

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden Koulutus

2024

Roope Iljanko

# Opas kehityskeskusteluihin BisnesAkatemiassa

– Case osuuskunta Valar



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden Koulutus

2024 | 22 sivua

Roope Iljanko

## Opas kehityskeskusteluihin BisnesAkatemiassa

- - Case osuuskunta Valar

Opinnäytetyössä tarkastellaan Osuuskunta Valarin toteuttamia kehityskeskusteluja ja analysoidaan niiden sisältöä sekä tuloksia. Valarin toiminta vaati hallituksensa mielestä parantavan askeleen. Tavoitteena oli luoda selkeä ja käytännönläheinen ohjekirja, joka auttaa BisnesAkatemian tulevia osuuskuntia järjestämään onnistuneita kehityskeskusteluja tulevaisuudessa.

Ohjekirja perustuu Valarin kokeilemiin käytänteisiin ja kokemuksiin kehityskeskusteluista. Se sisältää tiiviit ohjeet, joiden avulla osuuskuntien jäsenet voivat helposti suunnitella ja toteuttaa tehokkaita kehityskeskusteluja, jotka edistävät ammatillista kasvua ja parantavat osuuskunnan toimintaa.

Tuloksena syntyi opiskelijoille helppolukuinen ohjekirja mitä BisnesAkatemian osuuskunnat voivat käyttää tarvittaessa.

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Kehityskeskustelut yrityksissä</b>	<b>6</b>
2.1 Mikä on kehityskeskustelu?	6
2.2 Kehityskeskustelu osana henkilöstön ja esimiehen välistä vuorovaikutusta	6
2.3 Luottamuksen rakentaminen	7
2.4 Keskusteluun valmistautuminen	7
2.5 Keskustelun läpivienti	8
2.6 Jälkitoimenpiteet	8
2.7 Vaikutusten seuranta	9
2.8 Kehityskeskustelut ja työntekijöiden näkemykset	9
<b>3 Kehityskeskustelut osuuskunta Valar</b>	<b>11</b>
3.1 Tausta	11
3.2 Valar	11
3.2.1 Esittely	12
3.2.2 Lähtötilanne	12
3.2.3 Oman ratkaisun esittely	12
3.3 Ennakovalmistelut	13
3.4 Keskusteluiden toteutus	14
3.5 Jälkitoimet ja seuranta	14
3.6 Tulokset hallituksen näkökulmasta	15
<b>4 Johtopäätökset</b>	<b>17</b>
Kerrataan tavoitteet	17
Kerrataan saavutetut tulokset	17
Arvioidaan työprosessia ja saavutettua tulosta	17
<b>Lähteet</b>	<b>19</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Toiminnallinen ohje: Miksi, milloin ja miten pitää kehityskeskustelut osuuskunnassa.

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö tehdään BisnesAkatemian tulevien osuuskuntia varten, jos he haluavat pitää kehityskeskustelut. Opinnäytetyöstä löytää toiminnallisen ohjeen, miten toteuttaa hyvä, nopea, luotettava ja turvallinen keskustelu osuuskuntalaisten kanssa. Työ on tärkeä, koska kyseessä on tilaisuus molemmiin puolin oppia, miten keskusteluja pidetään tulevaisuudessa heidän mahdollisissa työpaikoissaan.

## Työn esittely

Tämän työn tavoitteena on tutkia osuuskunta Valarin pitämiä kehityskeskusteluita: mitä tehtiin, mitä olisi voitu tehdä paremmin, sekä arvioida keskustelujen lopullisia vaikutuksia. Lisäksi työssä pyritään kehittämään teoriaan ja kokemuksiin perustuva toiminnallinen ohje, jota opiskelijat voivat käyttää tarpeen vaatiessa. On tärkeää huomioida, että kyse on opiskelijoiden keskenään käymistä kehityskeskusteluista, jossa opiskelijat toimivat toistensa tukena ja kehityksen ohjaajina.

