöllämme on merkitystä luodessamme kuvaa keskustelukumppanista. Luomme puhetyylin perusteella vaikutelmia keskustelukumppanin luonteenpiirteistä. Puhuminen on osa ilmaisua, johon kuuluu koko kehon osallistuminen. Puhuja saa ääneensä sävyjä ja vivahteita ilmeillä ja eleillä. Kehityskeskustelutilanteen äänenkäyttö ja puhetyyli tulee sopia tilanteeseen, useimmiten luonteva, selkeä ja rauhallinen ja sävyllään vaihteleva puhetapa on kehityskeskustelutilanteeseen sopiva. Esimiehen oman puhetempoon sopeuttaminen toisen osapuolen puhetempoon edistää hyvän yhteyden syntymistä. (Aarnikoivu 2010, 146.)

3.4 Kehityskeskustelun merkitys kehittymisen tukena

Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ammatilliseen kehittymiseen on erittäin tärkeää työntekijän oman sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus tarkastella työntekijän vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita suhteessa organisaation kehittämiseen ja strategiaan tavoitteisiin. Kehityskeskusteluissa työntekijä saa tietoa tulevaisuuden kehityksestä ja hän kokee myös voivansa vaikuttaa tähän. Työntekijän ammatillisesta kehittymisestä voidaan kehityskeskustelun pohjalta luoda kirjallinen oppimissuunnitelma. Näin työntekijän osaamisen kehittämistä saadaan konkreettinen ja käytännöllinen viitekehys. (Lindholm ym. 2012, 56–57.)

Kehityskeskusteluissa tarjotaan työntekijälle näkökulma omasta roolista organisaatiossa. Työntekijän ajatusten selkeyttämistä saattaa helpottaa keskustelu esimiehen mielipiteistä, näkökulmasta ja perusteista, sillä organisaation näkökulman ymmärtäminen saattaa tuoda työntekijälle uusia näkökulmia oman toiminnan arviointiin. Lisäksi mahdollisten kitkaa aiheuttavien asioiden, kuten huhujen, oletusten, pelkojen ja ahdistusten, käsittely vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Oman suoriutumisen arviointi on edellytys työntekijän kehittymiselle, vaikka omia vahvuuksia tulee harvoin mietittyä. Esimieheltä saatu palaute saattaa lisätä työntekijän käsitystä omista vahvuuksistaan. Vastavuoroisesti esimiehen toiminnan arviointi ja kehittäminen parantaa työssä onnistumisen edellytyksiä. (Lindholm ym. 2012, 57.)

Työssä onnistumisen edellytyksiin kuuluvat esimiehen toiminnan lisäksi useat asiat. Nykyään työssä onnistuminen riippuu yhä suurenevassa määrin työvälineistä. Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus keskustella oman esimiehen kanssa työvälineistä, niiden vaatimasta osaamisesta ja annetusta koulutuksesta. Valitettavasti jatkuvan kiireen vuoksi työvälineiden ja ohjelmistojen helpottavien ominaisuuksien opetteluun ja hyödyntämiseen ei löydy riittävästi aikaa. Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle tilaisuuden keskustella työyhteisön toimivuudesta, työpaikan pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta. Lisäksi työntekijän kokemus omasta työhyvinvoinnista on yksi tärkeä osa-alue kehityskeskusteluissa. (Lindholm ym. 2012, 57–58.)

Esimestehtävän hoitamiseen liittyy useiden osa-alueiden hallinta, joka kasvaa vuosien kokemuksen myötä. Odotuksia, mitä esimiehille asetetaan, ovat muun muassa muutoksen sietokyky, kuunteleminen, johtamisosaaminen, läsnäolo, sopimusosaaminen ja neuvottelutaidot. Myös esimies tarvitsee palautetta kehittyäkseen esimiehenä. Kehityskeskustelut ovat loistava tilaisuus esimiehelle oman kehittymisen seurantaan, ajatusten peilaamiseen ja johtamistyylin arvioimiseen. Kehityskeskusteluissa olisikin syytä kiinnittää huomiota esimerkiksi seuraaviin asioihin esimiehen työskentelyssä: tavoitteiden selkeys ja mahdollisuus vaikuttaa niihin, palautteen antaminen, esimiestyön oikeudenmukaisuus, läsnäolo sekä työntekijöiden motivointi, tukeminen ja kannustus. Näistä aihealueista saatu rakentava palaute auttaa esimiestä kehittymään, mikäli hän suhtautuu palautteeseen rakentavasti ja on motivoitunut esimiestaitojensa kehittämiseen. (Lindholm ym. 51–52.)

4 KEHITYSKESKUSTELUN TOTEUTUS NIIRALAN KULMA OY:SSÄ

Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta vaiheesta:

1. valmistelu
2. keskustelutilanne
3. jälkihoito

(Losyk 2002).

Kehityskeskustelun onnistumisen näkökulmasta jokainen näistä vaiheista on kriittinen. Kehityskeskusteluun valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Ratkaisevaa työntekijän ja esimiehen valmistautumisen kannalta on, että molemmat osapuolet ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. Valmistautuminen keskustelun käymiseen nähdään tällöin tarpeellisena. (Aarnikoivu 2010, 81.) Kuten Valpola (2002, 41-43) toteaa, onnistuvaan ja hyödylliseen kehityskeskusteluun tarvitaan kolme keskustelua, jotka sisältävät tavoitteiden asettamisen eli tavoitekeskustelun, suorituksen arvioinnin eli tuloskeskustelun ja kehitystarpeiden määrittämisen eli kehittymiskeskustelun.

Tässä luvussa käsitellään Niiralan Kulmalle toteutunutta kehityskeskustelumallia. Kehityskeskustelujen toteutuminen Niiralan Kulmalla käsitellään vaiheittain eli käsiteltävät asiat sisältävät toteutuneen mallin käsittelemisen valmistelun, keskustelutilanteen ja jälkihoidon näkökulmista. Koska toteutuneissa mallissa tavoitteita ja tuloksia koskevat keskustelut päätettiin eriyttää omiksi keskusteluikseksi, käsitellään tulos- ja tavoitekeskusteluja luvussa 4.3. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tulos- ja tavoitekeskusteluille luotua mallia, joka mahdollistaa näiden keskustelujen käymisen ryhmäkeskusteluina.

Kaikki kolme kehityskeskustelutilannetta eli henkilökohtainen kehityskeskustelu, tuloskeskustelu ja tavoitekeskustelu toteutetaan Niiralan Kulman esimiestyön vuosikelloa noudattaen. Niiralan Kulmalla tehdyt ratkaisut perustuvat lähdeaineistosta tulkitsevalla käsitetutkimuksella tehtyihin havaintoihin toteuttaa kehityskeskustelut. Teorian ja toteutuneen mallin kuvaus vuorottelevat luvuissa sisältäen ensin lähdeaineistosta tehtyjä havaintoja ja sen jälkeen Niiralan Kulmalla toteutuneen mallin. Tässä luvussa Niiralan Kulmalla toteutunut malli toimii eräänlaisena yritysesimerkkinä. Seuraavaksi käsittelemme kehityskeskustelun toteuttamista vaiheittain. Jokaisen vaiheen käsittely sisältää aluksi teoriaa aiheesta, jonka jälkeen tarkastellaan tarkemmin aihealueen sisältöjä, joihin liittyen käsitellään toteutunutta mallia Niiralan Kulmassa.

Niiralan Kulmalle toteutunut kehityskeskustelumalli toteutetaan sähköisessä järjestelmässä, mikä mahdollistaa osapuolten lomakkeiden käsittelyn yhteisessä järjestelmässä. Kehityskeskusteluihin liittyviä lomakkeita ovat henkilökohtaisen kehityskeskustelulomakkeen, tavoitekeskustelulomakkeen ja tuloskeskustelulomakkeen lisäksi toimenkuvalomake sekä suorituksen arviointilomake. Uusien toimintatapojen vuoksi Niiralan Kulmalla järjestettiin lomakeperehdytystä henkilöstölle, mitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.5 Henkilöstön perehdytys lomakkeiden käyttöön.

4.1 Kehityskeskustelun valmistelu

Edellytyksenä kehityskeskustelujen onnistumiselle on, että molemmat osapuolet eli esimies ja työntekijä valmistautuvat hyvin keskustelutilanteeseen. Tällä tavoin varmistetaan, että keskustelussa keskitytään oleellisiin asioihin ja säästetään aikaa. (Sydänmaanlakka 2012, 98.) Tästä syystä Niiralan Kulmalle toteutunut kehityskeskustelumalli edellyttää, että niin esimies kuin työntekijä vastaavat yhdessä keskustelun onnistumisesta ja valmistautuvat keskustelujen käymiseen.

Koska kehityskeskusteluissa on kyse järjestelmällisestä ja rakentavasta toimintaa kehittävää keskusteluista, on tärkeää, että kummallakin keskustelun osapuolella on riittävästi aikaa valmistautumiseen. Keskusteluiden onnistumisen kannalta olisi hyvä, että esimiehellä ja alaisella olisi kehityskeskusteluja varten sama informaatio. Mikäli alainen ei saa etukäteen kaikkea hänen toimintaansa koskevaa informaatiota, kuten numero- tai muuta aineistoa, lähtökohdat keskustelulle ovat huonot, sillä silloin ei synny dialogia eli vuoropuhelua. (Kauhanen 2010, 68.)

Kehityskeskusteluille on suunniteltava sopiva ajankohta ja keskustelun osapuolten on valmistauduttava kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelumallia ei kuitenkaan tarvitse orjallisesti seurata, joten sen kanssa on hyvä olla joustava. Tilaisuudelle on varattava rauhallinen aika ja paikka, ilman häiriötekijöitä ja puhelimia. (Buhler 2002, 210.)

