



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kehityskeskustelumallin laatiminen kauneusalan yritykselle

Hurri, Jenni

Ukkonen, Tiina

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Kehityskeskustelumallin laatiminen
kauneusalan yritykselle

Jenni Hurri, Tiina Ukkonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kehityskeskustelut osana strategiaa.....	8
2.1	Kauneusalan yritys.....	10
2.2	Brändien merkitys.....	11
2.3	Strateginen johtaminen.....	13
2.4	Henkilöstöjohtaminen.....	14
2.5	Kumppanuusjohtaminen työyhteisössä.....	16
2.6	Erilaiset johtajat.....	17
2.6.1	Luottamusta herättävä esimies.....	18
2.6.2	Roolinsa omaksunut ja sisäistänyt esimies.....	18
2.6.3	Vuorovaikutteinen esimies.....	19
2.6.4	Yksilöitä johtava esimies.....	19
2.6.5	Tunteita johtava esimies.....	20
2.7	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen kytkentä strategiseen johtamiseen.....	21
2.8	Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja sisältö.....	22
2.9	Henkilöstötoiminnon henkilöstöjohtaminen.....	25
2.10	Osaamisen johtaminen.....	26
3	Kehityskeskustelut.....	28
3.1	Keskusteluista yleisesti.....	29
3.1.1	Onnistuneen keskustelun tuntomerkit sekä toisen arvosteleminen keskustelun aikana.....	29
3.1.2	Hyväksi kuuntelijaksi tuleminen.....	30
3.1.3	Kiitoksen antaminen.....	30
3.1.4	Voimakkaiden tunteiden käsitteleminen.....	31
3.2	Kehityskeskustelu prosessina.....	31
3.2.1	Kehityskeskustelun alkuperä.....	32
3.2.2	Kehitys-, tavoite- ja suunnittelukeskustelun erot.....	33
3.2.3	Keskustelun koostumus.....	34
3.2.4	Kehityskeskustelujen tarkoitus.....	35
3.2.5	Kehittämisen tavoitteet kehityskeskustelun avulla.....	35
3.2.6	Keskustelujen säännöllisyys.....	36
3.2.7	Valmistautuminen keskusteluun.....	37
3.2.8	Keskustelutilanne.....	37
3.2.9	Kehityskeskustelun anti esimiehelle ja alaiselle.....	38
3.2.10	Tukimateriaalit.....	39
3.2.11	Ryhmäkeskustelut.....	39

	3.2.12Väärinymmärretty kehityskeskustelu	39
4	Tutkimuksen toteutus	40
	4.1 Tutkimuksen luotettavuus	42
	4.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	43
	4.2.1 Kehityskeskustelumallista tiedottaminen	44
	4.2.2 Keskustelun käytännön järjestelyt ja valmistautuminen.....	45
	4.2.3 Valmistautumisohjeet	46
	4.2.4 Keskustelun kulku	48
	4.2.5 Kehityskeskustelujen jälkeen	51
	4.2.6 Tiedonkeruumenetelmät.....	51
	4.2.7 Analysointivaihe	55
	4.2.8 Haastattelujen analysointi.....	56
	4.2.9 Toimitusjohtajan haastattelu	60
	4.2.10Eettisyys	61
5	Johtopäätökset	62
	Lähteet	65
	Kuviot	67
	Kuvat	67
	Taulukot	67
	Liitteet.....	68
	Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille	68
	Liite 2. Haastattelukysymykset toimitusjohtajalle	69
	Liite 3. Kehityskeskustelulomake	70

Jenni Hurri, Tiina Ukkonen

Kehityskeskustelumallin laatiminen kauneusalan yritykselle

Vuosi 2012 Sivumäärä 77

Kehityskeskustelusta käytetään useaa nimeä, kuten suunnittelu-, tavoite- ja tuloskeskustelu. Näillä kaikilla keskusteluilla on muutamia eroavaisuuksia. Esimerkiksi kehityskeskustelu käydään yhdessä esimiehen ja alaisen välillä. Siinä alaisella ja esimiehellä on arvokas tilaisuus käydä yhdessä läpi työhön liittyviä asioita rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa. Keskustelun tulisi lisätä vuorovaikutusta eri osapuolien välillä ja näin parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja luottamusta. Kehityskeskustelusta tulisi olla hyötyä sekä alaiselle, esimiehelle että yritykselle. Kehityskeskusteluihin on nykyään saatavissa paljon ohjeita, mutta ne ovat pääasiassa esimiehelle suunnattuja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kehityskeskustelumalli kauneusalalla toimivalle yritykselle. Kehityskeskustelut suunnitellaan käyttöönotettavaksi jokaisessa myymälässä Suomessa. Niistä tulisi työväline sekä toimitusjohtajan, myymäläpäälliköiden sekä myyjien väliseen vuorovaikutukseen, jonka avulla toivotaan yrityksen hyötyvän esimerkiksi strategian näkökulmasta, sekä lisätä henkilöstön sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta. Opinnäytteen toimeksianto tuli yritykseltä, koska sillä ei ollut havaittu olevan kehityskeskustelumallia.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen yksilohaastattelu. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksessä henkilöstön mielestä toimiva kehityskeskustelumalli, onko kehityskeskusteluille tarvetta ja millaisia kehityskeskusteluja toivotaan. Kysymyksissä kysytään myös edellisen työpaikan toimintatapoja. Kysymykset testattiin ensin yhdellä työntekijällä. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa työntekijää neljässä myymälässä pääkaupunkiseudulla. Haastateltaviin kuului myös myymäläpäällikkö sekä toimitusjohtaja, joka on koko ajan läheisesti myymälöiden toiminnassa mukana.

Tulosten pohjalta voidaan vetää johtopäätös, jonka perusteella kehityskeskustelumallin ottamista mukaan yrityksen jokapäiväiseen arkeen voidaan pitää kannattavana. Kehityskeskustelumalliin laadittiin myös lomake, joka toimii runkona tuleville keskusteluille. Keskustelujen sadosta poimitaan kehittämisideat ja ne kootaan yhteenvedoksi yritykselle. Keskustelumallin avulla voitaisiin seurata vuosittaisia tavoitteita. Keskustelujen sisällöstä toivottiin monin tavoin kattavaa. Kehityskeskusteluissa tulotaisiin käymään läpi muun muassa omasta työnkuvasta kertomista, kehitysideoita, työviihtyvyyttä, oman työpäivän hahmottamista sekä luodaan tavoitteita seuraavalle kaudelle. Seuraavan vuoden tavoitteena on myös seurata miten on yhteiset suunnitelmat toteutuneet suunnitelman avulla. Yrityksen saamat hyödyt keskusteluista tulisivat näkymään pitkällä aikavälillä esimerkiksi henkilöstön pitkäaikaisena sitoutumisena, sekä myyjien motivaation kasvuna.

Kehityskeskustelumallia tukemaan valmisteltiin kauneusalan yritykselle kehityskeskustelumallin lomake, jota käytetään ohjaavana keskustelujen apuna. Kehityskeskustelujen nykytilaa yrityksessä voidaan haastattelujen perusteella heikkona. Säännöllisyyttä, tavoitteita ja palautteen jakamista toivotaan kummaltakin osapuolelta, näihin päästään ottamalla käyttöön säännöllinen ja tasapuolinen kehityskeskustelumalli kaikille osapuolille.

Avainsanat: Kehityskeskustelu, esimies-alaiskeskustelu, kehittäminen

Jenni Hurri, Tiina Ukkonen

Performance Appraisal Discussion Model for Beauty Care Company

Year	2012	Pages	77
------	------	-------	----

Performance reviews are one of the most important things that a company's management is able to do to motivate employees. People use many different names for a performance review, such as planning discussions or an aimed discussion. Performance reviews are also pledging the employee in different ways to the company. Inefficiency in the capacity of work, feedback between the management and the employees, discussions and most of all interaction in the company are the best ways to describe the performance reviews. Everyone should achieve goals and benefits when having performance reviews between the employee, manager and the company.

The method of the research in this study was a qualitative, individual interview. There are a lot of instructions as to how to manage a performance review in a company but most of them are meant for the manager of the company. The goal of the interview was to find out what performance reviews are in practice. The manager of the company is having a discussion in private with the employee. In every discussion, the manager has the same form with every employee. The form's task is to direct the discussion in the right direction and also takes care that all the important things come up during the performance review.