## Työmenetelmien esittely

Työssä haastatellaan Valarin hallituksen jäseniä heidän päätöksestään pitää keskustelut sekä siitä, miten he näkevät kehityskeskustelujen onnistuneen jälkikäteen. Näkökulma tässä on osuuskuntalaisten liikevaihto ja aktiivisuus. Toiminnallinen ohje on kirjoitettu selkeäksi ja helposti ymmärrettäväksi, jotta nuoret opiskelijat saavat perustason käsityksen siitä, miten järjestää onnistuneet kehityskeskustelut osuuskunnassaan. Osuuskunnille hyöty pitää kehityskeskustelut tulee molemminpuolisessa oppimisessa, ammatillisessa kehittämisessä, palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa sekä osuuskunnan toiminnan parantamisessa.

## 2 Kehityskeskustelut yrityksissä

### 2.1 Mikä on kehityskeskustelu?

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta suunniteltu keskustelu, jossa arvioidaan ja käydään läpi työntekijän suoriutumista, asetetaan mahdollisia tulevaisuuden tavoitteita ja arvioidaan kehitysmahdollisuuksia. Tavoitteena on tukea työntekijän ammatillista kasvua, parantaa suoritusta ja lisätä työn tehokkuutta. Keskustelut tarjoavat mahdollisuuden avoimeen palautteeseen molemmin puolin, työntekijän kuuntelemiseen ja yhteisen suunnitelman tekemiseen kehitystoimenpiteistä. Se on myös tärkeä osa organisaation henkilöstöjohtamista, jolla pyritään parantamaan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työtyytyväisyyttä.

### 2.2 Kehityskeskustelu osana henkilöstön ja esimiehen välistä vuorovaikutusta

Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa henkilöstöjohtamisen työkalupakkia, ja ne auttavat ylläpitämään avointa vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä. Aarnikoivu (2016, 14–19) puhuu, miten kumppanuusjohtamiseen tai kaverijohtamiseen sitoutunut esimies lupautuu luottamukseen, yhteiseen vastuuseen ja korostaa, että hyvin toteutetut kehityskeskustelut eivät ole vain muodollisuus, vaan ne tukevat työntekijän suoriutumista ja motivaatiota. Tässä myös laaditaan väärinymmärretty kehityskeskustelu, joka sisäistää hyvin, miten helposti keskustelut voivat mennä pieleen. Oikein toteutettujen keskustelujen kautta esimies saa mahdollisuuden kuunnella työntekijää, kartoittaa tämän vahvuuksia ja haasteita, sekä asettaa konkreettisia tavoitteita työn ja kehityksen tueksi. Tämä vuorovaikutteinen prosessi auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toistensa näkökulmia ja tavoitteita, mikä vahvistaa luottamusta ja sitoutumista.

Meretniemi (2012, 25–26) tuo esiin, että vuorovaikutus kehityskeskusteluissa ei ole yksisuuntaista palautteenantoa, vaan tasavertaista keskustelua, jossa

työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja tuoda esiin kehitystarpeita. Tämä yhteinen keskustelu luo pohjan rakentavalle yhteistyölle ja mahdollistaa organisaation tavoitteiden ja työntekijän henkilökohtaisten päämäärien yhdistämisen. Lindholm ja Salminen (2014, 51) painottavat, että kehityskeskustelut ovat aliarvostettuja tehokkaita välineitä, joilla voidaan varmistaa, että työntekijät ymmärtävät ja voivat tuoda omat ajatuksensa organisaation strategiaan tavoitteisiin ja heidän roolinsa niiden saavuttamisessa.

### 2.3 Luottamuksen rakentaminen

Luottamuksen rakentaminen on ratkaisevaa, jotta kehityskeskusteluista saadaan todellista hyötyä. Aarnikoivu (2016, 30–32) huomauttaa, että keskustelun ilmapiirin tulee olla turvallinen ja luottamuksellinen, jotta työntekijä uskaltaa avoimesti puhua omista haasteistaan ja toiveistaan. Kirjassa annetaan esimerkki missä esimies oli kertonut kehityskeskustelussa käydyistä asioista kolmannelle osapuolelle täten menettänyt täysin luottamuksen kyseiseltä työntekijältä. Luottamuksellinen ilmapiiri syntyy siitä, että esimies osoittaa aidosti kuuntelevansa ja arvostavansa työntekijän panosta sekä pitää nämä asiat omana tietonaan eikä kerro kolmannelle osapuolelle ilman lupaa.