Conlonin, Sweeneyn, Lyonsin ja Shellyn (2006, 5-7) tekemä tutkimus kehityskeskusteluprosessin liittyvistä asenteista, kokemuksista ja vaikutuksista osoittaa, että kehityskeskusteluihin valmistautumista pidetään hyödyllisenä. Esimerkkeinä hyvästä valmistautumisesta nähtiin esimerkiksi keskusteluihin liittyvä koulutus, lomakkeiden esittäminen sekä valmistava keskustelutuokio ennen varsinaista kehityskeskustelua. Huolellinen valmistautuminen edellyttää, että valmistautumiselle on varattavissa riittävästi aikaa. (Conlon ym. 2006, 5-7.)

4.1.1 Lomakkeisto

Lomakkeisto on hyödyllinen työkalu esimiehen ja alaisen välisille kehityskeskusteluille, sillä lomake ohjaa keskustelua siten, että kaikki tärkeät asiat tulevat huolellisesti käsitellyä. Lomake auttaa myös osapuolten valmistautumisessa kehityskeskustelua varten. Eri organisaatioissa on erilaisia kehityskeskustelulomakemalleja aina pääkohtien listauksesta yksityiskohtaisiin kysymyksiin. (Lindholm ym. 2012, 65.) Niiralan Kulmalle luotiin tämän opinnäytetyön myötä lomakkeisto kehityskeskustelua varten.

Toteutunut kehityskeskustelulomakkeisto sisältää lomakkeet kolmea eri keskustelutilaisuutta varten, jotka ovat henkilökohtainen kehityskeskustelu (Liite 1), tavoitekeskustelu (Liite 2) ja tuloskeskustelu (Liite 3). Henkilökohtainen kehityskeskustelulomake sisältää kuusi osa-aluetta, jotka ovat toimenku- van ja tehtävien läpikäynti, työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri, työssä jaksaminen, esimiehen toiminnan arviointi, osaaminen ja kehittäminen sekä muut asiat, jotka työntekijä haluaa tuoda esille. Tavoitekeskustelulomake sisältää seuraavan kauden tavoitteista sopimisen ja tuloskeskustelulomake

puolestaan edellisen kauden tavoitteiden toteutumisen tarkastamisen. Henkilökohtaisen kehityskeskustelulomakkeen sisältöä käsitellään tarkemmin luvussa 4.2 Keskustelutilanne ja tavoite- ja tuloskeskustelulomakkeita luvussa 4.3 Tavoite- ja tuloskeskustelut ryhmäkeskusteluina.

4.1.2 Johdon valmistautuminen

Jotta kehityskeskustelut onnistuisivat, on organisaation johdon asettava kehityskeskusteluille selkeät tavoitteet, suunniteltava kehityskeskusteluiden rakenne ja pohdittava järjestys kehityskeskusteluiden käymiselle. Ylimmän johdon suhtautuminen kehityskeskusteluihin on esimerkkinä koko organisaation henkilöstölle ja luo mallin toivotulle kehityskeskustelukulttuurille. Johdon suhtautuminen vaikuttaa suuresti koko henkilöstön suhtautumiseen. Kehityskeskustelujen taustaksi voi olla syytä tarkastella organisaation nykyistä tilannetta, strategiaa, muutostavoitteita ja henkilöstövoimavaroja. (Lindholm ym. 2012, 61.)

Jotta henkilöstö ja esimiehet saadaan innostumaan kehityskeskusteluista, viestintään ja vuorovaikutukseen on panostettava. Avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa sekä toimiva kehityskeskustelumalli parantavat kehityskeskusteluiden laatua ja kiinnostavuutta. Yleensä kehityskeskustelujen nouseminen uudelle tasolle vaatii 2-3 toistokertaa. Näkyviä tuloksia voidaan saavuttaa jo ensimmäisien toistokertojen jälkeen, jos keskustelujen suunnitteluun on panostettu ja niiden toteutukseen on sitouduttu ylintä johtoa myöten. Kehityskeskustelukierroksen aluksi henkilöstöä on syytä muistuttaa kehityskeskusteluille asetetuista tavoitteista sekä niiden merkityksestä koko organisaation kannalta. Onnistumisen edellytykset ovat sitä paremmat, mitä vahvemmin johto on mukana. Kehityskeskustelumallin kuvaamisen lisäksi esimiehille ja henkilöstölle on syytä kertoa myös kehityskeskustelujen tavoitteet ja aiheet, keskustelujen aikataulu, käytännönjärjestelyt (lomakkeisto, varattava aika ym.) sekä raportointi ylemmälle johdolle. Valmistautumisessa kannattaa muistaa neljä ässää, eli suunnittelu, systematiikka, sitoutuminen ja seuranta. (Lindholm ym. 2012, 63–65.)

Niiralan Kulmalla kehityskeskustelukierros lähtee käyntiin johdon toimesta, sillä kehityskeskustelut niin henkilökohtaisten kehityskeskustelujen kuin tulos- ja tavoitekeskustelujen osalta käynnistyvät ”Ylhäältä alas”-mallia noudattaen. Niiralan Kulman johto on määrittänyt esimiestyön vuosikellossa kehityskeskustelujen aikataulun, jonka mukaan henkilökohtaisen kehityskeskustelut käydään vuosittain kesäkuun loppuun mennessä. Tavoitteet seuraavalle kaudelle asetetaan ennen edellisen kauden päättymistä eli vuoden loppuun mennessä ja tuloskeskustelut puolestaan edellisen kauden tulosten valmistuttua maaliskuun loppuun mennessä.

4.1.3 Esimiehen valmistautuminen

Esimies aloittaa kehityskeskustelukierroksensa käymällä ensin oman henkilökohtaisen kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Tämän jälkeen esimies siirtyy valmistautumaan kehityskeskusteluihin omien alaistensa kanssa ylhäältä annettujen raamien puitteissa.

Losykin (2002.) mukaan esimiehen valmistautumiseen kuuluu työntekijöiden työtehtävien tunteminen ja työtehtävistä suoriutumisen arviointi. Työntekijän suoriutumista tulisi seurata koko kauden ajan. Suoriutumisen arviointiin kuuluu myös tarvittaessa kiittää ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä sekä alisuoriutumiseen puuttuminen kommunikoinnin, valmennuksen ja koulutuksen avulla. Alisuoriutumiseen puuttuminen saattaa edellyttää toimintasuunnitelman laatimista työsuorituksen parantamiseksi, mihin esimiehen on syytä valmistautua ennen keskustelutilannetta. Kehityskeskustelut edellyttävät myös työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun ja esimiehen tehtäviin kuuluu ohjata työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun esimerkiksi ohjeistamalla työntekijä vastaamaan avoimiin kysymyksiin tai antamalla luettelo käsiteltävistä asioista. (Losyk 2002.)

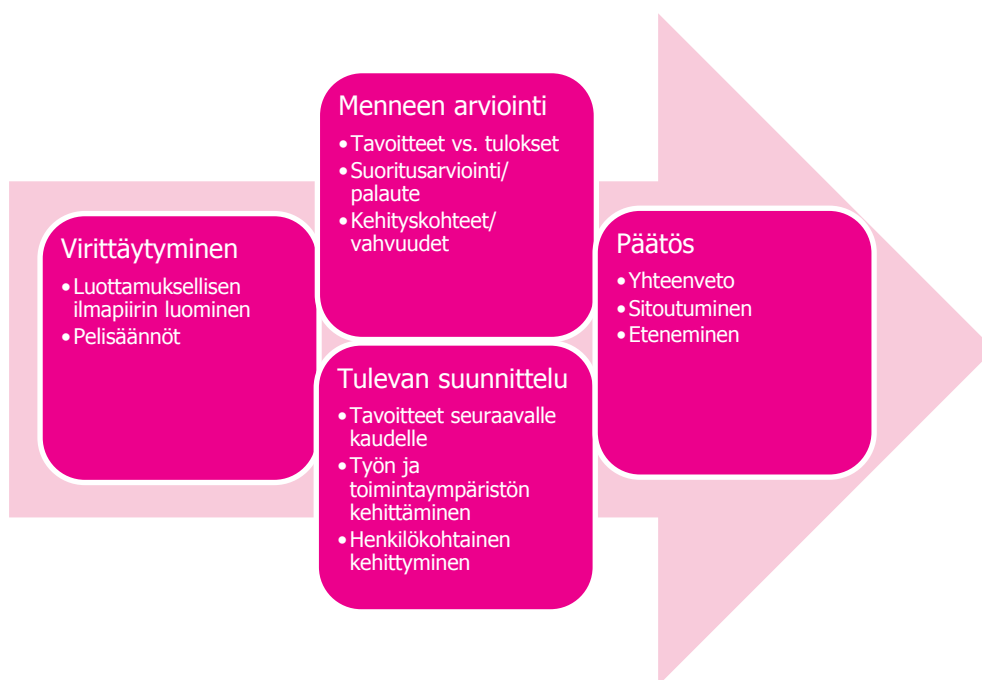
Niiralan Kulmalla esimiesten valmistautuminen kehityskeskustelukierrokseen alaisten kanssa alkaa työntekijöiden suorituksen arvioinnilla. Työntekijän suorituksen arviointi on tehtävä ennen henkilökohtaista kehityskeskustelua työntekijän kanssa, jotta työntekijä voi tutustua itseään koskeviin arviointeihin ennen keskustelutilannetta. Kun työntekijä on esittänyt kehityskeskustelulomakkeen omalta osaltaan, esimiehellä on mahdollisuus tutustua työntekijän tuntemuksiin ennen keskustelutilannetta. Lisäksi esimies voi täydentää kehityskeskustelulomaketta erillisiin "Esimiehen mahdollinen palaute"-kenttiin. Kehityskeskustelujen yhteydessä sovitaan kehittämis- ja koulutustarpeista, joten näihin asioihin esimiehen olisi valmistauduttava esittämään ratkaisuja, mikäli työntekijän suoriutumisen arvioinnin yhteydessä nousee esille kehityskohteita. Niiralan Kulmalla esimiehellä on vastuu kehityskeskustelujen käymisestä, joten aikataulus ja ajankohdista sopiminen työntekijöiden kanssa on esimiehen vastuulla.