This thesis is to find out about the position of the performance reviews nowadays in the client company called "Beauty Care Company". There were interviews with 10 employees and also with the chief executive officer. The main point of the interviews was to find out what the employees and the C.E.O hope .At the first the questions were tested for one employee before the systematic interviews of the others started.

The company is in beauty care industry and the company wants to be anonymous. The C.E.O gave an assignment to create a performance review model for the company. A part of the thesis is to create a form for the Beauty Care Company, which they will be able to use for their performance reviews in the future.

The Beauty Care Company's main goal related to the thesis is to start these performance reviews with their employees and use the form developed during this study. At the moment the company does not perform these discussions. The flow of information in the company is something which needs to be improved by the thesis. Regularity, agreed goals and feedback are expected from both the management and the employees. This can be reached by starting to use a regular and impartial performance appraisal discussion model.

Key words: performance appraisal discussion, performance reviews, hrn, development

1 Johdanto

Aiheemme, kehityskeskustelut, ovat suuressa merkityksessä organisaation menestymisessä ja henkilöstön sitoutumisessa. Kehityskeskustelu on hyvä täsmäase, kun taistellaan pahoinvointia ja tehottomuutta vastaan (Aarnikoivu 2010, 7). Henkilöstön tärkeys organisaation suoriutumiselle on tunnustettu jo kauan sitten ja henkilöstöä pidetäänkin edelleen yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Tästä johtuen kehityskeskusteluja pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen välineistä, ja niitä pyritään hyödyntämään entistä enemmän henkilöstön kehittämisen työkaluna ja edelleen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelut osana tehokasta henkilöstöjohtamista parantavat organisaation tuloksellisuutta ja toki myös taloudellista asemaa. Hyvä ja oikeudenmukainen kehityskeskustelukäytäntö vaikuttaa usein positiivisella tavalla työntekijöiden sitoutumiseen ja näin ollen vaihtuvuus voidaan saada pienemmäksi.

Idea opinnäytteeseen lähti toimitusjohtajan aloitteesta. Toimeksiantajana toimii kohdeyritys kauneusalan yritys. Kohdeyrityksen päätoimialat ovat kosmetiikka-alan tuonti-, vähittäis- ja tukkukauppa, sekä nettikauppa ja franchising-toiminta. Kyseessä on globaali yritys. Ihmiset ostavat sellaisia kosmetiikka- ja hygieniatuotteita, jotka sopivat heille, merkistä tai hinnasta riippumatta. Joillekin kallis meikkituote tuo enemmän iloa, kun taas jotkut tyytyvät edellisempiin tuotteisiin. "Itsensä hemmottelu. Se on tämän ajan tunnusana. Me kaikki olemme potentiaalisia hedonisteja. Kosmetiikka-alan ammattilaisille tämä ilmiö on mitä tervetullein" toteaa Annamari Sipilä (2006). Kosmetiikkakauppa on kasvava ilmiö Suomessa, kosmetiikan kulutus kasvaa, koska taloustilanne on hyvä. Kosmetiikkamyynnin määrää kasvatetaan lisäämällä eri ikäryhmille suunnattuja erikoistuotteita.

Kauneusalan yrityksen tuleminen Suomeen nähtiin yhtenä liikkeenä suomalaisessa kauppakeskuksessa. Yritys perusti lippulaivaliikkeensä ostoskeskuksen sisälle pääkaupunkiseudulle myöhemmin. Yrityksen kasvulle oli tärkeää päästä sinne missä suurin osa suomalaisista asuu. Pääkaupunkiseudulla asuvat suurin osa kohderyhmästä ja potentiaalista asiakkaista.

Kohdeyritys poikkeaa monesta Suomessa olevasta kosmetiikka-alan brändistä siten, ettei yrityksellä ole laisinkaan market-myyntiä. Tuotteita voi Suomessa ostaa vain omista myymälöistä ja maailmanlaajuisesti verkkokaupasta. Marketeissa joutuu maksamaan niin sanottua kynnysrahaa, jotta pääsee kaupan valikoimiin, mutta kuitenkin pääsy esimerkiksi kaupan kuvaston sivuille ei ole taattu. Maksua joutuu myös suorittamaan kaupalta otetusta hyllytilasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen kehityskeskustelujen nykytila ja laatia haastatteluista saatujen vastausten perusteella työntekijöitä ja toimitusjohtajaa miellyttävä kehityskeskustelumalli yritykselle. Kehityskeskustelumallia tukemaan kehitetään myös loma-

ke, niin ohjaamaan että tukemaan keskusteluja työntekijän ja toimitusjohtajan välillä. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on olla tilaisuus, jossa kuulla henkilöstöltä mielipiteitä työyhteisöstä ja organisaation tilasta työntekijöiden näkökulmasta. Samaan aikaan kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden yrityksen johdolle kommunikoida työntekijöiden kanssa. Hyvän kehityskeskustelun syntyminen ei ole itsestään selvää, vaan taustalla olevien asioiden on oltava kunnossa, jotta keskustelusta tulisi molempia osapuolia hyödyttävä. Onnistumiseen vaikuttaa, että molemmat osapuolet valmistautuvat etukäteen. Jotta saataisiin tavallisiin työpaikkakeskusteluihin lisää syvyyttä, olisi tärkeä luoda säännöllisiä tapaamisia esimiehen ja työntekijän kanssa, työpaikkaviestinnän tueksi.

Tämä tutkimus on kaksiosainen. Tutkimukseen sisältyy työntekijöiden ja toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan haastattelu, näiden haastattelujen pohjalta luotu yritykselle kehityskeskustelumalli. Toimeksiantajayritys tulee käyttämään luotua kehityskeskustelulomaketta tulevaisuudessa kehittämämme mallin tukena keskustelujen lomassa.

Haastatteluihin oli laadittu kysymykset etukäteen, yrityksen toimitusjohtaja vastasi eri kysymyksiin kuin työntekijät. Toimitusjohtaja sai nähdä sekä omansa, että työntekijöiden kysymykset etukäteen ennen haastatteluja. Haastattelujen kysymyksillä haluttiin saada tarkennusta toimeksiantajayritykseltä siihen, minkälainen kehityskeskustelumalli sopisi juuri heidän yritykselleen ja mitä toiveista heillä tulevaan malliin olisi.

Teoreettiseen viitekehykseen hankittavat tiedot lähtivät alussa yhdestä kirjasta liikkeelle. Alan kirjoja oli tuhottomasti, mutta lukemalla ne läpi, suodattui sieltä hyvinkin ra'alla kädellä juuri ne oikeat kirjat. Lähtöasetelmat työn alussa olivat erilaiset ennen tekstiä, mutta edessämme saimme tuntumaa tarkkaan aihepiiriin, ja vastausta tutkimuskysymykseen, eli lähinnä aiheen rajaamista yhteen kysymykseen. Tarkan aihearajauksen löydyttyä kirjojen ja lähteiden tarkasteleminen tuntui jokseenkin jo helpolta.

2 Kehityskeskustelut osana strategiaa

Jotta yritys saavuttaisi strategiansa, tulisi yrityksen henkilöstö saada sitoutumaan ja toteuttamaan strategiaa, ja juuri tähän kehityskeskustelujen tulisi pyrkiä. Kehityskeskusteluissa tulisikin asettaa tavoitteita yksilöille, joita johdetaan suoraan yrityksen tavoitteista. Ilman näitä asetettuja tavoitteita, yritys ei ole kykeneväinen viemään toimintaansa oikeaan suuntaan päämäärätietoisesti. Yrityksen jokaisella tasolla tulisi olla selkeä kuva siitä, mihin jokaisella toiminnalla pyritään, ja pyrkimyshän on yrityksen strategian toteuttaminen. Yrityksellä tulee olla tarkoitus ja tavoitteet. Tämän selvittäminen työntekijöille kehityskeskustelujen avulla on ensisijaisen tärkeää, jotta yritys pääsee toteuttamaan strategiaansa.

Kehityskeskustelu ei ole esimiehen vapaaehtoisuuden piirissä, vaan keskustelut liitetään osaksi johtamisjärjestelmää. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja arvioinnista, ja että jokaisen kanssa on keskusteltu töistä, henkilökohtaisista kehittämistarpeista ja kiinnostuksista. Kehityskeskustelu on ohjeistettu toimintatapa, ja sen toteutumista seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Voidaankin sanoa, että keskustelut ovat oleellinen lenkki ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta aina päivittäiseen työhön. (Valpola 2002, 13.)