Esimiehen tulisi kannustaa työntekijää löytämään omia ratkaisuja ongelmiinsa ja keskittymään siihen, miten he voivat parantaa omaa työskentelyään. Tämä luo tunteen vastuullisuudesta ja itseohjautuvuudesta, mikä puolestaan lisää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota.

### 2.4 Keskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskustelun onnistuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin sekä esimies että työntekijä valmistautuvat etukäteen. Aarnikoivu (2016, 107–109) huomauttaa, että valmistautumista ei voi korostaa ikinä liikaa ja kummankin osapuolen tulee varata aikaa keskusteluun valmistautumiseen. Tämä tarkoittaa aiempien kehityskeskustelujen ja suoriutumisen tarkastelua sekä realististen

kehitystavoitteiden asettamista seuraavalle kaudelle. Keskustelun suunnittelu auttaa varmistamaan, että aikaa käytetään tehokkaasti ja että molempien osapuolten näkökulmat otetaan huomioon.

Hyvin valmistautunut esimies pystyy paremmin luomaan dialogin, jossa työntekijä tuntee olonsa kuulluksi ja arvostetuksi. Valmistautuminen antaa keskustelulle selkeän rakenteen, mikä lisää sen tehokkuutta ja varmistaa, että kaikki tärkeät asiat tulevat käsitellyiksi.

## 2.5 Keskustelun läpivienti

Kehityskeskustelun onnistunut läpivienti edellyttää selkeää rakennetta ja avoimuutta. Aarnikoivu (2016, 121–129) suosittelee keskustelun etenevän loogisessa järjestyksessä: esim. aluksi arvioidaan aiempien tavoitteiden toteutumista, minkä jälkeen käsitellään työntekijän nykyistä suoriutumista, ja lopuksi asetetaan uusia tavoitteita seuraavalle kaudelle. Tämä rakenne auttaa keskustelun jäsentämisessä ja varmistaa, että keskustelussa ei sivuuteta tärkeitä teemoja.

Meretniemi (2012, 89–90, 130) korostaa, että keskustelun aikana on tärkeää keskittyä kuuntelemiseen, vuorovaikutukseen ja joskus vaikeiden asioiden läpikäymiseen, joita ei normaalisti keskusteluissa kahvipöydässä käytäisi. Esimiehen tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa työntekijä voi puhua avoimesti ja tuntee olonsa turvalliseksi. Keskustelun tulee olla rakentavaa ja keskittyä työntekijän kehittymisen tukemiseen. Keskustelussa tulee aina olla hyvä ilmapiiri, jotta paras mahdollinen keskustelu olisi mahdollista.

## 2.6 Jälkitoimenpiteet

Kehityskeskustelut ovat hyödyttömiä ilman konkreettisia jälkitoimenpiteitä. Meretniemi (2012, 99–101) muistuttaa, että keskustelun päätyttyä on tärkeää laatia selkeät suunnitelmat siitä, mitä toimenpiteitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän ja esimiehen on yhdessä seurattava näiden

suunnitelmien toteutumista ja tehtävä tarvittavia muutoksia sekä muistuttaa, jos tavoitteet tai seuranta eivät etene toivotulla tavalla.

Aarnikoivu (2016, 134–138) lisää siihen mitä Meretniemi (2012, 93–102) toteaa, että keskustelun aikana dokumentointi seuranta tämän jälkeen on välttämätöntä kehityksen jatkuvuuden varmistamiseksi. Kun kehityskeskustelut ja niissä sovitut ja dokumentoidut toimenpiteet otetaan osaksi arjen johtamiskäytäntöjä, ne saavat todellista merkitystä. Esimiehen tulisi säännöllisesti tarkastella työntekijän edistymistä ja antaa palautetta siitä, kuinka sovitut kehitystoimenpiteet etenevät.