4.1.4 Työntekijän valmistautuminen

Toteutuneessa Niiralan Kulman kehityskeskustelumallissa työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluihin alkaa henkilökohtaisen kehityskeskustelulomakkeen esittämisellä. Kuten Lindholm ym. (2012, 65) toteaa, lomakkeisto auttaa osapuolia valmistautumaan kehityskeskustelussa käsiteltäviin asioihin. Käyttöön otettu henkilöstöhallinnan järjestelmä mahdollistaa lomakkeisiin tutustumisen ja kehityskeskustelulomakkeen täydentämisen yhdessä järjestelmässä. Työntekijät on ohjeistettu ilmoittamaan esimiehilleen esitetyään kehityskeskustelulomakkeensa, jotta esimies voi valmistautua omalta osaltaan keskustelutilanteeseen.

Työntekijän valmistautumiseen kuuluu lisäksi lähimmän esimiehen tekemään suorituksen arviointiin tutustuminen. Kuten aikaisemmin luvussa käsiteltiin, Kauhasen (2010,68) mukaan työntekijän tutustuminen häntä koskevaan informaatioon etukäteen edesauttaa avoimen vuorovaikutuksen syntymistä keskustelutilanteessa. Työntekijän valmistautumiseen kuuluu lisäksi toimenkuvan ajantasaisuuden tarkastaminen ennen keskustelutilannetta. Toimenkuvat päivitetään kehityskeskustelun yhteydessä, mikäli työntekijän tehtävät ovat muuttuneet edellisen kehityskeskustelun tarkastuksen jälkeen.

4.2 Keskustelutilanne



KUVIO 1. Kehityskeskustelutilanteen kulku (Aarnikoivu 2010, 93.)

Niiralan Kulmalla kehityskeskustelut aloitetaan vuosittain hyödyntäen ”Ylhäältä alas”-mallia. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut käynnistyvät vuoden alussa johdon aloitteesta. Keskustelun aloittavat johtoryhmän jäsenet käymällä omat henkilökohtaiset kehityskeskustelunsa toimitusjohtajan kanssa. Tämän jälkeen johtoryhmän jäsenet käyvät kehityskeskustelut alaistensa kanssa, joihin kuuluu eri henkilöstöryhmien jäseniä, niin päällikkötasolta, työnjohtotasolta kuin operatiiviselta tasolta. Keskustelut etenevät tästä portaittain kattaen koko henkilöstön jäsenet.

Keskusteluosapuolten tulisi valmistautua kehityskeskustelussa käytäviin aihealueisiin ennen kehityskeskustelua. Kehityskeskusteluiden aihealueisiin kuuluvat menneen kauden toiminnan analysointi ja työntekijän suoriutumisen arviointi. Tähän aihealueeseen kuuluu tavoitteiden saavuttamisen arviointi, työntekijän suoriutuminen työyhteisössä, arvojen noudattaminen työyhteisössä, tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaneet asiat ja esimiehen toiminnan arviointi tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 95.)

Yksi tärkeistä kehityskeskusteluiden aihealueista on toimenkuvan tarkastaminen. Tähän kuuluvat työntekijän toimenkuvan ajantasaistaminen, avaintehtävien määrittäminen ja toimenkuvan päivittäminen nykyisiä tehtäviä vastaavaksi. Kehityskeskusteluiden yhteydessä päätetään myös tulevan kauden tavoitteet eli määritellään päätavoitteet tulevalle kaudelle, niiden aikataulut, tarvittava tuki, seuranta ja raportointi. Lisäksi keskusteluissa arvioidaan esimiehen toimintaa ja tarkastellaan ryhmän yhteistyön sujuvuutta. (Sydänmaanlakka 2012, 95-96.)

Kehityskeskusteluiden yhteydessä laaditaan työntekijälle kehityssuunnitelma. Tähän kuuluu tehtävässä vaadittavan osaamisen määrittäminen, kehitystarpeiden pohdinta ja priorisointi ja kehittämistavoista sopiminen. Kehityskeskusteluiden yhteydessä on myös syytä selvittää työuraa koskevia kysymyksiä, kuten työntekijän toiveet työnsisällöstä, halukkuus panostaa kehittymiseen ja yritykset tu-

levaisuuden näkymät henkilöstön kehittymisen kannalta. Kehityskeskusteluiden sisältöön kuuluvat lisäksi työntekijän kokonaiskunnon ja työyhteisön hyvinvoinnin arviointi sekä keskustelun oppien pohdinta. (Sydänmaanlakka 2012, 96.)

Niiralan Kulman malli

Lomakkeen aihe-alueet ovat Niiralan Kulmalle toteutuneessa henkilökohtaisen kehityskeskustelun lomakkeessa (Liite 1) seuraavassa järjestyksessä:

1. toimenkuvan ja tehtävien läpikäynti
2. työympäristö ja työyhteisön ilmapiiri
3. työssä jaksaminen
4. esimiehen toiminnan arviointi
5. osaaminen ja kehittäminen
6. muut asiat

Lisäksi henkilökohtaisen kehityskeskustelun yhteydessä työntekijän toiminnan arviointi toteutetaan esimiehen ennakkoon täyttämän suorituksen arvioinnin läpikäymisellä.

4.2.1 Keskustelun avaus

Kehityskeskustelu avataan yleensä esimiehen toimesta. Mikäli alainen on melko uusi organisaatiossa, voi olla hyödyllistä käydä vielä läpi keskustelun tavoite ja luonne. Koska on melko yleistä, että etenkin alainen jännittää kehityskeskustelun käymistä, esimiehen tehtävä on luoda kehityskeskusteluiden käymiselle mahdollisimman luonteva ja avoin ilmapiiri. Molemminpuolista luottamuksellisuutta on syytä korostaa ja siitä on tärkeää pitää myös kiinni myöhemmin. (Kauhanen 2010, 68.)

Kehityskeskustelut vaativat molemmin puolista valmistautumista keskustelutilanteeseen, kyse on siis alaisen ja esimiehen välisestä yhteisestä keskustelusta. Tästä syystä keskustelu on luonteva aloittaa esimiehen toimesta painottaen ”meidänkeskeistä kehityskeskustelua”. Liian usein esimies avaa keskustelun painottaen halua puhua alaisen kanssa. Alkuun esimiehen on hyvä kertoa keskustelun aiheet ja odotukset, jonka jälkeen esimies voi kysyä työntekijältä, mistä asioista työntekijä haluaa erityisesti keskustella. Joskus keskustelun avaaminen vaatii alkulämmittelyä tunnelman virittämiseksi ja rentouttamiseksi. Esimerkiksi kuulumisien vaihtaminen tai arkipäivän asioista puhuminen voi olla sopiva lähestymistapa keskustelun avaamiseksi. Esimiehen tehtävä on valita sopiva tapa aloittaa keskustelu. Toisinaan alkulämmittelylle ei ole tarvetta, vaan keskustelu voidaan aloittaa menemällä suoraan asiaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 114.)

4.2.2 Vastuiden selventäminen

Kehityskeskusteluissa on syytä keskustella työntekijän toimenkuvasta ja vastuualueesta. Onko toimenkuva määritelty tarkoituksenmukaisesti ja selkeästi organisaation nykytilanteeseen tai tulevaan tilanteeseen, vai onko toimenkuvaa syytä päivittää? Toimenkuvat tulisi päivittää, mikäli työnjaossa

tai toimenkuvissa on tapahtunut muutoksia. Toimenkuvien avulla on mahdollista muotoilla henkilöille mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä. (Kauhanen 2010, 70.)

Niiralan Kulmalla vastuiden selventäminen toteutetaan toimenkuvalomakkeen tehtävien tarkastamisella. Mikäli toimenkuvan tehtävät eivät ole ajan tasalla, tehdään työntekijälle uusi toimenkuva aikaisempaa toimenkuvaa hyödyntäen. Järjestelmä mahdollistaa työntekijän aikaisemman toimenkuvan tietojen kopioinnin uudelle toimenkuvalomakkeelle, jolloin kaikkia tietoja ei tarvitse käsin syöttää ja historiatieto työntekijän tehtävistä jää järjestelmään. Lisäksi tämän aihealueen käsittelyn aikana työntekijällä on mahdollisuus kertoa työnsä hyvistä puolista sekä havaituista ongelmista.

4.2.3 Työskentelyedellytysten kehittäminen

Tulosten seurannan ja arvioinnin yhteydessä nousee esiin yleensä organisaation sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työsuoritukseen. Näistä suoritusta edesauttavista tai estävistä tekijöistä on hyvä keskustella avoimesti kehityskeskustelun yhteydessä. Koska alainen ei useinkaan pysty vaikuttamaan prosesseihin, yksiköitä tai verkostoja koskeviin tekijöihin yksin, on hyvä, että näkökannat käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi. Kehityskeskustelussa onkin hyvä sopia, miten esimies auttaa asiassa. (Kauhanen 2010, 69.)

Niiralan Kulman lomakepohjassa toinen ja kolmas osa-alue keskittyvät työntekijän työssä jaksamiseen ja työskentelyedellytysten tarkastamiseen. Työskentelyedellytyksiin kuuluvat esimerkiksi työyhteisön toimivuus, sisäinen yhteistyö ja työvälineet. Toisen osa-alueen aikana työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työskentelyedellytysten parantamiseen ja kertoa havaituista ongelmista. Lisäksi työntekijällä on halutessaan mahdollisuus kertoa esimerkiksi työmäärän sopivuudesta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta.