Esimiehen ei ole mahdollista viedä yrityksen toimintaa tiettyyn suuntaan ilman, että työntekijöillä itsellään ei ole tietynlaista halua tai tahtoa kehittyä tiettyyn suuntaan. Kaikki työntekijät ovat erilaisia, joitakin ei motivoi liian nopea etenemistähti työtehtävien suhteen, jotkut taas motivoituvat sopivasti haasteellisista tehtävistä, joiden kautta työntekijän kehittyminen tapahtuu. (Aarnikoivu 2010, 68.)

Koko johtaminen saa sisältönsä organisaation perustehtävästä, visiosta, tavoitteista, strategiasta ja arvoista. Edellä mainitut kokonaisuudet ovat myös kehityskeskustelujen perusta. Kehityskeskusteluun tarvitaan molempia osapuolia, esimiestä sekä alaista. Kokonaisuus on osiensa summa, joten esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa fokus on yksilön työsuorituksessa. (Aarnikoivu 2010, 68.)

Kun yrityksessä käynnistetään kehityskeskusteluprosessi alkavaksi, on olennaista huomioida kyseessä olevan yrityksen erityispiirteet. Mikään lomake tai edes prosessi ei sanan varsinaisessa merkityksessä turvaa hyvän keskustelun toteutumista, vaan hyvä keskustelu syntyy tilanteen mukaan, kussakin yksittäistilanteessa. Huolellisella suunnittelulla voidaan kuitenkin antaa edellytyksiä onnistuneelle keskustelulle. Kehityskeskustelu on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Ennalta määritelty johtamisjärjestelmä auttaa johdonmukaisemman ja järjestelmällisemmän johtamisen toteuttamisessa sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Vähintäänkin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää systemaattista otetta johtamiseen, sekä toimivaa johtamisjärjestelmää. Järjestelmä mahdollistaa yhteneväisten toimintakäytäntöjen toteutumisen organisaatiossa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 177.)

Jos yrityksessä ei tunneta mitään johtamisteoriaa, tai niitä ei osata soveltaa, tapahtuu johtaminen "ajopuuteorian" mukaan. Teoriaa kuvataan tarkoittavan riittävän vähäistä määrätietoisuutta ja kokemuksen ja vaiston puutetta. Asiat vain käsitellään siinä järjestyksessä kuin ne eteen ajautuvat. Asiat jätetään priorisoimatta. (Peltonen & Ruohotie 1991, 177.)

Yrityksen kilpailuympäristön muuttuessa tavoitteet muuttuvat ja samalla osaamisvaatimukset lisääntyvät. Johtamisjärjestelmä antaa suunnan ja perustan, miten ja millä keinoilla tavoit-

teisiin päästään. Tulos- tai suoritusjohtaminen on toimintamalli, jonka avulla kaikilla on mahdollisuus osallistua yksikkönsä ja omien tavoitteiden laatimiseen ja niistä sopimiseen. Jokaisen täytyy tuntea omat tavoitteensa, sekä niiden kytkentä ylemmän tason kokonaistavoitteisiin. Luonnollista on kuitenkin että jokainen yksilö on ensisijaisesti vastuussa itsestään ja kehittymisestään. Vastuun kantaminen alaistensa kehittymisestä on esimiestyön keskeinen osa, ja paras tapa varmistaa se on käydä säännöllisesti henkilökohtainen kehityskeskustelu, joka on tasa-arvoinen kaikille. (Lankinen ym. 2004, 63.)

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan ole päässeet tähän malliin, joka on kaikille sama. Jos asiat ovat alunperin huonosti, sen valmistelu ja käyttöönotto hoituu huonosti, ja tulos läsähtää kaasaan. Epäonnistumisen suuruus on korkea, jos keskustelujen merkitys ja niistä osapuolten saama hyöty eivät ole tulleet selviksi, ja keskusteluja käydään vain siksi, että yrityksen johto on näin määrännyt. Usein käsitys keskusteluista on häiritsevä ylimääräinen rasite, joka haittaa työntekoa. Kokemukset ovat ristiriitaisia, ellei selvennä mikä keskustelujen perimmäinen tarkoitus. (Lankinen ym. 2004, 64.)

Liiketoiminnan visio, strategia ja tavoitteet antavat suunnan johtamiselle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Niiden perusteella määritellään nykyiset ja tulevat kyvykkyydet ja tarpeet. Toimiva johtamismalli ja hyvin toteutetut kehityskeskustelut luovat edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. (Lankinen ym. 2004, 69.)

2.1 Kauneusalan yritys

Toimiala, jolla kohdeyritys toimii on hyvin monialainen. Toimintaa harjoitetaan kosmetiikan tuonnista itse maahan, sen myyntiin sekä vähittäis-, netti- että tukkukaupassa. Globaalisti yritys on franchising-toiminnallinen. Toimialalla kilpailijat ovat jo olleet kauan, joten Suomeen tulo ei ollut helppo. Markkinoille sekä ihmisten tietoisuuteen pääsy on ollut myös kovan työn takana.

Aloittavalla yrityksellä alussa markkinointi oli minimaalista. Toimitusjohtajan mielestä sivun kokoiset lehtimainokset eivät toisi paljoakaan hyötyä yritykselle. Ensimmäisen viikon perusteella toimitusjohtaja huomasi, että uudet sekä näyttävät myymälät vetivät asiakkaita ja toivat mukanaan uusia. Uskottiin vahvasti että lippulaivamyymälän avaaminen pääkaupunkiseudulle toisi yrityksen ihmisten tietoon vahvemmin.

Kauneusalan yrityksen strategian olla johtava ammattilaisten käyttämä kosmetiikkabrändi suomessa. Lisäksi yritys haluaa panostaa tulevaisuudessa varsinkin jo olemassa olevaan netti-kauppaansa, jotta brändi tulisi tunnetuksi kaikkialla Suomessa, mahdollisuudet tähän ovat yrityksen toimitusjohtajan mukaan realistiset.

Jotta yrityksen strategia toteutuisi, täytyy siellä työskentelevän henkilökunnan olla sekä motivoituneita että sitoutuneita toteuttamaan tätä strategiaa. Opinnäytetyömme pääasiallinen tavoite on antaa tälle kohdeyritykselle yksi työkalu lisää, jolla kehittää toimintaansa ja ennen kaikkea päästä kohti strategiaansa.

Selvittäessämme tämän kauneusalan yrityksen nykytilaa tulemme haastattelemaan yrityksen työntekijöitä, myymäläpäälliköitä sekä toimitusjohtajaa. Haastatteluista saamamme datan avulla on tarkoitus lähteä purkamaan auki ongelmia ja yrityksen nykyistä käytäntöä. Saamme konkreettisia vastauksia, juurikin sille tarkoitetulta kohderyhmältä. On tärkeää selvittää tarkasti, mitä kukin taho odottaa kehityskeskusteluilta? Minkälaisia kehityskeskustelut ovat tällä hetkellä? Mitä kehitysehdotuksia kehityskeskusteluihin liittyen kenelläkin on? Laitimamme mallin tavoitteena on oikaista nämä kysymykset, ja antaa avaimet käteen saada uusi kehityskeskustelumalli toimimaan yrityksessä. Se antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden valmistautua saman verran, ja samanlaiset mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Toimitusjohtajan mukaan kauneushoitoalan yrityksessä työntekijöiden tavoitteiden toteutusta seurataan jatkuvasti, kuitenkin perusteellisemmin viikoittain tietyinä päivinä. Toimitusjohtajan mukaan yrityksen kassajärjestelmä mahdollistaa myös työntekijöiden tarkastella omia myyntejään heidän niin halutessaan, reaaliajassa.

Toimitusjohtaja kertoo lisäksi, että tavoitteet asetetaan kuukausittain. Tavoitteet ovat liikekohtaisia, mutta bonukset joita myyjille maksetaan katsotaan kunkin myyjän henkilökohtaisen myynnin perusteella. Esimerkiksi liike pääsee tavoitteeseensa 100, myyjä 1 on tehnyt siitä 50 prosenttia myyjä 2 30 prosenttia ja myyjä 3 taas 20 prosenttia, niin bonukset maksetaan työntekijöille tässä samassa suhteessa. Mikäli liike ei onnistukaan pääsemään tavoitteeseensa, kenellekään ei makseta mitään.