## 2.7 Vaikutusten seuranta

Seuranta on olennainen osa kehityskeskusteluprosessia. Meretniemi (2012, 93–102) korostaa, että kehitystoimenpiteiden vaikutuksia tulisi seurata säännöllisesti, jotta voidaan varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Seuranta ei saa jäädä pelkästään keskustelun yhteyteen, vaan sen tulisi olla jatkuvaa ja näkyvää. Tämä lisää työntekijän sitoutumista ja antaa esimiehelle mahdollisuuden tehdä tarvittavia muutoksia matkan varrella.

Kehityskeskustelujen vaikutusten seuranta voisi myös olla osa laajempaa suorituksen johtamisen järjestelmää. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että työntekijän kehittyminen linkittyy organisaation strategisiin tavoitteisiin ja että kehitystoimenpiteet palvelevat koko organisaation etua.

## 2.8 Kehityskeskustelut ja työntekijöiden näkemykset

Työntekijät, jotka kokevat saavansa tukea ja palautetta suoriutumisestaan, ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia työssään. Kehityskeskustelut antavat työntekijöille mahdollisuuden nähdä oman työnsä merkitys.

Lindholm ja Salminen (2014, 92–95) toteavat, että kehityskeskustelujen kautta työntekijöille voidaan tarjota konkreettisia välineitä oman työskentelynsä parantamiseen. Kun työntekijät kokevat, että heidän panoksellaan on

merkitystä, ja että heidän kehitystään tuetaan, he sitoutuvat tiiviimmin organisaation tavoitteisiin. Tämä sitoutuminen näkyy parantuneena suoriutumisena ja työmotivaationa, mikä hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota.

## 3 Kehityskeskustelut osuuskunta Valar

### 3.1 Tausta

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä esimerkkitapaus liittyy Valar-osuuskunnan pitämiin kehityskeskusteluihin. Toiminnallinen osuus koostuu siitä, miten osuuskunnat voivat tulevaisuudessa, jos niin haluavat, kehittää näitä keskusteluita paremmiksi ja tehokkaammiksi saavuttaakseen näyttävämpiä tuloksia. Tavoitteena on selvittää, miten kehityskeskustelut voidaan järjestää niin, että ne tukevat paremmin sekä yksittäisten jäsenten kehittymistä että koko osuuskunnan toiminnan parantamista.

### 3.2 Valar

Valar on BisnesAkateemiassa toimiva osuuskunta, johon kuuluu noin 16 liiketalouden opiskelijaa. Osuuskunta toimii oppimisympäristönä, jossa jäsenet voivat harjoitella erilaisia taitoja liittyen organisaation eri rooleihin, kuten hallitus-, HR-, myynti- ja markkinointitoimintaan. Tällainen organisaatorakenne tarjoaa mahdollisuuden oppia paitsi organisaation johtamiseen, myös siihen liittyviin haasteisiin, joita erityisesti pienorganisaatioiden pyörittämisessä ilmenee.

Kehityskeskustelut ovat osa tätä kokonaisuutta, ja niitä käydään pääasiassa osuuskunnan oman valmentajan kanssa. Nämä keskustelut liittyvät pääosin koulunkäyntiin ja opintoihin. Osuuskunta voi pitää myös omia, sisäisiä kehityskeskustelujaan, jotka keskittyvät osuuskunnan toimintaan ja erityisesti myynnin ja projektien laadun ja määrän parantamiseen. Nämä osuuskunnan itsensä järjestämät keskustelut ovat erillään koulun opintoihin liittyvistä keskusteluista ja keskittyvät organisaation sisäiseen kehittämiseen.

### 3.2.1 Esittely

Valarin hallitus päätti järjestää kehityskeskustelut HR-osaston johdolla, sillä hallitus oli huolissaan osuuskunnan jäsenten tulosten heikentymisestä ja siitä, että osuuskunta ei onnistuisi tavoitteissaan lähestyessään kesän taukoa. Hallituksen näkemyksen mukaan tulokset olivat laskeneet merkittävästi, ja kehityskeskustelut nähtiin keinona ymmärtää paremmin jäsenten tilannetta ja motivaatiota. Keskusteluissa haluttiin selvittää, oliko jäsenillä henkilökohtaisia ongelmia, jotka vaikuttivat heidän suoritukseensa, tai osuuskunnan sisäisiä ongelmia, jotka estivät työn tehokkaan tekemisen. Lisäksi keskusteluiden toivottiin toimivan kannustimena parantaa tuloksia sekä osoituksena siitä, että hallitus välittää jäsenten hyvinvoinnista, jatkuvuudesta ja ammatillisesta kasvusta.