4.2.4 Toiminnan arviointi

Yksi asiakokonaisuus kehityskeskusteluissa on arvioida edellisen tarkastelujakson saavutettuja tuloksia. Arvioituja ja mitattuja asioita on yleensä 3-6, ja niille on etukäteen asetettu tavoitetaso, arviointiskaala ja usein myös painoarvot. Kehityskeskustelun yhteydessä on tärkeää pohtia myös tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tavoitteiden toteutumiseen. (Kauhanen 2010, 69.) Ennen työntekijöiden suorituksen arviointia esimiehellä tulee olla tarkkaa tietoa työntekijän suorituksen tasosta (Losyk 2002).

Suorituksen arviointia ei voida toteuttaa ilman palautetta ja toisaalta suoritus ei voi parantua ilman tietoa kehityskohteista, siksi palautteen antaminen kuuluu olennaisena osana kehityskeskusteluihin. Jotta tavoitteiden merkitys ei vesittyisi, tavoitteiden toteutumista on seurattava ja palautetta annettava. Asianmukaisesti annettu palaute koetaan useimmiten kiinnostuksena ja välittämisenä. (Aarnikoivu 2010, 127.) Palautteen antamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

Työntekijän toiminnan arvioinnin lisäksi kehityskeskusteluissa käydään keskustelua esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä sekä esimiehen toiminnan arvioinnista. Työntekijän antama palaute

esimiehen toiminnan vahvuuksista ja kehityskohteista tukee esimiehen kehittymistä omassa työsään. (Aarnikoivu 2010, 94.)

Niiralan Kulmalla kehityskeskustelujen yhteydessä käydään työntekijän suorituksen arviointi yhdessä esimiehen kanssa läpi. Suorituksen arvioinnille on luotu arviointikriteerit, jotka ovat samat työtehtävistä riippumatta. Arvioinnin tekee lähiesimies. Niiralan Kulmalla painoarvot on asetettu siten, että työntekijän toiminnalla on suurin vaikutus pisteytykseen. Tehtävien vaativuus määräytyy toimenkuvan mukaisten tehtävien perusteella ja tämän osa-alueen painotus on siksi pienin. Ammatillinen osaaminen puolestaan kasvaa portaittain työntekijän tietojen ja taitojen perusteella. Monitaitoisuus, erityisosaaminen ja kyky itsenäiseen työskentelyyn vaikuttavat positiivisesti arvioon. Suurin painoarvo suorituksen arvioinnissa on työsuorituksen arvioinnilla, joka sisältää työntekijän ominaisuuksien, kuten vastuullisuuden, työn laadun, määrän ja tuloksellisuuden, oheistehtävien hoitamisen, yhteistyökyvyn ja asenteen arvioinnin. Lisäksi suorituksen arviointiin kuuluu sanallinen arviointi, jossa kerrotaan työntekijän suorituksen taso suhteessa muihin saman palkkaryhmän työntekijöiden tasoon ja millä toimilla työntekijä voisi työsuoritustaan parantaa.

Esimiehen toiminnan arvioinnin kohdalla työntekijällä on mahdollisuus ehdottaa toimia esimiestyön parantamiseksi ja antaa palautetta yhteistyön sujuvuuden kehittämiseksi. Tässä osa-alueessa työntekijä voi esittää toivomuksia siitä, miten hän toivoo itseään johdettavan. Onko tuki ollut riittävää vai toivooko esimieheltään enemmän luottamusta tehtävien hoitamisesta?

4.2.5 Kehittymiskeskustelu

Kehityskeskustelun yhteydessä pohditaan yleensä henkilön tai tiimin kehittymistarpeita. Kehittymistarpeet voidaan jakaa kehityskohteisiin nykyisessä tehtävässä sekä työnkuvan muuttuessa organisaation sisällä. Liian usein kehityskeskusteluissa keskitytään vain työntekijän kehittymistarpeisiin nykyisessä tehtävässä, jolloin organisaation ja henkilön itsensä näkökulmasta työntekijän potentiaali työskennellä muissa tehtävissä jää huomioimatta. Se, ettei henkilö näe sopivia kasvupolkuja itselleen lähitulevaisuudessa tai ei voi luontevasti keskustella aiheesta esimiehensä kanssa, on usein keskeinen irtisanoutumisen syy. (Kauhanen 2010, 70–71.)

Niiralan Kulman lomakemallin viidennessä osa-alueessa käsitellään työntekijän osaamista ja sen kehittämistä. Osa-alueessa tarkastellaan niin työntekijän vahvuuksia kuin kehittämisen kohteita. Tähän kuuluu työntekijän suorituksen arvioinnin läpikäyminen ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä sopiminen. Osaamisen kehittämiseen liittyvistä jatkotoimenpiteistä sovitaan henkilöstöosastolle raportoitavaan taulukkoon, johon täydennetään koulutus- tai kehittämistarve, aihealue, kehittämistapa sekä sovittu aikataulu. Näin ollen koulutussuunnitelman tekeminen helpottuu ja työntekijän tarpeet tulevat huomioitua. Ennen kehityskeskustelun päättämistä alaiselle tarjotaan mahdollisuus käsitellä myös lomakkeen ulkopuolisia asioita, esimerkiksi alaisen yksityiselämään liittyviä asioita.

4.2.6 Keskustelun päättäminen

Kehityskeskustelut tulisi päättää asioiden tiivistykseen. Missä onnistuttiin? Mihin tuloksiin päädyttiin? Puhuttiinko sovitusta asioista? Kehityskeskustelujen anti on hedelmällinen, mikäli kumpikin keskustelun osapuolet pystyvät kertomaan, mitä keskustelusta sai irti. Kehityskeskusteluissa on varattava riittävästi aikaa keskustelun arviointiin. Onnistunut keskustelu luo hyvän pohjan seuraaville keskusteluille. Tilaisuuden päätteeksi on hyvä pohjustaa seuraavaa tapaamista ja kaavailla jo seuraavaa tilaisuutta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 114.)

Koska kehityskeskustelu sisältää monia osa-alueita, on keskustelussa syytä tehdä yhteenveto käydystä asioista sekä sovitusta toimenpiteistä ja aikataulusta. Keskustelusta on syytä tehdä kirjallinen tai sähköinen dokumentti, joka voidaan jakaa osittain tai kokonaisuudessaan organisaation sisällä muille keskeisille tahoille. Esimiehen esimiehen tulisi saada kaikki tiedot keskusteluista, sillä hän vastaa vastuualueensa henkilöstöstä ja heidän suoriutumisesta. Kehittämisasioista vastaavan henkilön tulisi puolestaan saada tiedot työntekijän kehittymisen suhteen sovitusta asioista. Useissa organisaatioissa osapuolet vahvistavat keskustelun kulun ja sovitut asiat allekirjoituksellaan. Allekirjoituksilla on psykologinen merkitys sitoutumisesta sovittuihin asioihin, mutta lisäksi allekirjoituksilla vahvistetaan alaisen suoriutumisarvion läpikäyminen. (Kauhanen 2010, 71.)

Mikäli keskusteluja käydään harvoin, voi olla paikallaan sopia lyhyistä tarkastelutilaisuuksista muutamana kuukauden välein. Näissä tilaisuuksissa käydään läpi osapuolten toimia sovittujen toimenpiteiden suhteen. Näillä tarkastelutilaisuuksilla on mahdollista vahvistaa koko johtamisjärjestelmää. Kun kaikki oleelliset näkökohdat on käyty yhdessä kehityskeskustelussa läpi, esimies päättää keskustelun. Jotta keskustelusta jäisi molemmille osapuolille positiivinen mieli, keskustelu tulisi päättää hyvän ilmapiirin vallitessa. (Kauhanen 2010, 71.)

Koska Niiralan Kulmalla kehityskeskustelut toteutetaan sähköisessä muodossa henkilöstöhallinnon järjestelmässä, kehityskeskustelujen dokumentointi tehdään järjestelmään. Käytännössä työntekijä täyttää lomakkeen omalta osaltaan hyvissä ajoin ennen kehityskeskusteluja, jotta esimies ehtii tutustua aiheisiin ja työntekijän vastauksiin etukäteen. Tehdyille lomakkeille osapuolet pääsevät ensimmäisestä tallennuskerrasta lähtien. Muutoksia ja keskusteluissa syntyneitä mielipiteitä täydennetään lomakkeelle kehityskeskustelun yhteydessä. Valmis lomake lukitaan keskustelun päätteeksi osapuolten sähköisellä kuittauksella. Teknisistä rajoitteista johtuen kehityskeskustelulomakkeet ovat nähtävissä vain keskustelun käyneille osapuolille, joten keskustelun käyneen esimiehen esimiehellä ei ole pääsyä lomakkeelle. Henkilöstöhallintojärjestelmän asiantuntijat ovat päätyneet tähän ratkaisuun, jotta keskustelujen vuorovaikutus olisi avoimempaa.

Tavoitteet seuraavalle kaudelle asetetaan erillisessä tavoitekeskustelussa ennen aikaisemman kauden päättymistä. Toimintaa arvioidaan lisäksi tuloskeskustelujen yhteydessä, jossa käydään läpi edellisen kauden tavoitteiden toteutuma työntekijöiden kanssa. Tavoitteiden tarkasteluajankohdista sopiminen toteutetaan tiimin yhteisten tiimipalaverien yhteydessä, joissa käydään yhteiset tavoitteet ja toimet niiden toteuttamiseksi tiimin tasolla.