2.2 Brändien merkitys

Brändien paljous aiheuttaa etenkin yrityksille paineita siitä, kuinka erottautua monista kilpailijoista. Tarjonnan paljouden vuoksi yrityksen tulee jatkuvasti kehittää markkinointistrategioitaan. Yhä useammalle kuluttajalle tärkeät asiat, kuten eettisyys ja vihreät arvot ovat niitä, minkä vuoksi monet yritykset ovat ottaneet ne liiketoiminnassaan huomioon. Useille kuluttajille yrityksen tietynlainen sitoutuminen eettisiin arvoihin alkaa olla arkipäivää ja pidetään oletusarvoisesti itsestäänselvyytenä. (Niemi 2004, 23.)

Kuluttajan mielikuva brändistä kehittyy vähitellen. Brändistä alussa muistissa ovat ehkä vain nimi ja logo. Tutustussa brändiin paremmin, hänelle syntyy lopulta myönteinen tai kielteinen

mielikuva siitä. Hyvä brändi on erottautua kilpailijoistaan esimerkiksi laadun, hinnan ja valikoiman avulla. (Niemi 2004, 24.)

Brändin tarkoituksena on yksinkertaisesti luoda lisäarvoa ja taloudellisen arvon nousua tuotteelle. Toisena tärkeänä brändin tehtävänä on sitouttaa asiakas niin voimakkaasti tuotteeseen ja yritykseen, että vaikka asiakastyytyväisyys ajoittain laskisikin riman alle, niin asiakas ei vaihda kilpailevan tuotteen käyttäjäksi. Brändi on aineeton ulottuvuus, se ei rajoitu pelkästään tuotteisiin vaan voi olla myös tapahtuma tai henkilö. (Silén 2006, 121.)

Kauneusalan yrityksellä on vahva brändi maailmalla, vielä ei niinkään Suomessa. Se luottaa ainutlaatuisuuteensa, ja siihen että ihmiset itse löytävät yrityksen. Kilpailukykyiset hinnat kuluttajille ovat vain plussaa. Yritys on nuori, mutta meikkialan ammattilaiset ovat ottaneet sen hyvin vastaan. Uutuus viehättää myös suomalaisia, kokeilun halu päästä testaamaan jotakin uutta.

Tekeekö kuluttaja tunteen vai järjen pohjalta valintoja, vaikuttaa ostopäätöksiin samalla tavalla kuin henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä ja arvomaailma. (Niemi 2004, 50.) Esimerkiksi brändi, joka korostaa eettisyyttä saattaa vedota eniten tunnepohjalta toimivaan kuluttajaan. Tällainen kuluttaja saattaa kokea valinnoillaan olevan vaikutusta hänelle tärkeisiin asioihin. Merkkikosmetiikan kohdalla voisi kuvitella, että laatu on merkittävä ostoperuste. Taas päivittäiskosmetiikassa kuluttajan tunnepuoleen vetoavilla seikoilla saattaa olla enemmän vaikutusta ostopäätökseen.

Vaikka yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, investoinnit ja sitoutumiset kuluttajille tärkeisiin asioihin, kuten arvot tuovat lisäkustannuksia yritykselle. Sijoitukset kuluttajien suosimiin ajankohtaisiin asioihin tulisi nähdä kilpailuetuina. Mutta riski piilee myös siinä, koska varmoja ei voida olla ovatko kuluttajat valmiita maksamaan tuotteesta suurempaa hintaa, koska siihen on lisätty ripaus eettisyyttä. Suurempiluontoinen sitoutuminen pieneltä yritykseltä voi kuitenkin koitua kohtalokkaaksi, vaikka lähtöasetelmat olisivat hyvät. (Kanniainen & Sintonen 2003, 114.)

Markkinointiviestinnän ja brändi-johtamisen hyviä työkaluja ja malleja on ollut vähän markkinoilla. Markkinoinnin tärkein tehtävä on johtaa ja rakentaa brändiä hyödyntäen tietoa yrityksen ydinsaamisesta ja laaduntuottokyvystä. Brändin rakentaminen on strateginen prosessi, jonka tulisi kattaa yrityksen kaikki toiminnot; se ei ole markkinointiosaston yksinoikeus. Vahvinkaan brändi ei säilytä pitkään asemaansa ilman koko yrityksen tukea. Brändin rakentaminen on yksi yrityksen suurimmista investoinneista; se vaatii valtavasti työtä, rahaa, osaamista sekä innostuneisuutta. Toimiva brändi edesauttaa myymään tuotteet ja palvelut asiakkaille.

Brändi on tuotemerkin ja asiakkaan välinen tunneside, joka voi parhaimmillaan kestää asiakkaan eliniän ajan. (Silén 2006, 119-121.)

2.3 Strateginen johtaminen

Länsimainen strategiakäsitys on peräisin Kreikan kielestä ja tarkoittaa alkuaan sodankäynnin suunnittelua ja taitoa sotia. Strategia jaetaan yleensä kahteen osaan: kykyyn laatia strategia ja kykyyn toimeenpanna laadittu strategia. Kumpikin osapuoli tarvitsee toisiaan. Länsimainen strategiakäsitys on peräisin Kreikan kielestä ja tarkoittaa alkuaan sodankäynnin suunnittelua ja taitoa sotia. Strategia jaetaan yleensä kahteen osaan: kykyyn laatia strategia ja kykyyn toimeenpanna laadittu strategia. Kumpikin osapuoli tarvitsee toisiaan. Toisin kuin yksittäisen taistelun suunnitelmaa tarkoittava termi taktiikka, strategia viittaa nimenomaan pitkän aikavälin yleislinjaukseen. (Silén 2006, 65.)

Yleensä strategia ymmärretään suunnitelmaksi, jonka mukaan toimitaan. Strategian pitäisi olla näköala, jonka kautta yritys voi hallita nykytilannettaan ja tulevaisuuttaan. Strategisen johtamisen perinteisissä lähestymistavoissa pyritään kehittämään yrityksen kilpailuetua kahdella tavalla, eli ulkoisella sekä sisäisellä analyysillä. Ensinnäkin tarkoitus on etsiä suotuisa asema suhteessa muihin kilpailijoihin ja markkinoihin. Toisaalta kilpailuedun pääsyyn keskitytään organisaation sisäisten resurssien ja osaamisen vahvistamisella. Tarkastelu edellyttää vahvuuksien ja heikkouksien miettimistä. (Silén 2006, 65.)

Strategisen johtamisen päätehtävänä on auttaa ennakoimaan ja hallitsemaan ympäristön muutoksia ja varautumaan tulevaisuuteen. Strateginen johtaminen on päätöksentekoa siitä, mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, ja yhtiön strategian tulee tukea visioiden ja päämäärien saavuttamista ja auttaa löytämään oikea tapa tehdä päätökset. Miltä asioiden halutaan näyttävän muutaman vuoden päästä on yrityksen visio. Johtajat saattavat usein olla taipuvaisia määrittelemään strategiset ongelmat sellaisiksi, joita on mahdollista käsitellä tietyillä tekniikoilla, ja joista on saatavissa tilastolliseen käsittelyyn sopivaa tietoa. Nämä seikat voivat olla hyödyllisiä, mutta eivät korvaa johdon näkemyksellisyyttä ja heikkojen merkkien tajua. (Silén 2006, 147-148.)