### 3.2.2 Lähtötilanne

Keskustelujen alkaessa lähtötilanne oli haastava osuuskunnan tuloksen ja hallituksen näkökulmasta. Osuuskunnan tulokset ja jäsenistön motivaatio olivat alhaalla, ja monilla oli jo mielessä tuleva kesäloma, mikä vaikutti työntekoon ja siihen, että ihmiset jäivät enemmän kotiin mieluummin tekemään töitään kuin tulla toimistolle missä olisi nähtävissä mitä tehdään ja mahdollisesti saisi apua muilta niin kuin oli toimittu BisnesAkatemian alussa.

### 3.2.3 Oman ratkaisun esittely

Hallitus teki päätöksen kehityskeskustelujen järjestämisestä ja antoi HR-tiimin vastuulle niiden suunnittelun ja toteutuksen. HR-tiimi kehitti mallin, jossa osuuskunnan jäsenet saivat itse valita, kenen HR-tiimiläisen kanssa he halusivat keskustella ja sopia parhaiten sopivan ajankohdan keskustelulle. Tällä järjestelyllä pyrittiin lisäämään jäsenten mukavuutta ja luottamusta keskustelujen aikana. Osuuskunta oli myös tyytyväinen tähän järjestelyyn.

### 3.3 Ennakovalmistelut

Kehityskeskusteluiden ennakovalmistelut pidettiin yksinkertaisina. HR-tiimi kokoontui suunnittelemaan, miten keskustelut voitaisiin toteuttaa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, mutta kuitenkin niin, että jokaisella osuuskunnan jäsenellä olisi turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö keskustella. Keskustelut saivat olla vapaamuotoisia, mutta HR-tiimi laati kysymyslistan, jota voitiin käyttää tukena ja suuntaa antavana pohjana keskusteluissa.

Kysymykset olivat seuraavanlaisia:

1. Mitä kuuluu?
2. Miksi hait BisnesAkatemiaan?
3. Minkälaiseksi koet osuuskunnan ilmapiirin?
4. Miten vaikutat itse osuuskunnan ilmapiiriin?
5. Mitä kehitettävää näet osuuskunnassa?
6. Miten voit itse vaikuttaa tähän?
7. Onko jokin asia, joka häiritsee sinua osuuskunnassa?
8. Mitä haluaisit saavuttaa kesään mennessä?
9. Mikä motivoi sinua suorittamaan työtehtäviäsi?
10. Miten osuuskunta on mielestäsi onnistunut toiminnassaan?
11. Miten itse olet mielestäsi onnistunut työtehtävissäsi?

Näiden kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa jäsenten motivaatiota ja heidän näkemyksiään omasta suoriutumisestaan. Samalla keskustelut tarjosivat mahdollisuuden siirtyä toiminnan parantamiseen ja konkreettisten kehityssakeleiden suunnitteluun. HR-tiimi näki keskustelut myös tilaisuutena

selvittää osuuskunnan ilmapiiriä ja saada selville, miten jäsenet itse kokivat oman roolinsa siinä.

Tiimi järjesti jäsenille mahdollisuuden valita haluamansa keskustelukumppani HR-tiimistä. Tämän jälkeen jäsenet ja HR-tiimiläiset sopivat yhdessä keskustelun ajankohdan sovitun aikamääreen sisällä.

### 3.4 Keskusteluiden toteutus

Kehityskeskustelut toteutettiin suunnitellulla tavalla niin, että jokainen jäsen sai itse valita HR-tiimiläisen, jonka kanssa he keskustelisivat ja yhdessä päättivät missä keskustelut pidettäisiin. Tämä lisäsi jäsenten luottamusta ja mukavuutta, ja keskustelut pidettiin luottamuksellisina ja avoimina. HR-tiimi myös keskusteli toistensa kanssa samalla tavalla, kuin muiden kanssa.