4.3 Tavoite- ja tuloskeskustelut ryhmäkeskusteluina

Tavoite- ja tuloskeskustelut

Kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteet tulevalle tarkastelujaksolle. Yleensä tavoitteille määritellään mittarit ja tavoitetasot, ja usein myös mittareiden painoarvot. Mittareita on yleensä kolmesta kuuteen kappaletta ja ne olisi syytä pitää samoina toiminnan ohjauksen kannalta. Samassa yhteydessä tavoitetasojen asettamisen kanssa, on syytä keskustella ja sopia käytettävissä olevista resursseista, kuten taloudellisista panoksista, työvälineistä ja henkilöstövoimavaroista, sillä asetettujen tavoitteiden ja resurssien tulee olla tasapainossa keskenään. Resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi on annettava riittävästi ja oikea-aikaisesti, sillä vajavaiset resurssit ja ylimitoitettut tavoitteet vievät työntekijöiden motivaation eivätkä johda toivottuun toimintaan. (Kauhanen 2010, 70.)

Useissa organisaatioissa kehityskeskustelut sisältävät lähinnä vain saavutettujen tulosten ja tavoitteiden käsittelyä. Vaikka tavoitteellinen toiminta edellyttää tehokasta tavoitteiden asettamista, toiminnan seuranta ja palautetta tuloksista, kehityskeskusteluissa ei pitäisi keskittyä liikaa pelkästään numeeristen tavoitteiden ja tulosten käsittelyyn. Syvällinen keskustelu toiminnan laadullisesta puolesta sekä tulosten saavuttamisen vaikuttavista tekijöistä ovat tärkeitä osa-alueita kehityskeskusteluissa, joten näiden asioiden käsittelyyn pitäisi varata riittävästi aikaa. Joissain organisaatioissa tulos- ja tavoitekeskustelut ovat eriytetty erillisiksi keskusteluiksi, koska tämä parantaa usein henkilökohtaisten kehityskeskustelujen tarkoitusta toiminnan kehittäjänä ja työntekijän kehittymisen tukena. Lisäksi erilliset tulos- ja tavoitekeskustelut parantavat usein varsinaisten kehityskeskustelujen tunnelmaa ja vuorovaikutuksen hedelmällisyyttä. (Lindholm ym. 2012, 55–56.)

Ryhmäkeskustelut

Organisaation toimintaa kannattaa tarkastella myös ryhmänä, tiimityön ja ryhmädynamiikan näkökulmasta, sillä organisaatio on parhaimmillaan enemmän kuin jäsentensä summa. Malli, joka lähtee ylimmän johdon aloitteesta ryhmäkeskusteluiden kautta yksilökeskusteluihin ja palaa jälleen ryhmäkeskustelujen kautta ylimpään johtoon, on todettu auttavan ylimmän johdon linjausten jalkauttamista henkilöstötasolle. Toisaalta se tarjoaa ylimmän johdon käyttöön henkilöstöltä tulevat näkemykset ja kehitysideat. (Lindholm ym. 2012, 63.)

Kehityskeskusteluja voidaan tehostaa pitämällä ne osittain ryhmissä. Näissä keskusteluissa käydään läpi yhteiset teemat ja näin ollen henkilökohtaisille kehityskeskusteluille voidaan varata tavanomaista vähemmän aikaa. Ryhmäkeskustelujen on myös huomattu parantavan keskustelujen sisältöä ja se tuo myös vaihtelua keskustelukäytäntöihin. (Laakso 2012.) Ryhmissä pidettävistä kehityskeskusteluista voi olla hyötyä etenkin silloin, kun tiimillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät, tavoitteita on vaikea asettaa yksilötasolle ja työskentely tapahtuu pääasiassa tiimissä. Tiimikeskusteluilla ei voida kuitenkaan korvata yksilökeskusteluja, sillä tiimikeskustelujen sisältö keskittyy ryhmän sisäisiin tavoitteisiin, tuloksiin, työnjakoon ja toimivuuden arviointiin liittyviin kysymyksiin. Mikäli ryhmäkeskuste-

luissa tiimin jäsenet jakavat tietoa omista tehtävistään ja tavoitteistaan, auttaa se tiimin jäseniä tekemään parempaa yhteistyötä ja tukemaan toisiaan. (Sydänmaanlakka 2012, 108-109.)

Yhteisistä työsuorituksista on hyvä keskustella yhdessä. Organisaatioissa, joissa ryhmäkehityskeskustelut ovat käytössä, kehityskeskustelut jaetaan kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tavoitteet ja tulokset käydään yhdessä tiiminä läpi ja toiminnan kehittämistä sovitaan tiimitasolla. Toisessa kehityskeskustelun osassa keskustellaan alaista koskevista henkilökohtaisista asioista yhdessä esimiehen kanssa. (Valpola 2002, 72.) Ryhmäkeskusteluiden tarkoituksena on käsitellä yksikköä, osastoa tai tiimiä koskevia asioita yhdessä, ennen siirtymistä henkilökohtaisiin keskusteluihin. Keskusteluissa syntyvään ryhmän strategiakorttiin kiteytetään toimet, joilla ryhmä aikoo toteuttaa organisaation strategiaa omalla vastuualueellaan. Onnistuneet ryhmäkeskustelut vahvistavat organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tehostavat ryhmän toimintaa. (Lindholm ym. 2012, 63.)

Ryhmäkeskusteluissa tarkoituksena on kirkastaa ryhmän jäsenille työyhteisön yhteiset tavoitteet ja jokaisen työntekijän työpanoksen merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi ryhmäkeskustelut edistävät tuloksellisen työyhteisön positiivisen riippuvuuden olemassaoloa. Positiiviselle riippuvuudelle ominaista on ryhmän jäsenien huomioiminen sekä näkemys yhteistyön hyödyllisyydestä. Ryhmäkehityskeskusteluille toinen ominainen piirre on vastuullisuus. Jokaisen ryhmän jäsenen on sitouduttava oman osuutensa hoitamiseen, sillä ryhmän jäsenten tekeminen ja tekemättä jättäminen heijastuu koko ryhmään. Ryhmäkeskusteluille ominainen sosiaalisen paineen syntyminen edistää myös ryhmäkurin syntymistä. Lisäksi hyvän ryhmän toimintaa selittävänä tekijänä voidaan pitää vuorovaikutuksen kannustavuutta ja avoimuutta. Sosiaaliset taidot, kuten ryhmätyötaidot ja muut vuorovaikutustaidot, mahdollistavat toimivan yhteistyön. Vaikka henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa käydään esimiehen kanssa yhdessä läpi työntekijän ryhmätyö- ja vuorovaikutustaidot, ryhmäkeskusteluissa nostetaan esiin jokaisen velvollisuus sitoutua yhteistyöhön sekä kannustavaan, avoimeen ja arvostavaan vuorovaikutukseen. Viimeinen ryhmän onnistumista tukeva tekijä on toiminnan prosessointi eli toiminnan sujumisen ja kehittämisen arvioiminen määräajoin, sillä ryhmän kehityskeskusteluissa arvioidaan ryhmän toiminnan sujuvuutta ja kehittämistä systemaattisesti. (Aarnikoivu 2010, 109–110.)

Ryhmäkehityskeskusteluille olennaista on ryhmän synergisyyden tukeminen. Synergisen ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita, sillä synergisessä ryhmässä innostus ja ryhmäylpeys ovat vahvasti läsnä. Lisäksi tällaiselle ryhmälle on ominaista tahto kokeilla ja luoda jotain uutta. Synergian kehittyminen ryhmässä ei tapahdu yksistään vaan esimies voi omalla toiminnallaan tukea synergisen ryhmän syntymistä. Esimerkiksi tilan antaminen uusille ideoille ja kannustus innovoimaan, karismaattinen esimies tai ryhmän jäsen tai ryhmälle asetettu haaste tai projekti edistää synergian syntymistä. (Aarnikoivu 2010, 110.)

Niiralan Kulman malli

Niiralan Kulmalla kehityskeskustelut päätettiin järjestää jatkossa kolmena erillisenä keskustelutilaisuutena, joista henkilökohtaisen kehityskeskustelun työntekijä käy esimiehensä kanssa kahden. Tu-

loksia ja tavoitteita koskevat keskustelut on mahdollista toteuttaa tiimitasolla. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska useissa henkilöstöryhmissä tavoitteita on mahdoton asettaa yksittäisille työntekijöille. Keskustelut ovat ajoitettu tilinpäätöksen, vuosilomien ja tavoitteiden asettamisen näkökulmista.

Kehityskeskustelumallin uskotaan parantavan henkilökohtaisen kehityskeskustelun sisältöä, sillä näin saadaan parannettua myös tulosten laadullisen puolen syvällistä keskustelua kehityskeskustelutilaisuuksissa. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat niin henkilökohtaiset kuin tiimin sisäiset tekijät, joten kummankin osatekijän vaikutuksen arviointiin saadaan näin tilaisuus. Näin myös henkilökohtaisen kehityskeskustelun tarkoitus toiminnan kehittäjänä ja työntekijän kehittymisen tukijana vahvistuu. Lisäksi keskustelujen jakamisella on positiivinen vaikutus kehityskeskustelujen sisältöön, ajankäyttöön ja vuorovaikutukseen. Työnjaon ja tiimin yhteistyön arviointi ryhmässä puolestaan lisää tietämystä tiimin jäsenten tehtävistä ja luo parempaa yhteistyötä ryhmän sisällä.