Strategisessa ajattelussa on usein ongelmana, että johtoryhmä päättää strategiat itsenäisesti. He eivät ole tehneet konkreettista työtä tehtaalla, yrityksen reaali maailman tasolla. Joten sen seurauksena strategiat voivat alkaa elää omaa elämäänsä. He eivät välttämättä tiedä mikä on tietämisen arvoista. Täten strategiaprosessiin tulisi saada mukaan koko henkilöstö ja sen osaaminen. Näin luoden syntyy näkemyksellinen strategia, jonka avulla voidaan menestyksellisesti kohdata tulevaisuuden haasteet. Kovin usein kuitenkin pelätään henkilöstön mukaan ottamista suunnitteluun, koska uskotaan strategisten salaisuuksien paljastuvan kilpaili-

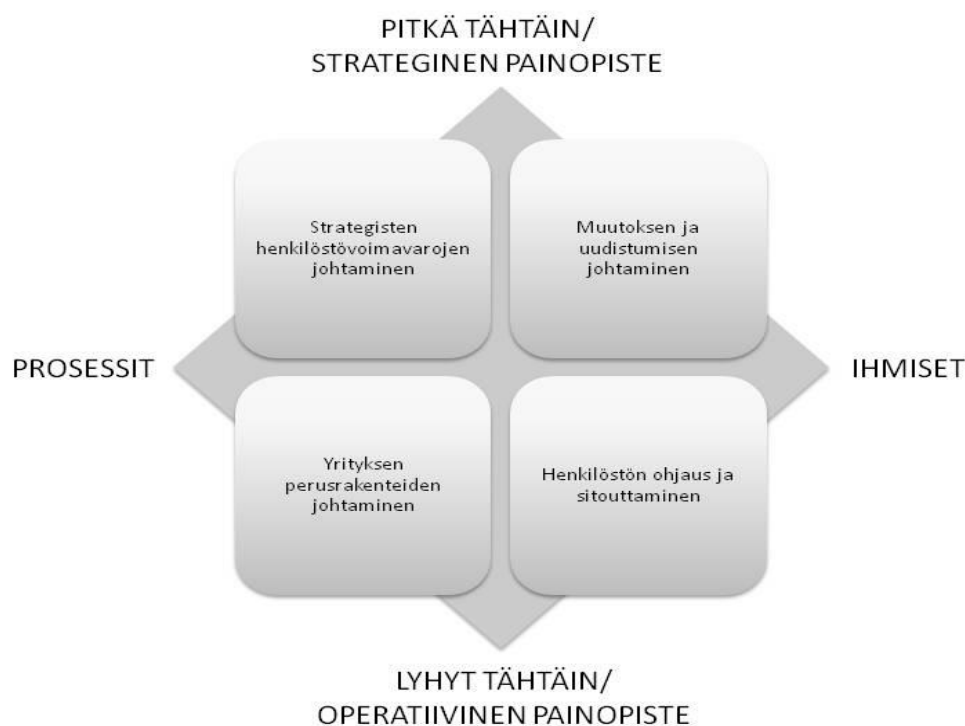
joille. Henkilöstö olisi hyvä ottaa mukaan, jotta heitä koskevia strategisia asioita, kuten työtehtäviä ja niistä tulevaa lisäarvoa voitaisiin miettiä. Kuitenkaan henkilöstölle ei pidä, eikä tarvitse esitellä koko strategiaprosessin aineistoa, vaan ainoastaan osia siitä: tuotannon henkilöstön kanssa käsitellään tuotantostrategiaan liittyvistä asioista. On myös hyvä selvittää henkilöstölle strategia niin, että jokainen jäsen ymmärtää sen ja saamaan siitä suuntaviivoja omaan työhönsä. (Silén 2006, 148-149.)

2.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen tulkitaan kolmeksi asiaksi: johtamistyön henkilöstöulottuvuudeksi, erilaisiksi henkilöstötoiminnoiksi ja henkilöstöosastoksi. (Peltonen 2007, 95.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää myös yhdeksi johtamistyön ulottuvuudeksi, jonka tarkoituksena on organisaation resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Tarkoituksena on myös saada hankittua näitä resursseja. Johtajan tai esimiehen keskeisiin tehtäviin kuuluu luoda taitoja ja osaamista sekä työyhteisön toimintakyvykkyksiä, joilla liiketoimintaa toteutetaan. (Peltonen 2007, 95.)

Henkilöstöjohtaminen ymmärretään myös usein joukoksi toimintoja, joiden tarkoituksena on varmistaa tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa. Toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstötarpeen suunnittelu ja informaation kerääminen. Henkilöstöjohtaminen näkyy henkilöstöosastontyöntekijöissä ja muodollisen roolin organisaation työnjaossa. Osaston työntekijöiden tehtävänä on edesauttaa henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden saavuttaminen ja toimintojen ylläpito. Kaikkien niiden tarkoituksena on huolehtia liiketoiminnan kasvu ja pitää huolta oleellisista tukiprosesseista. (Peltonen 2007, 96-97.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007,47).

Yllä olevassa kuviossa 1 on esiteltyinä neljä henkilöstöjohtamisen pääroolia Ulrichin (2007,46) mukaan. On nykypäivää asettaa strategiset tavoitteet päivittäisiksi toiminnoiksi yrityksessä. Siten yksiköiden kykyjen ylläpitoon ja yhdistämiseen tarvittava organisaation osaaminen on määriteltävä uudelleen. Jokapäiväisten ja arkisten toimintojen korvaaminen yrityksen strategisilla tavoitteilla pidetään yrityksen päätavoitteena, ja tähän muutokseen päästään siten, että henkilöstöstrategiaa pyritään kehittämään yrityksen yleisstrategiaa tukevaksi. (Peltonen 2007, 97; Ulrich 2007, 30.)

Lyhyen tähtäimen toista roolia edustaa yrityksen perusrakenteiden johtaminen, ja se on perinteisesti ollut henkilöstötoiminnon vastuulla. Henkilöstöammattilaisen tehtävänä on suunnitella tiettyjä henkilöstöprosesseja, jotka liittyvät koulutukseen, palkkaukseen, arviointiin, palkitsemiseen ja urakehitykseen. Kun perusrakenteet ovat kunnossa, ja niitä ylläpidetään, ne takaavat organisaatioprosessien tehokkaan suunnittelun ja toteutuksen. Yleensä roolin merkitystä on vähätelty, kuitenkin voidaan sanoa, että sen onnistuessa yritys on saanut lisäarvoa. (Ulrich 2007, 50-51.)

Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen tavoitteena on saada nykyinen henkilöstö entistä sitoutuneemmaksi ja osaavammaksi. Lähinnä se tarkoittaa, että henkilöstöä tulisi auttaa osal-

listumaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamisen ja sitoutumisen pohjalla on varmistaa paremmat työsuoritukset. Tärkeimmiksi keinoiksi saada henkilöstö jäämään on, että heitä kuunnellaan, reagoidaan, löydetään keinot, joiden avulla on mahdollista vastata muuttuviin tarpeisiin. Kun henkilöstön taso on saavuttanut tietyn osaamisen ja sitoutuneisuuden yrityksessä, osaamispääomasta tulee merkittävä voimavara, ja niin edelleen heijastuu yrityksen taloudelliseen tulokseen. (Ulrich 2007, 52-53.)

Yksi rooleista on myös muutoksen ja uudistuksen johtaminen, jolla voidaan kasvattaa yrityksen arvoa. Uudistumisella kuvataan muodonmuutosta, lähinnä yrityskulttuurin muutosta. Muutoksella viitataan organisaation kykyyn toteuttaa ja suunnitella erilaiset hankkeet paremmiksi ja vähentää näiden hankkeiden ja toteutuksien toimitusaikoja. Henkilöstöammattilaisen rooli näissä muutoksissa on prosessien tunnistaminen ja toteuttaminen. Yrityksien uusiutuessa ja toteuttaessa muutoshankkeita, henkilöstöjohdon tehtävänä on tukea liiketoimintaa tavalla, jolla henkilöstö pääsee eroon vanhasta tavastaan toimia, ja ottamaan vastaan uuden kulttuurin. Tärkein asia on löytää prosessi, jolla muutos voidaan toteuttaa. (Ulrich 2007, 53-55.)

Jokaista roolia täytyisi pitää yhtä tärkeänä, jotta henkilöstöjohtamisella saavutettaisiin parhaimmat mahdolliset tulokset. Viimeaikaiset talouden ja työelämän muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstöjohtamiseen, tavoitteet ovat myös nousseet. Henkilöstöjohtaminen on aiemmin perustunut oletukselle, jonka mukaan jokainen työsuhde on vakituinen, kokoaikainen ja sitoutettu. Nykyään yritykset hakevatkin määrällistä joustavuutta työoloihin, jonka takia työsuhteet ovat entistä lyhytkestoisempia. Ihmiset haluttaisiin saada pysymään yrityksessä pitkään, mutta se ei onnistu jos tunnustusta omasta työstään ei saa. (Peltonen 2007, 108.)

2.5 Kumppanuusjohtaminen työyhteisössä

Kumppanuusjohtaminen koostuu käytännössä toimiviksi koetuista esimiestyön ja johtamisen perusasioista - niistä asioista, joiden avulla mahdollistetaan hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa esimies ei sitouta alaisiaan, vaan keskittyy siihen, että alaiset sitoutuvat vapaaehtoisesti. Pakon ja velvollisuuksien sijaan työntekijä kokee työympäristössä olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia, jotka antavat intoa ja toivoa. (Aarnikoivu 2010, 27.)