### 3.5 Jälkitoimet ja seuranta

Kehityskeskustelujen jälkeen HR-tiimi teki yhteenvedon keskustelujen tuloksista ja esitti hallitukselle ehdotuksia toimenpiteistä, jotka voisivat parantaa osuuskunnan toimintaa. Keskustelujen seuranta oli myös tärkeässä roolissa, ja jäsenet sitoutuivat seuraamaan sovittuja kehitystoimenpiteitä ja raportoimaan niiden edistymisestä seuraavissa osuuskunnan kokouksissa. Tämä prosessi varmistti, että kehityskeskustelut eivät jääneet vain yksittäisiksi tapahtumiksi, vaan niillä oli pitkäaikainen vaikutus osuuskunnan toimintaan ja tuloksiin.

Keskusteluiden jälkeistä seurantaa olisi voinut tehdä paremmin ja laajemmalla ajalla, mutta kesäloma aiheutti katkon kyseiselle seurannalle. Olisi ollut fiksumpaa ajoittaa keskustelut ajalle, milloin jälkiseurantaa olisi voinut tehdä pitemmällä ajalla ja tarkemmin. Vasta kesän jälkeen syksyllä pystyy HR ja hallitus tutkimaan onko keskusteluista ollut hyötyä tuloksen ja projektien laadun parantamisessa. Toisten kehityskeskusteluiden pitämisestä päätettiin, että ei ole tarvetta, koska valmistuminen on monilla seuraavana tiedossa ja projekteja riittää syksylle.

Hallitus myös kehitti jokaiselle osastolle/tiimille jälkitoimenpiteet miten tehostavat toimintaa niin kuin parhaaksi näkivät osuuskunnan tulevaisuutta ajatellen. Nämä jälkitoimenpiteet toimivat osassa tiimeistä, mutta myyntitiimin kohdalla tämä ajautui koko tiimin olemassaolon lakkauttamiseen.

### 3.6 Tulokset hallituksen näkökulmasta

Valarin hallituksen haastattelu pidettiin 1.10.2024, jossa käytiin läpi kehityskeskustelun vaikutuksia ja näkykö se osuuskunnan toiminnassa. Tässä teoksessa nimiä ei mainita.

Kysymykset haastatteluun valittiin ja ajateltiin niin, että sopivat hallitusten jäsenten kiireisiin aikatauluun ja pysymään mahdollisimman tiheästi aiheessa:

- a. Miksi hallitus päätyi päätökseen pitää kehityskeskustelut?
- b. Oliko hallitus tyytyväinen pidettyihin keskusteluihin?
- c. Onko hallitus huomannut merkittävää muutosta kesän ja keskusteluiden jälkeen osuuskunnan toiminnassa?
- d. Onko hallituksen jäsenet muuttanut itse toimintaansa keskusteluiden jälkeen?
- e. Jos hallitus haluaisi pitää keskustelut uudestaan, laittaisitteko Team Leaderit, itsenne vai HR-tiimin uudestaan pitämään niitä?
- f. Oliko keskustelut hallituksen mielestä asia mitä osuuskunta silloin tarvitsi?

Hallituksen kokonaisvaltainen mielipide on haastattelun perusteella, että siihen aikaan oli toiminnan kannalta hyvä idea, että keskustelut käytäisiin, mutta olisi pitänyt itse olla keskustelemassa sen sijaan, että olisi laittanut HR-tiimin pitämään ne. Myöskin ajankohdan aikaistaminen kuukaudella olisi antanut enemmän aikaa seurata toimintaa. Näin hallitus olisi itse saanut henkilökohtaisemmin tietää mikä on ongelmana, mutta tiedostaen, että ihmiset eivät mahdollisesti olisi olleet niin vastaanottavaisia keskusteluista, jos siellä olisi ollut tyytymätön hallitus niin sanotusti haastattelemassa osuuskuntalaisia.