Yhteisten tavoitteiden asettaminen vahvistaa yhteishenkeä sekä sitouttaa työntekijät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Ryhmän tavoitekeskusteluissa Niiralan Kulman johdon asettamista tavoitteista jäsennetään ryhmän osatavoitteita. Tavoitteena on selvittää kuinka ryhmän jäsenet lähtevät toteuttamaan yhtiön tavoitteita omalla vastualueellaan. Esimerkiksi, jos organisaation tavoite on parantaa asiakaspalvelua, ryhmäkehityskeskustelussa kiteytetään toimet kuinka tiimi voi parantaa asiakaspalvelua omalla toiminnallaan. Tavoitteet seuraavalle kaudelle asetetaan ennen seuraavan tilikauden alkamista ja tavoitekeskustelut henkilöstön kanssa käydään ennen vuoden päättymistä yhtiökohtaisten tavoitteiden valmistuttua.

Edelliselle kaudelle asetettujen tavoitteiden toteutuminen käydään yhdessä yhtiökohtaisen tuloksen valmistuttua helmi- maaliskuussa. Tulokset keskustelujen tulee olla suoritettuna huhtikuun loppuun mennessä, sillä henkilöstölle jaetaan tulospalkkiot toukokuussa. Tulokset keskustelut lisäävät yhtiön tietämystä tavoitteiden toteutumiseen vaikuttaneista tekijöistä. Ryhmäkeskusteluina pidettyinä tulosten analysointi on lisäksi tarkempaa.

4.4 Kehityskeskustelujen jälkihoito

Kun kehityskohteet tulevalle kaudelle on määritelty, on tärkeää varmistaa kehittämisen jatkuvuus ja ylläpitäminen koko tulevan kauden ajan. Tämän vuoksi olisi suositeltavaa järjestää seurantakeskusteluja noin kuuden kuukauden kuluttua kehityskeskustelujen pitämisestä. Tämä seurantakeskustelu on syytä rajata kehitystavoitteiden saavuttamisen arviointiin ja jatkotoimenpiteiden järjestämiseen. Seurantakeskustelun tarkoituksena on tarkastaa, miten yhdessä sovitut kehittämistoimenpiteet etenevät. (Lindholm 2012, 58.)

Yksi tapa varmistaa kehityskeskustelujen laadun varmistus on kerätä esimiehiltä kehityskeskustelukierroksen jälkeen yhteenveto kehityskeskusteluista, joka sisältää tiedon alaisten määristä, käytyjen keskustelujen lukumäärän ja päivämäärät, keskusteluihin käytetty aika, perusteet käymättömille keskusteluille, kokonaisarvio keskustelujen onnistumisesta, ongelmalliset aiheet, esimiehen koulutus-

tarpeet sekä alaisten kanssa sovitut kehittämiskohteet. Tällainen yhteenveto antaa kokonaiskuvan keskustelujen toimivuudesta sekä kehitystoimenpiteistä. (Sydänmaanlakka 2012, 101.)

Niiralan Kulman malli

Tavoitekeskusteluissa sovittujen tavoitteiden toteutumista seurataan tiimin keskinäisissä tiimipalaverissa, joiden määrä vaihtelee tiimin yhteisten tarpeiden mukaan. Yhteisten tavoitteiden toteutuminen raportoidaan kauden päätteeksi yhtiön tasolla. Edellisen kauden tavoitteiden toteutuminen ryhmän tasolla käydään läpi yhteisessä tuloskeskustelussa yhtiökohtaisten tavoitteiden toteutumisen valmistuttua.

Niiralan Kulman sähköinen järjestelmä mahdollistaa kehityskeskustelujen raportoimisen. Kehityskeskustelujen osalta raportille saadaan tieto käydyistä ja käymättömistä keskusteluista sekä alaisten lukumäärästä. Lisäksi raportille tulee tieto keskustelupäivämääristä. Lisäksi keskusteluista raportoituu tieto kehitys- ja koulutustarpeista, mikä mahdollistaa koulutussuunnitelmien tekemisen henkilöstölle. Ohjeena on, että esimiehet raportoivat esimiehilleen, mikäli keskusteluissa ilmenee ongelma-kohtia tai toimenpiteitä vaativia asioita.

4.5 Henkilöstön perehdytys lomakkeiden käyttöön

Sähköinen henkilöstöhallinnon järjestelmä on uusi Niiralan Kulman henkilöstölle eivätkä kaikki yhtiön työntekijät ole tottuneet tekemään asioita sähköisesti. Tästä syystä päätettiin järjestää työntekijöille mahdollisuus saada apua ohjelman käyttämiseen. Aikaisemmin kehityskeskustelut on toteutettu paperisella lomakkeella, jonka työntekijä on esittänyt ja ottanut mukaansa keskustelutilanteeseen. Uusia sähköisiä lomakkeita ovat toimenkuvalomake, kehityskeskustelulomakkeet sekä suorituksen arviointilomake. Osallistuminen perehdytykseen oli vapaaehtoista, mutta perehdytystilaisuuksiin osallistui Niiralan Kulman 125 työntekijästä 96 työntekijää ja 7 esimiestä eli yhteensä 103 henkilöstön jäsentä.

Perehdytykset pidettiin yhdeksässä erillisessä tilaisuudessa. Esimiesten perehdytysten sisältö poikkesi hieman laajuudeltaan työntekijöiden aineistosta, koska esimiehillä on oma käyttäjäroolinsa työntekijöiden kanssa käytäville keskusteluille. Tilaisuudet järjestettiin Niiralan Kulman kokoussalissa, johon mahtuu enimmillään kaksikymmentä henkilöä. Koska tila oli rajallinen, ryhmän koko rajattiin enimmillään kahdeksantoista henkilöön.

Ryhmiiin ilmoittautuminen toteutettiin ilmaisella Doodlen sovelluksella. Työntekijöille haluttiin antaa mahdollisuus vaikuttaa osallistumispäivämääräänsä, jotta työtehtävien hoitaminen häiriintyisi mahdollisimman vähän. Lisäksi kaikilla työntekijöillä ei ole käytössään autoa, joten kyydityksistä sopiminen helpottui, kun ajankohdasta sai päättää itse.

Perehdytystilaisuuksien sisältö painottui järjestelmätekniisiin seikkoihin lomakkeiden käymiseksi. Tilaisuudet sisälsivät perehdytystä toimenkuvalomakkeen, kehityskeskustelulomakkeiden ja suorituk-

sen arviointilomakkeen käyttämiseen. Perehdytykset pidettiin Viivi Konttisen ja HR-asiantuntija Raija Kuhmosen johdolla.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Prosessityöskentelyn arviointi

Työn tärkeimpänä tavoitteena oli toimivan kehityskeskustelumallin luominen Niiralan Kulma Oy:lle. Toimeksiantaja on tyytyväinen toteutuneeseen kehityskeskustelumalliin ja uusi malli otettiin käyttöön helmikuussa 2014. Lomakkeiston lisäksi Niiralan Kulmalle luotiin malli, joka koostuu kolmesta osuudesta, jotka ovat henkilökohtainen kehityskeskustelu, tuloskeskustelu ja tavoitekeskustelu. Malli saatiin aikataulultaan ja toteutustavaltaan myötäilemään Niiralan Kulman esimiestyön vuosikelloa. Lisäksi kehityskeskustelujen dokumentointi tapahtuu järjestelmässä, ja lomakkeet ovat näin aina työntekijän ja esimiehen saatavissa.

Yhtenä osatavoitteena opinnäytetyössä oli työntekijöiden perehdyttäminen uuteen kehityskeskustelukäytäntöön. Osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta osallistumisprosentti oli kuitenkin yli 80 %. Rajoitetun ajan ja uusien asioiden paljouden vuoksi perehdytys kehityskeskustelumallin toteuttamiseen jäi suureksi osaksi järjestelmän toiminnan opastamiseen, joten syvempi kehityskeskustelujen tavoitteiden ja tarkoituksien käsittely ei mahtunut perehdytysien ohjelmaan. Esimiehet ovat saaneet kertausta kehityskeskustelujen tarkoituksista esimieskoulutuksien yhteydessä, mutta työntekijöille tilaisuus kertoa heidän odotuksistaan voisi olla jossakin vaiheessa paikallaan, sillä suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaihteli osastojen välillä.

Jos kehityskeskustelumallin luominen olisi näin raportin viimeistelyvaiheessa mahdollista aloittaa alusta, lopputulos saattaisi poiketa toteutuneesta mallista joiltain osin. Lomakkeita olisi voinut yksinkertaistaa entistä enemmän, jolloin käsiteltävät asiat ja pohdinta olisi ollut helpompi toteuttaa työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi numeroarviointeja käyttämällä olisi vastaamista kysymyksiin voitu helpottaa, eikä kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen vaatisi niin paljon kielellistä ilmaisua. Tämä idea sai alkunsa perehdytystilaisuuksissa käydyissä keskusteluissa, joissa yksi työntekijöistä kertoi kokevansa tekstin tuottamisen vaikeaksi. Kehityskeskustelujen toteuttaminen osittain ryhmäkeskusteluina oli ratkaisu, johon ei olisi päädytty ilman perehtymistä aineistoon ennakkoon. Ryhmäkehityskeskustelut ovat toimiva keino jalkauttaa yhtiön tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Alun perin mietinnässä oli toteuttaa kaksi erillistä lomakemallia henkilökohtaisille kehityskeskusteluille, mutta tämä malli päätettiin jättää toteuttamatta, sillä käsiteltävät asiat osastosta riippumatta ovat samat.