Kumppanuusjohtamisessa korostetaan esimiehen roolin haltuun ottamista ja sisäistämistä sekä esimiehen asennoitumisen merkitystä esimiestehtävissä onnistumiselle. Lisäksi kumppanuusjohtamisessa korostuu tavoitteiden asettamisen ohella alaisen omaehtoinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Nimensä mukaisesti kumppanuusjohtaminen perustuu esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Suhde taas perustuu molemminpuoliseen positiiviseen riippuvuuteen. Kumppanuus tarkoittaa win-win-asetelmaa eli sitä, että yhteistyössä kumpikin osapuoli voittaa, jolloin edut yhtenevät. (Aarnikoivu 2010, 28.)

Kumppanuusjohtamisessa korostetaan sekä esimies- että alaistaitojen merkitystä. Kumppanuusjohtamisessa on kyse merkityksen luomisesta alaisten tekemiselle sekä tekemättä jättämiselle. Se edellyttää vuorovaikutusta. Merkityksen luominen puolestaan tarkoittaa sitä, että esimies huomioi alaistensa yksilöllisyyden ja asettuu palvelurooleihin, joissa huomioidaan alaisten yksilölliset ominaisuudet. (Aarnikoivu 2010, 28.)

Tavoitteet kuvaavat henkilön tekemiseen liittyviä odotuksia ja osoittavat tekemisen suunnan. Ilman tavoitteita ei synny tuloksia. Jotta henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin, on tärkeää, että esimies tukee henkilöä niiden saavuttamisessa. Kaikki se vuorovaikutus ja toimenpiteet joita esimies antaa, ovat valmennusta, näillä edistetään alaisten suoriutumista. Valmennus taas sisältää tuen ja haastamisen ulottuvuudet. Paitsi että esimies tukee alaisen kehitystä, hän myös haastaa alaistaan kehittymään lisää. Palautteen antaminen alaiselle on esimielelledellytys, jotta alainen pyrkii systemaattisesti tavoitteisiin ja saavuttaa ne. Tavoitteiden, valmennuksen ja suoritusarvioinnin kautta luodaan merkityksiä alaisten tekemiselle. (Aarnikoivu 2010, 28.)

2.6 Erilaiset johtajat

Esimiehellä on suuri ja kriittinen rooli esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen rakentamisessa. Esimies, joka ei nauti alaistensa luottamusta eikä kykene luottamaan, on kuin kadetön soutuveneessä (Aarnikoivu 2010, 23).

Työhyvinvointi usein mielletään liittyvän terveyteen, työympäristöön, sosiaalisiin työsuhteisiin, osaamiseen ja yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Nykyään entistä tärkeämpänä asiana esimiehen on otettava huomioon alaisen työhyvinvointi, ja kehityskeskustelujen merkitys korostuu, koska yhtenä osa-alueena niissä voidaan käsitellä työhyvinvointia. Jokainen kuitenkin vastaa itse omasta hyvinvoinnin edistämisestään, mutta työyhteisö antaa ympäristön ja edellytykset. Hyvinvoiva ihminen tukee yrityksen strategiaa positiivisesti. Työhyvinvoinnin lähtökohtana voidaan pitää, että työntekijä voi työssään hyvin, niin henkisesti, fyysisesti että sosiaalisesti. Pahoinvoiva ihminen ei töitä tee. Hyvinvoiva ihminen puolestaan tukee yrityksen strategiaa positiivisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 65; Moisalo 2010, 88-89.)

Keskusteleva esimiestyö on työhyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat avoimen, luotavan, avuliaan ja arvostavan ilmapiirin työyhteisöön. Näiden ilmapiirien vastakohtat taas osoittavat, että työpaikan ilmapiiri ei ole hyvä. Sama tutkimus on osoittanut, että esimiehet, jotka käyvät keskustelua työpaikalla vastualueellaan olevien ihmisten kanssa, käyvät muita esimiehiä todennäköisemmin myös kehityskeskustelua. Jotkut johtajat omaksuvat keskustelevan tavan, toiset taas puhumattomuuden. (Juuti & Vuorela 2002, 106-107.)

Keskustelujen rikkaus hyödyttynä huumorilla ja erilaisuudella antaa alaiselle inhimillisen kuvan keskustelusta. Hyvä ilmapiiri käydyssä keskustelussa jättää miellyttävän olon. (Juuti & Vuorela 2002, 39.)

2.6.1 Luottamusta herättävä esimies

Luottamusta herättävän esimiehen toiminnassa ovat läsnä seuraavat asiat: ammattitaito, hyväntahtoisuus, rehellisyys sekä ennustettavuus. Pätevyys ja ammattitaito tarkoittavat että esimiehellä on kyky tai valta toimia luottavan odotusten ja tarpeiden mukaisesti. Hyväntahtoisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että esimies välittää luottajasta ja on motivoitunut toimimaan tämän etujen mukaisesti. Rehellisyydellä tarkoitetaan sitä, että esimies tekee reiluja sopimuksia, kertoo totuuden ja pitää lupauksensa. Ennustettavuudessa taas on kyse siitä, että luotettu toimii luottavan odotusten mukaisesti. Nämä eivät kuitenkaan tarkoita, että luottamusta herättävä esimies toimisi aina alaiensa toiveiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2010, 23.)

2.6.2 Roolinsa omaksunut ja sisäistänyt esimies

Esimiestyö voidaan huomata kyvyssä näkyä omassa työyksikössään, sekä samalla olla tietoinen mitä ympärillä tapahtuu samaan aikaan. (Kaistila 2005, 6.)

Kehitys-, tavoite- ja tuloskeskustelut ovat toki tarpeellisia, mutta on kuitenkin tilanteita joissa esimies ei voi odottaa ja näin lykätä yhteydenpitoa alaiensa kanssa kehityskeskusteluihin. Työelämässä tulee tilanteita, jolloin esimiehen on kyettävä antamaan vastauksia alaisilleen saman tien. Ammattitaitoiseksi esimieheksi voidaan kutsua henkilöä, joka osaa tarpeen tullen tarttua asioihin heti, ja ratkoa ne sillä sekunnilla. Mikäli kaikki asiat aina siirretään seuraavaan kehityskeskusteluun, on se sama kuin siirtää asia tuonnemmaksi ja tuonnemmaksi. Ammattitaitoisen esimiehen työnkuvaan kuuluu jatkuva keskustelu henkilöstönsä kanssa. Ei kuitenkaan pidä koskaan aliarvioida ihmisten herkkyyttä havaita ympärillään tapahtuvia muutoksia, ja tämän takia vuorovaikutus yritykseen ja työhön liittyvistä asioista on äärimmäisen tärkeää. Esimiehen on hyvä muistaa, että pääsääntöisesti työntekijät ovat myös halukkaita keskustelemaan näistä asioista, koskevathan ne heitä. (Moisalo 2010, 68.)

Esimiehellä tulee olla "silmää" kaikissa sosiaalisissa tilanteissa, sillä häneltä vaaditaan puolueettomuutta ja vuorovaikutustaitoja. Tämän takia esimiehen on oltava jokaiselle yksikön alaisilleen tasapuolinen ja ottaa heidät huomioon, koska ei ole hyväksyttävää, että esimies olisi vain muutaman työntekijän kaveri. Erityisesti haastavimmaksi tilanteeksi voidaan sanoa, kun siirrytään esimiestehtäviin muiden työntekijöiden joukosta. Esimiehen tehtävät ovat vaihtelee-

via, mutta erityisesti kyseinen tehtävä edellyttää nopeaa päätöksentekokykyä, sekä vastata tekojen seurauksista. (Kaistila 2005, 6.)

2.6.3 Vuorovaikutteinen esimies

Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut, luottamusta herättävä esimies on vuorovaikutteinen - hän käy arjessa vuoropuhelua alaisensa kanssa tavoitteenaan merkityksen luominen alaisen työlle ja yhteisen ymmärryksen syntyminen. Työyhteisön ristiriidat ja henkilöstön motivaatio-ongelmat kimpoavat lähes poikkeuksetta puutteellisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, tai pahinta, sen puuttumisesta kokonaan. Lisäksi syynä ristiriitoihin ja ongelmiin saattaa olla työntekijöiden välille syntynyt väärinymmärrys. (Aarnikoivu 2010, 33.)