Osuuskunnalla oli hyvä motivaation piikki keskusteluiden jälkeen, mutta laski taas kesän lähestyessä. Merkittävää muutosta hallitus ei ole nähnyt toiminnassa tämän enempää. Projekteja on ihmisillä, mutta niitäkin usein vain yksi ja sekin pieni kooltaan. Muutama osuuskuntalainen on kuitenkin sellaisia, jotka lähtevät mukaan projekteihin mukisematta ja tämä on hallituksen mieleen. Entisen taloustiimin toimintaan tyytymättömyys parilla hallituksen jäsenillä oli ilmeinen. Heidän kokemuksensa työtaakasta vastaan entisen taloustiimin selittämä työtaakka eivät ole samanlaiset ja he ihmettelevät tätä. Miettivät onko tämäkin vaikuttanut osuuskunnan toimintaan.

Hallituksen jäsenten oma toiminta muuttui enemmän vähemmän positiivisempaan suuntaan, kun miettivät omaan toimintaansa ja miten voisivat mahdollisesti pelastaa osuuskunnan toiminnan ja liikevaihdon. Tästä kehkeytyi viimein esimerkiksi jäätelökioskiprojekti ja SecondHand Sunday.

## 4 Johtopäätökset

### Kerrataan tavoitteet

Tavoitteena työlle oli kehittää toimivat ohjeet tuleville BisnesAkatemialaisille, miten toteuttaa hyvät kehityskeskustelut osuuskunnassa ja käyttäen kirjalähteitä tarkastella miten osuuskunta Valar olisi voinut toimia paremmin omissa keskusteluissaan. Tavoitteiden tarkoituksena on henkilökohtainen oppiminen ja oppimien asioiden eteenpäin jakaminen toiminnallisena ohjeena niille osuuskunnille, joita kiinnostaa pitää kehityskeskustelut omassa osuuskunnassaan.

### Kerrataan saavutetut tulokset

Saavutetut tulokset opinnäytetyössä ovat yksinkertainen ohjekirja mistä saa pohjatason ymmärryksen, miten valmistaa ja toteuttaa osuuskunnan sisäiset kehityskeskustelut sekä miten seurata keskusteluiden jälkeistä aikaa sekä selostus oman osuuskunnan kokemusten kautta, miten kehityskeskustelut voidaan pitää, mutta pitää olla enemmän valmistautuneita tekemään työtä asian ääressä keskustelujen jälkeenkin.

### Arvioidaan työprosessia ja saavutettua tulosta

Aihe on mielestäni hyödyllinen ja voi toimia hyvänä osviittana osuuskunnille sille, miten toteuttaa keskustelut oikeaoppisesti. Ohjekirjan pitäisi toimia helppolukuisena ja nopeasti luettavana sekä ymmärrettävissä. Opiskelijan näkökulmasta kehitelty ja toteutettu niin, että jätetään turhat termistöjen sivuun ja keskitytään vain olennaisimpiin asioihin.

### Jatkotoimenpiteet/-tutkimusideat

Tämä opinnäytetyö tehtiin hallituksen ja HR-tiimin kannalta. Opinnäytetyön voisi myös tehdä osallistujan näkökulmasta, haastatella heitä ja kehittää keskusteluita tästä erilaisesta näkökulmasta.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. 3., uud. p. [Helsinki]: Kauppakamari.

Meretniemi, I. & Talentum. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0: Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. 1. p. Helsinki: J-Impact.

## **Toiminnallinen ohje: Miksi, milloin ja miten pitää kehityskeskustelut osuuskunnassa**

### **Miksi ja milloin?**

Ensimmäiseksi on tärkeää pohtia, miksi kehityskeskustelut halutaan järjestää. Kehityskeskustelun päätavoitteena on tukea osuuskunnan jäsenten ammatillista kehittymistä sekä parantaa heidän osaamistaan. Tämä kehitys vaikuttaa positiivisesti koko osuuskunnan hyvinvointiin, projektien laatuun ja tuloksiin. Keskustelut tarjoavat mahdollisuuden arvioida jäsenen nykytilannetta ja tulevaisuuden suuntaa sekä löytää konkreettisia kehityksen kohteita.