Työn käytännönläheisyyden vuoksi työn merkitys, sovellusarvo ja tarpeellisuus ovat toimeksiantajan näkökulmasta hyödyllisiä. Pitkä, lähes vuoden kestänyt opinnäytetyöprosessi mahdollisti teoriaan perehtymisen hyvissä ajoin ennen työn käytännön toteuttamista. Opinnäytetyö aikataulutettiin toimeksiantajan ehdoilla. Toimeksiantajalla olleiden prosessien ja henkilöstöhallinnon järjestelmän käyttöönoton vuoksi opinnäytetyön toteutus ajoittui vuoden 2014 alkupuolelle. Pitkällä suunnitteluprosessilla oli etunsa ja sen ansiosta Niiralan Kulmalle hioutui järjestelmään sopiva malli. Uuden järjestelmän käyttöönotto toteutui vuodenvaihteessa, joka viivästytti lomakkeiston muokkaamista järjestelmään sopivaksi. Opinnäytetyön toiminnallista osuutta ei olisi näin ollen voinut toteuttaa aikaisemmin. Teorian selvitystyö antoi hyvän pohjan ja välineitä toiminnallisen osuuden päätöksente-

koon. Aineiston kerääminen ammattikirjallisuudesta sekä asiantuntijoiden teksteistä oli antoisa lähteiden laadukkuuden vuoksi.

Käytännön selvitystyö olisi voitu toteuttaa tutkimuksella, mutta organisaatioissa meneillään olleiden prosessien vuoksi selvitys toimivan mallin löytymiseksi tehtiin kirjallisuuteen pohjautuen. Kysymysehdotuksia oli mietitty esimiesten kesken ennen opinnäytetyön toimeksiannon saamista esimieskoulutuksissa keväällä 2013. Näitä kehityskeskustelulle mietittyjä kysymyksiä hyödynnettiin toteutuneen kehityskeskustelumallin kysymysten muotoilussa.

Kun lomakkeistosta oli saatu alustava luonnos valmiiksi, pyysimme kommentit kymmeneltä eri henkilöstöryhmään kuuluneelta työntekijältä. Korjausehdotuksia lomakkeeseen tuli tuolloin vähän, joten lomakkeisto vietiin järjestelmään tuollaisenaan. Järjestelmään viemisen jälkeen lomakkeistoa testattiin kolmessa kehityskeskustelutilaisuudessa. Testaajiin lukeutui yhtiön toimitusjohtaja, kehittämisspäällikkö, HR-asiantuntija sekä minä. Testikäytön jälkeen lomakkeelle päätettiin lisätä erillinen kenttä esimiehen palautetta varten ja jokaisen osa-alueen loppuun lisättiin kenttä esimiehen kommentille.

Suurimmaksi osaksi osastojen henkilöstö antoi myönteistä palautetta koskien toteutunutta kehityskeskustelulomakkeistoa. Kehityskeskustelumallin toimivuudesta voisi olla hyödykästä tehdä tulevaisuudessa tutkimus. Tutkimuksen ajankohta voisi olla esimerkiksi kahden vuoden kuluttua, jolloin henkilöstö on sisäistänyt uuden toimintamallin ja muodostanut näkemyksen kehityskeskustelumallin toimivuudesta kolmena erillisenä keskusteluna.

5.2 Osaamisen ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyö antoi minulle tilaisuuden kokeilla ja kehittää omia taitojani työelämän kehittämisessä. Ammatillinen osaaminen on kehittynyt opinnäytetyöprosessin aikana suuresti. Prosessin aikana pääsin todella soveltamaan tutkinnon aikana opittuja asioita, ja ennen kaikkea, opin paljon uutta. Opinnäytetyön aihe liittyi suuresti kiinnostuksen kohteeseeni, ihmisiin, ja prosessi vahvisti toiveitani toimia henkilöstöhallinnon parissa.

Toiminnallisen opinnäytetyön haasteena oli toteutustapojen laajuus, sillä työn rakenteen muodostuminen riippuu hyvin paljon omasta luovuudesta. Ainakin työn tekeminen on kehittänyt toimintatapojani tehdä raporttia ja innovatiivisuuttani. Projekti laittoi luovuuteni todella koetukselle. Vasta työn viimeistelyvaiheessa työni sai nykyisen rakenteensa. Lisäksi viestintätaitoni kehittyivät huomattavasti prosessin aikana, sillä perehdytyksien pitäminen ja esiintymisvarmuus paranivat prosessin edetessä. Kirjallinen viestintäni on kehittynyt niin opinnäytetyön kirjoittamisen kuin Niiralan Kulman sisäisen viestinnän ansiosta. Perehdytystilaisuuksista tiedottaminen kehitti työelämälähtöistä viestintääni.

Motivaatiota prosessin aikana on lisännyt projektin haastavuus, työelämälähtöisyys, todellinen tarve sekä mahdollisuus kehittää itseäni paremmaksi henkilöstöpalvelijaksi. Opinnäytetyö tukee ammatillista kasvuani kohti tulevaisuuden tavoitteitani henkilöstöpalvelijana.

5.3 Tavoitteiden pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena ollut kehityskeskustelumallin luominen Niiralan Kulmalle sopivaksi toteutui, sillä se otettiin sellaisenaan käyttöön yhtiössä. Tavoitteiden toteutumisen arviointia olisi helpottanut tavoitteiden mitattavuus. Kuitenkin henkilöstön jonkinlaisesta kiinnostuksesta työtäni kohtaan kertoo perehdytykseen osallistuneiden suuri osallistujamäärä. Lisäksi toiminnallisena opinnäytetyönä työlläni on uutuusarvoa, sillä kehityskeskusteluihin liittyen toiminnallisia opinnäytetöitä ei ole paljon toteutettu. Useimmiten kehityskeskusteluihin liittyneet opinnäytetyöt on toteutettu tutkimuksia hyödyntäen. Laadullinen tutkimus olisi voinut olla hyödykäs opinnäytetyön toteutustapa tässäkin opinnäytetyössä, mutta työ päätettiin toteuttaa ilman henkilöstölle tehtävää tutkimusta Niiralan Kulmalla olleiden muutosprosessien vuoksi.

Toiminnallisuudella on ollut hyötynsä, sillä tietoisuus kehityskeskustelujen toteuttamisesta ryhmäkeskusteluina ei yleensä ottaen ole kovin suurta. Yleensä kehityskeskustelut mielletään kahdenkeskeisinä kerran vuodessa pidettävänä keskustelutilaisuuksina. Uskon, että toiminnallisen opinnäytetyön ansiosta Niiralan Kulmalle saatiin tehokkaampi kehityskeskustelumalli kuin mitä kohderyhmälle tehdyllä haastattelututkimuksella olisi saavutettu. Lopputulos perustuu asiantuntijoiden teoksiin ja toimivaksi koettuihin ratkaisuihin, joita on yhdistelty luotaessa mallia Niiralan Kulmalle. Useissa teoksissa on eriytetty kehityskeskustelut kolmeksi erilliseksi keskustelutilaisuudeksi ja mainittu ryhmässä pidettävistä malleista, mutta suoraa mallia pitää tavoite- ja tuloskeskustelut ryhmäkeskusteluina ei lähdekirjallisuudessa ole. Toki mainintoja, että ryhmän yhteisiä tavoitteita olisi hyvä miettiä yhteisissä tilaisuuksissa, on ollut useissakin käytetyistä lähteistä.

Yhtenä mahdollisuutena olisi ollut tutkia muissa yrityksissä käytössä olleita kehityskeskustelumalleja, mutta tällainen toteutustapa ei välttämättä olisi tukenut tavoitetta luoda juuri Niiralan Kulmalle sopiva mallia. Henkilökohtainen kokemukseni eri tehtävistä yhtiössä ja hyvä ymmärrys organisaation tehtävistä helpottivat sopivan mallin luomisessa. Lisäksi lomakkeistosta ja kehityskeskustelumallista saimme hyvää palautetta henkilöstöhallinnon järjestelmän konsultilta, jolla on kokemusta erilaisista malleista eri organisaatioissa.

Jatkotoimenpiteinä ehdottaisin tutkimusta kehityskeskustelumallin toimivuudesta. Tutkimukselle sopiva ajankohta voisi olla esimerkiksi kahden vuoden päästä, kun kehityskeskustelumalli on jalkautunut organisaatioon. Toinen kehitysidea toiminnan parantamiseksi olisi 360°-arviointin käyttöönotto kehityskeskustelujen ja tulospalkkauksen tueksi. Myös henkilöstön koulutus alustaidoista voisi olla hyödykäs muutosprosessien suhtautumisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmista.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- APPELBAUM, Steven H., ROY, Michel ja GILLILAND, Terry 2011. Globalization of performance appraisals: theory and applications. Management decision. Vol. 49, No 4. [Viitattu 2014-04-24.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia-amk.fi/journals.htm?issn=0025-1747&volume=49&issue=4&articleid=1921734&show=html&PHPSESSID=go8m66dh4d3qgajmjoncm7at37>
- BUHLER, Patricia 2002. Human resources management. Avon: F+W Publications, Inc. Saatavissa: http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xgsWTRjoJoAC&oi=fnd&pg=PP2&dq=performance+appraisal+buhler&ots=e-fBMHHheG&sig=mBBhy7zGxwYkWYBF2hnfd6CGr6w&redir_esc=y#v=onepage&q=performance%20appraisal&f=false
- CONLON, Maurice, SWEENEY, Grace, LYONS, Nick ja SHELLY, Martin 2006. Appraisal: experiences, attitudes and impact. An evaluation of the appraisal process for general practioners in England. Clinician in Management. Vol. 14, No 1. [Viitattu 2014-03-28.] <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c27c6b3e-c6df-4546-b89f-2386fe9c4832%40sessionmgr4001&vid=5&hid=4206>
- DELPO, Amy 2007. Performance Appraisal Handbook. 2.painos. USA: Consolidated printers, Inc. Saatavissa: <http://books.google.fi/books?id=xlaysXJQ1oIC&printsec=frontcover&dq=performance+appraisal&hl=fi&sa=X&ei=5XEwU7nNENL14QTBriGYCw&sqi=2&ved=0ChoQ6AEwBw#v=onepage&q=performance%20appraisal&f=false>
- FLETCHER, Clive 2001. Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 74 Part 4. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.savonia-amk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ca161e2e-ef84-4d28-ad39-3ff71eae8f4f%40sessionmgr4005&vid=30&hid=4212>
- HAMMARSTEN, Heidi 2009. Puolesta & vastaan. Fakta [lehtiartikkeli] 28.1.2009, 26. [Viitattu 2014-04-21.] Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/2801200926-41b1b24b830ea020daf351e4e02d873c.pdf>
- HOLLANDER, Edwin P. 1978. Leadership Dynamics: A practical Guide to effective Relationships. New York: The Free Press.
- KAUHANEN, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- LAAKSO, Leena 2012. Tehot irti kehityskeskusteluista - mutta miten?. Kauppalehti [verkojulkaisu] 20.8.2012. [Viitattu 2014-04-21.] <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tehot+irti+kehityskeskustelusta+-+mutta+miten/201208244147>
- LINDHOLM, Tommi, PAJUNEN, Riikka ja SALMINEN, Jari 2012. Keskustele ja kehity –Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. 1. painos. Helsinki: Kopioniini Oy.
- LOSZYK, Bob 2002. How to conduct a performance appraisal. PM. Public Management, Vol 83, No 3, p.8-11. [Viitattu 2014-04-24.] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi/docview/204188061/1892BE4AA1A344F2PQ/9?accountid=27296>
- MATTILA, Pekka 2011. Johdettu muutos- Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Kouvola: Solver Palvelut Oy.
- MERETNIEMI, Irma 2012. Kehityskeskustelu on loistava tilaisuus. Fakta [lehtiartikkeli] 29.2.2012, 37. [Viitattu 2014-04-21.] Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/2902201237-6e5c827377798036fe54ebf476fe6c5a.pdf>
- NUMMELIN, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö –Opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- RONTHY-ÖSTBERG, Marika ja ROSENDAHL, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