Työntekijän heikko motivaatio ja työn ilon puuttuminen sekä epätoivottava käyttäytyminen juontaa juurensa siitä, ettei työntekijä koe työtään, omaa työpanostaan ja itseään merkitykselliseksi ja arvostetuksi työyhteisössä. Merkityksettömyden tunne taas johtuu siitä, ettei oman työpanoksen osaa kokonaisuutta vasten ymmärretä. Oman työpanoksen ja yritystason tavoitteiden saavuttamiseen välillä ei nähdä yhteyttä. Oma tekeminen saatetaan kokea hyvin irrallisena kokonaisuutena suhteessa koko yritykseen, tavoitteisiin ja tuloksiin. Kun työntekijä on oivaltanut, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on hänen osuutensa kokonaisuudessa, kykenee työntekijä sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa tavoitteiden saavuttamiseen. Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut esimies kirkastaa työntekijälle sen, että kaikki, mitä työntekijä tekee, omaa liitännän siihen, miksi organisaatio on olemassa. Merkityksen luominen taas edellyttää sitä, että esimies hyödyntää missiota, visiota, strategiaa ja arvoja. Esi- miehen on myös tunnettava alaisensa työtehtävät. (Aarnikoivu 2010, 33.)

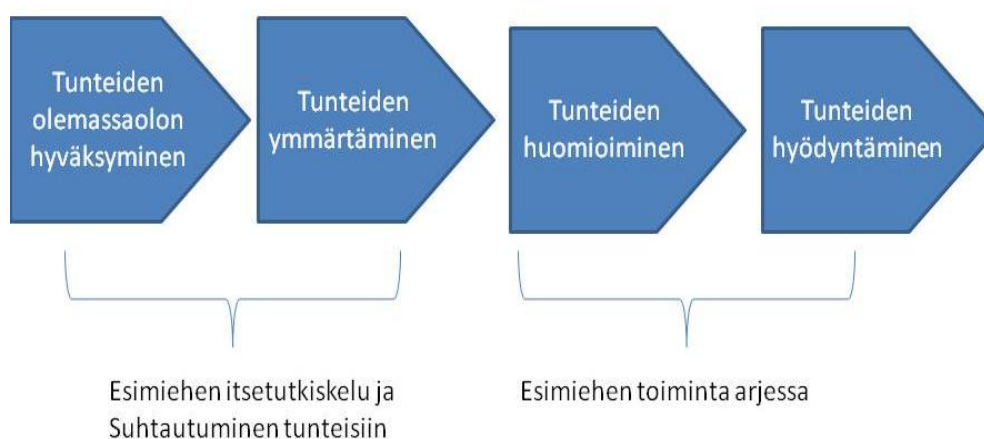
2.6.4 Yksilöitä johtava esimies

Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut esimies johtaa yksilöitä, hän huomioi johtamisessaan alaisensa yksilöllisyyden. Tämä taas edellyttää aitoa kiinnostusta alaisiin. Luottamusta herättävä ja yksilöitä johtava esimies mieltää roolinsa henkilöstöpalvelijan rooliksi. Ymmärrettävää on se, ettei paras mahdollinen lopputulos synny käskemällä, vaan siten, että esimiestyössä huomioidaan kunkin alaisen yksilöllisyys ja erityispiirteet. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Kontingenssijattelu tarkoittaa sitä, ettei ole olemassa yhtä ainoaa kaikkiin tilanteisiin soveltuvaa johtamistyyliä, erilaisissa tilanteissa vaikuttavat monet tekijät tai ehdot määräävät, millainen johtamistyyli on tehokkain. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Kumppanuusjohtamiseen nojaava esimies on tilannetekijät huomioiva johtaja, joka pyrkii vaikuttamaan erityisesti henkilöstön psykologiaan liittyviin tekoihin. Kumppanuusjohtaminen perustuu siihen ymmärrykseen, että persoonallisuudeltaan erilaiset ihmiset odottavat johtamiselta eri asioita. Tutkitusti arviot johtajuudesta vaihtelevat persoonallisuustyyppin mukaan. Konkreettiset erot näkyvät esimerkiksi esimiehen saamiin palautteisiin kehityskeskusteluista saataviin kokemuksiin. Näin ollen esimies saa hyvin erilaisia arvioita toiminnastaan. Persoonallisuuden vaikutus keskusteluihin näkyy myös esimiehen taipumuksena arvioida tavoiltaan ja persoonaltaan häntä miellyttäviä ihmisiä suorituksiltaan paremmiksi kuin he oikeasti ovat. Esimies ei välttämättä huomaa tiettyjä puutteita, jos puutteet ovat lähellä hänen omiaan. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Kuviossa 2 esimiehen tulisi ymmärtää, huomioida ja hyödyntää omat omaksumansa tunteet. Jotkut persoonallisuuden piirteet saatetaan yhdistää hyvään suoritukseen, vaikkei niillä olisi mitään tekemistä toistensa kanssa. Kumppanuusjohtamista harjoittavalla esimiehellä on tilannejohtamisen taito, johon kuuluvat tilanneherkkyys ja tyylijousto. Tilanneherkkyys esimiehen toiminnassa tarkoittaa kykyä arvioida ja tehdä johtamiseensa liittyviä johtopäätöksiä erilaisista tilannetekijöistä ja niiden johtamiselle asettamista vaatimuksista. Tyylijousto tarkoittaa kykyä muuttaa johtamistyyliään tilanteiden vaatimalla tavalla. Tilannejohtamistaitoinen esimies mukautuu tyyliin siten, että johtamisen ja johdettavuuden toiminnan tehokkuus säilyy. (Aarnikoivu 2010, 36.)



Kuvio 2. Tunteiden johtaminen.

2.6.5 Tunteita johtava esimies

Esimiehen antaessa yksilöllistä huomiota alustensa erityispiirteille, tukee sitä, että työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksen organisaation käyttöön. Olennaista on sen tiedostami-

nen, että henkilöstö tekee aina valintoja siihen liittyen kuinka paljon käytettävissä olevasta kapasiteetistaan se antaa organisaation käyttöön. Toimiessaan palvelurooleissa esimies tukee sitä, että työntekijä kykenee motivoitumaan ja kokemaan mielihyvää työssään. (Aarnikoivu 2010, 57-62.)

Huomioidessaan alaistensa yksilöllisyyden esimies tukee positiivisten tunteiden syntymistä. Tunteet ovat työpanoksen ja sitoutumisen näkökulmasta kriittisiä - tunnelataukset ja tunteet käynnistävät toimintaa. Työ tyydyttää parhaimmillaan monia tarpeitamme, kuten itsensä toteuttamisen ja arvostetuksi tulemisen tarpeita, jotka edelleen tuovat positiivisia tunteita. Ne taas ruokkivat jaksamistamme, motivaatiotamme ja sitoutumistamme sekä näkyvät rakentavana ja tavoitteellisena toimintana työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 57-62.)

Positiivisten tunteiden syntyminen edellyttää sitä, että työntekijä kokee antamisen ja saamisen olevan tasapainossa. Jotta voi antaa, täytyy myös saada. Jos työntekijä kokee, että hänestä ammennetaan ilman vastavuoroisuutta, hän turhautuu ja syntyy negatiivista tunnetta. Negatiiviset tunteet syövät energiaa, kun taas positiiviset tunteet kasvattavat sitä. Patoutuneet tunteet ovat niitä tunteita, jotka olemme kätkenneet, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat suurelta osin tiedostamattomasti käyttäytymisemme taustalla. Tunteiden tunnistaminen ja käsitteleminen auttaa ymmärtämään ja muuttamaan käyttäytymistämme. Näin ollen tunteita täytyy käsitellä, myös töissä. Silloin tunteita hallitaan sen sijaan, että ne hallitsisivat työyhteisöä. Patoutuneet tunteet vievät energiaa, joten työteho laskee, kyky keskittyä olennaiseen katoaa ja erilaiset tulkinnat alkavat ohjata toimintaamme havaintojen, kysymisen ja keskustelun sijaan. Elpymisen kannalta tärkeää on saavuttaa jälleen tasapaino itsensä kanssa, tiedostaa omat tunteensa ja tehdä ne näkyviksi. (Aarnikoivu 2010, 57-62.)

2.7 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen kytkentä strategiseen johtamiseen

Käsitteenä strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa, että se määrittelee yrityksen tavoitteet ja suunnitelman siitä, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa henkilöstön avulla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan jakaa kolmeen tekijään: 1. vahvana kilpailuetuna tulee nähdä henkilöstövoimavara, 2. strategiassa toimeenpanevana elimenä on henkilöstö, 3. määriteltäessä sitä, minne yritys haluaa mennä ja miten se tavoitteeseen pääsee sekä miten yrityksen tulee toimia systemaattisesti. (Armstrong 2006, 29-30.)