Kehityskeskustelut kannattaa pitää aikaan, jolloin on runsaasti aikaa seurannalle ja jälkitoimenpiteille. Ensimmäinen keskustelu voidaan järjestää tammikuussa, kun ensimmäinen puoli vuotta on kulunut, ja toinen kesäloman jälkeen. Näin jää riittävästi aikaa seurata, onko keskusteluista syntynyt muutoksia ja miten toiminta on jatkunut sen jälkeen.

### **Miten?**

Päätös kehityskeskusteluiden pitämisestä

Päätös kehityskeskusteluiden järjestämisestä tulisi tehdä joko osuuskunnan hallituksen tai koko osuuskunnan toimesta. Hallitus on organisaation johtava elin, ja sen rooli keskusteluiden taustalla voi olla merkittävä. Paras tilanne kuitenkin syntyy, jos koko osuuskunta tukee päätöstä ja on yhteisymmärryksessä siitä, että kehityskeskustelut ovat tärkeä osa jäsenten ammatillista kehitystä.

## Valmistelut molemmin puolin

Kuka keskustelee?

Keskustelun vetäjänä voi toimia joko osuuskunnan HR-vastaava tai tiimijohtajat. Molemmat menetelmät toimivat, mutta tiimijohtajien vetämät keskustelut simuloivat paremmin työelämän tulevia kehityskeskusteluja, joissa esimies keskustelee alaisen kanssa.

Aikataulutus

Keskustelut kannattaa aikatauluttaa niin, että aikaa jää riittävästi seurannalle. On myös tärkeää varata aika seuraaville keskusteluille, joissa voidaan reflektoida aiemmin asetettuja tavoitteita ja arvioida niiden toteutumista.

Turvallinen ympäristö

Turvallisen ympäristön luominen on olennaista, jotta kehityskeskustelut ovat avoimia ja rehellisiä. Osuuskunnan jäsenen täytyy voida ilmaista ajatuksiaan ilman pelkoa siitä, että näitä käytettäisiin muuhun kuin ammatillisen kehityksen tukemiseen. Turvattomuuden tunne estää avoimen vuoropuhelun ja saattaa jättää tärkeät kehityskohteet käsittelemättä.

Keskusteluihin valmistautuminen

Sekä keskustelun vetäjän että jäsenen tulee valmistautua hyvin. Vetäjän tulee huolehtia, että keskustelu etenee selkeästi, ammattimaisesti ja pysyy aikataulussa. Osuuskunnan jäsenen puolestaan kannattaa miettiä etukäteen omia tavoitteitaan, aiempia keskusteluja ja mahdollisia kehityskohteita. Jos

kyseessä on toinen tai kolmas keskustelu, jäsenen tulee reflektoida aiempien tavoitteiden toteutumista.

### Kehityskeskusteluiden toteuttaminen

Kehityskeskustelu tulisi toteuttaa rauhallisessa, neutraalissa ja yksityisessä tilassa, jossa voidaan keskittyä ilman häiriöitä. Tärkeää on pitää keskustelu aiheessa, tehdä muistiinpanoja ja varmistaa, että vuorovaikutus on molemminpuolista ja sujuvaa.

### **Jälkitoimenpiteet ja seuranta**

#### Kehityskeskusteluiden läpikäynti

Keskustelujen jälkeen vetäjien ja seurannan vastuuhenkilöiden tulisi käydä yhdessä läpi muistiinpanot ja pohtia, miten osuuskunnan toimintaa voidaan parantaa. On tärkeää, että henkilökohtaisia tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä jaeta ulkopuolisille.

#### Seuranta

Seuranta voidaan toteuttaa joko henkilökohtaisella tasolla tai koko osuuskunnan tasolla. Henkilökohtainen seuranta voi olla aikaa vievää, joten usein on järkevämpää seurata osuuskunnan toimintaa yleisellä tasolla ja tarkastella, näkyvätkö kehityskeskusteluiden vaikutukset pidemmällä aikavälillä.

Ensimmäisiä muutoksia voi odottaa noin puolentoista kuukauden kuluttua keskusteluista. Seurannan yhteydessä on tärkeää tehdä tarvittaessa selkeitä jatkotoimenpiteitä, jotta työtehtävien tehokkuus ja jäsenten hyvinvointi paraneva.