SAARINEN, Marja 2014. Aidot eleet avaavat suun. Fakta [lehtiartikkeli] 13.3.2014, [Viitattu 2014-04-21.] Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/130320148-890ac877831ef0b3df37e6eeeb78f071.pdf>

SEIES, Eeva-Riitta 2014. Nyt kehitetään sisäistä tehokkuutta. Fakta [lehtiartikkeli] 16.1.2014, 9. [Viitattu 2014-04-21.] Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/160120149-3d7311545e0107fc44b8c8df4573de6a.pdf>

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Talentum.

TAKALA, Tuomo ja LÄMSÄ, Anna-Maija 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen metodologisena vaihtoehtona. Liiketaloudellinen aikakausikirja 3/2001. [Viitattu: 2014-04-27.] Saatavissa: http://lta.hse.fi/2001/3/lta_2001_03_a4.pdf

VALPOLA, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

VIITALA, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

VIITALA, Riitta. 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

VILKKA, Hanna ja AIRAKSINEN, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE 1: KEHITYSKESKUSTELULOMAKE**HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSKESKUSTELULOMAKE**

Keskustelun päivämäärä

Seuraavan keskustelun päivämäärä

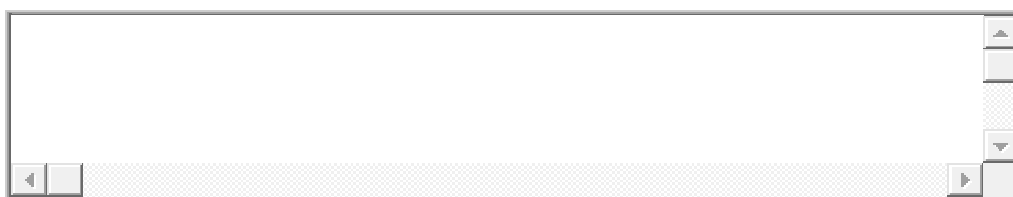
Esimies

Tämä keskustelu on LUOTAMUKSELLINEN ja näkyy ainoastaan sinulla ja esimiehellä, jonka kanssa käyt keskustelun.

Ennen keskustelua mieti seuraavia teemoja ja kirjaa niistä lomakkeelle alustavia ajatuksia. Lomakkeessa olevia vastauksia hyödynnetään esimiehen kanssa yhdessä käytävässä keskustelussa.

KEHITYSKESKUSTELU**1. TOIMENKUVAN JA TEHTÄVIEN LÄPIKÄYNTI**

Kerro työsi mielisistä puolista.



Mitkä ovat työsi keskeiset ongelmat ja miten ne voisi ratkaista?



Mahdollinen esimiehen palaute alaiselle:

**2. TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI**

Ovatko työolosuhteet (työvälineet, työpiste, laitteet, atk-ohjelmat, työmenetelmät,...) kunnossa? Miten niitä voisi kehittää?



Miten tiimin/ryhmän/osaston/yksikön sisäinen yhteistyö toimii? Miten yhteistyötä voisi kehittää?

Miten yhteistyö ulkopuolisten sidosryhmien kanssa toimii (mm. asiakkaat, toimittajat...)? Miten yhteistyötä voisi kehittää?

Mitä ajattelet organisaatioista (sisäinen yhteistyö, kehitys, johtaminen, palvelut, tiedottaminen, osaamistarpeet jne.)?

Arvio työilmapiiriä asteikolla 4...10, perustele arvioisi

Arvio

Perustelu

Miten työilmapiiriä voisi kehittää?

Miten koet oman vaikutuksesi työilmapiiriin ja roolisi työyhteisön jäsenenä?

Mahdollinen esimiehen palaute alaiselle:

3. TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Arvioi työssä jaksamistasi asteikolla 4...10, perustele arvioisi.

Arvio

Perustelu

Miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi lähivuosina?



Mitä mieltä olet nykyisestä työtilanteestasi (mm. työn määrä, työn jakautuminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino)?



Mahdollinen esimiehen palaute alaiselle:

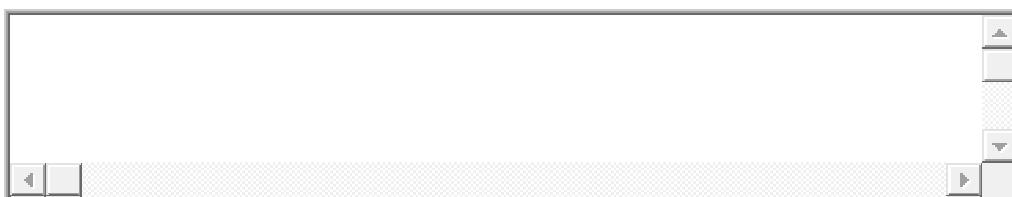


4. ESIMIEHEN TOIMINNAN ARVIOINTI

Miten yhteistyömme on sujunut: hyvät puolet, ongelmat ja toivomukset?



Miten esimiestyötäni tulisi kehittää?



Saadun palautteen perusteella esimiehen toteuttamat toimenpiteet edellisen keskustelun jälkeen:



Mahdollinen esimiehen palaute alaiselle:

5. OSAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Mitkä asiat osaat työssäsi hyvin? Ammattitaitosi vahvat osa-alueet?

Mitä haluat saavuttaa? Missä haluaisit kehittyä?

Onko sinulla sellaista osaamista/kokemusta/taitoa, joka on jäänyt hyödyntämättä?

Miten hyvin tehtäväkokonaisuutesi vastaa työuraan liittyviä tavoitteitasi? (työn vaativuus / haasteellisuus)

Alla olevan taulukon tiedot näkyvät henkilöstöraportoinnilla.

Kehittämisen-/Koulutustarve	Aihealue	Kehittämistapa	Aikataulu

Miten hyvin omat henkilökohtaiset kehittymiseen liittyvät tavoitteet ovat toteutuneet edellisen kauden aikana?

Miten tiimisi/yksikkösi henkilöstön osaamista ja toimintaa pitäisi kehittää?

Mahdollinen esimiehen palaute alaiselle:

6. MUUT ASIAT

Muut asiat, jotka alainen/esimies haluaa tuoda esille:

Arvioi asteikolla 4...10 kehityskeskustelun onnistumista.

Arvio

Perustelu

Työntekijän hyväksyntä

Kuittaa valmiiksi

Paikka ja aika

Esimiehen hyväksyntä

Kuittaa valmiiksi

Paikka ja aika

LIITE 2: TAVOITEKESKUSTELULOMAKE

TAVOITEKESKUSTELU

Tulevan kauden tavoitteet /kehitettävät alueet (tiimin tai henkilökohtaiset)

Tavoite ja toimenpiteet	Aikataulu	Seuranta

Onko omalla työlläsi / tiimisi työllä selkeät tavoitteet?

Mikä voisi estää tavoitteiden toteutumisen?

Miten minä voin esimiehenä tukea tavoitteiden toteutumisessa?

Työntekijän hyväksyntä

Kuittaa valmiiksi

Paikka ja aika

Esimiehen hyväksyntä

Kuittaa valmiiksi

Paikka ja aika

LIITE 3: TULOSKESKUSTELULOMAKE

TULOSKESKUSTELU

Menneen kauden arviointi / työssä onnistuminen

(edellisen kauden tavoitteet siirtyvät automaattisesti seuraavalla kaudella pidettävään tuloseskusteluun)

Tavoite ja toimenpiteet	Aikataulu	Seuranta

Arvioi mennyttä kautta asteikolla 4...10

Arvio

Perustelu

Mitkä tekijät ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista?

Missä asiassa henkilökohtaisesti / yksikkösi / tiimisi voisi parantaa tulosta ja työtettä? Miten se näkyisi?

Mikä tavassasi kohdata asiakkaita on vuoden aikana muuttunut?

Työntekijän hyväksyntä

Kuittaa valmiiksi

Paikka ja aika

Esimiehen hyväksyntä

Kuittaa valmiiksi

Paikka ja aika