Se miten erottuminen kilpailijoista yrityksessä nähdään, on toimenpide johon strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään tietyllä tasolla mielenlaatuna, joka ilmenee siten, kuinka asiat hoituu yrityksessä. (Armstrong 2006, 30-35.)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla asetetaan henkilöstövoimavaroille annettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategia sellaiseksi, jolla saavutetaan tavoitteet, ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamiseen eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu antaa tietoa tulevien henkilöstötarpeiden määrästä ja laadusta. (Kauhanen 2006, 23.)

Se mihin yritys haluaa pyrkiä tulee vastata sitä todellisuutta ja tulevaisuutta sisäisestä ja ulkoisesta yrityskuvasta. Toteutunut henkilöstöjohtaminen näkyy yrityksen kehittyvänä toimintana ja esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyytenä. Se myös pakottaa työyhteisön toimimaan joustavasti. Jatkuvan kehityksen nostamista tärkeämpään asemaan korostetaan, ja siitä myös palkitaan. Henkilöstön hyvinvoinnin huolehtiminen on yhä tärkeämpi osa yrityksen johtamista ja toimintaan liittyvä alue. Näistä asioista saadaan tietoa riittävästi henkilöstön työtyytyväisyysmittauksilla, jotta voidaan tehdä tarvittavia suunnitelmia ja käynnistää toimenpiteitä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 39.)

Organisaatio on aina kilpailutilanteessa, ja siksi on ensiarvoisen tärkeää olla perillä myös siitä, mitä kilpailijat tekevät nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 118.) Tärkeimmät eroavaisuudet, joilla erottua kilpailijoista, ovat strateginen kyvykkyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky, joka on muodostunut henkilöstön erinomaisista taidoista, syvästä osaamisesta ja monipuolisesta kokemuksesta. Edellytyksenä hyvälle tuloksille ja toiminnan laadun kannalta on, että henkilöstö on ammattitaitoista, innostunutta ja sitoutunutta, on myös henkilöstön osattava toimia itsenäisesti ja tehokkaasti, sekä otettava muuttava tilanne huomioon. Menestyneimpiä yrityksiä ovat ne, jotka pystyvät siirtämään visionsa, strategiansa ja tavoitteensa nopeasti toiminnaksi, ja johtamaan muutosta. (Lankinen ym. 2004, 36-37.)

Usein monissa organisaatioissa rakenteita muutetaan ensin ja sen jälkeen suunnitellaan muita toimenpiteitä. Samoten monissa organisaatioissa toteutetaan ja uskotaan vuosittaiseen tiukkaankin taloudelliseen suunnitteluun. Johtamisjärjestelmä on tulostauspohjainen. Kyseinen suunnittelumalli on liian ohjattu ja muodollinen, joka ei johda asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Painopisteet ovat siirtyneet toisaalle erilaisissa johtamistyyleissä. Jos yrityksessä vallitsee yhtenäinen näkemys tulevaisuudesta, voi jokainen työyhteisöön kuuluva kokea voitavansa vaikuttaa liiketoimintaan. Johtajan on kuitenkin tunnettava jokainen yksikkönsä työntekijä ja tiimi, ja vain siten tunnistaa jokaisen osaaminen ja yhteiset kehittämistarpeet. (Lankinen ym. 2004, 38-39.)

2.8 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja sisältö

Henkilöstövoimavarojen johtaminen eli englanniksi HRM; Human Resource Management tarkoittaa organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja

palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen ensimmäinen tavoite on selkeä, sillä jokaisen organisaation pitäisi kyetä saamaan kyseessä olevaan yritykseen haluamansa työntekijät töihin. Kun henkilöt ovat saatu yritykseen, on pystyttävä pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla hyvät edellytykset parhaisiin työsuorituksiin. Näistä parhaimmista työsuorituksista tulisi antaa palkkio tai palkita työntekijät. Henkilöstöä on myös kehitettävä ja ylläpidettävä työkykyä. Jotta jatkossakin on mahdollista päästä näihin huippusuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 16.)

Kuitenkaan valitettavasti kaikki organisaatiot eivät toimi yhtä hyvin. Tavoitteita ei mielletä selkeästi, tai yritykset eivät aktiivisesti pyri toteuttamaan niitä. Syynä voi olla, jos henkilöstö nähdään kustannustekijänä. Tavoitteisiin ei myöskään päästä jos organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaista käytön osaajaa tai asia ei ole tärkeysjärjestyksessä nostettu tarpeeksi ylös johdon mielestä. Henkilöstöä kuitenkin ylin johto ylistää puheissaan, että henkilöstö on tärkein yrityksen voimavara, mutta arkisessa ja tosielämän tilanteissa tämä helposti unohtuu. Voimavarana henkilöstön ohella on myös pääoma, koska raha ratkaisee. Rahalla saa myös minkälaista henkilöstöä tahansa. (Kauhanen 2006, 16.)

Hyvä henkilöstövoimavarojen suunnittelu vaatii aina ajantasaisimman tiedon, se onkin edellytys tehokkaaseen johtamiseen. Tiedon saanti ei ole mahdollista ilman käyttäjäystävällistä järjestelmää. Tieto näistä järjestelmistä antaa hyvät ja paljon tietoa henkilöstöstä. Henkilöstövoimavarojen johdolla on oltava tarjottavanaan jotakin uutta sekä strategista suunnittelua että jokapäiväistä johtamista varten. Tiedot koskevat aina omaa henkilöstä, sen osaamista, toiveita ja toimintaa. Näiden tietojen saannin edellytyksenä on usein, että tieto saadaan johdon tarvitsemana ajankohtana, oikeassa muodossa jaärkevien kustannuksien kera. Jos henkilöstövoimavarojen johto ei tähän pysty, se ei ole tehtäviensä tasalla. Nykyään on tarjolla erilaisia tietojärjestelmiä, ja tietojärjestelmät tarjoavatkin tietoa määrällisesti ja laadullisesti. (Kauhanen 2006, 43-44.)

Se miten yksittäinen työntekijä tai tiimi on työtehtävistään suoriutunut tietyllä sovitulla ajanjaksolla, arvioidaan tulosjohtamisen avulla. Se tehdään yleensä kehityskeskustelun yhteydessä. Tästä on tullut hyvin tärkeä asema yritykseen, jonka avulla voidaan mitata työmenestystä ja suorituksen arviointia. (Kauhanen 2006, 97.)

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli on alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Kauhasen (2006,30) esittelemä henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli.

Kuvio 3 selventää henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen mallin. Kuviosta voidaan nähdä minkälaisia ulkoisia ja sisäisiä vaikutteita henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa huomioon.

Lisäksi henkilöstövoimavarojen strategisessa johtamisessa tulee pitää mielessä jatkuvasti organisaation missio, eli mikä on kaiken toimintamme tarkoitus. Kuten kuviossakin, myös organisaation arvot ja visio ovat tärkeitä, visio on omalla tavallaan mielikuva tulevaisuudesta joten siksi tämä on liitoksissa organisaation tavoitteisiin ja näin organisaatio on kykeneväinen toteuttamaan strategiaansa.

Seuraavaksi kuviossa 3 siirrytään strategian toteuttamisen työkaluihin henkilöstöjohtamisessa. Kuviossa luetellaan seuraavaksi toimenpiteet strategian toteuttamiseen, joita ovat työnmuotoilu, henkilöstön hankinta ja valinta, henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen, ylläpito ja vähentäminen. Seuraavaksi kuviossa kerrotaan tulokset jotka toimenpiteistä syntyvät: Sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, sopeutuminen, suoriutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio.

2.9 Henkilöstötoiminnon henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöammattilaisten tuleminen liiketoiminnan kumppaneiksi, on voitava toimia edellä mainituissa neljässä roolissa kohdassa 2.4 henkilöstöjohtaminen, ja myös otettava henkilöstöjohtamisen periaatteet käyttöön omalla osastollaan. Yksinkertaisesti selitettynä se tarkoittaa strategisen tavoitteen asettamista henkilöstötoiminnolle ja strategian toteuttamiseen tarvittavan organisaation rakentamista. (Ulrich 2007, 231.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen viittaa prosessiin, joka yhdistää henkilöstökäytännöt liiketoimintastrategiaan. Strategisen henkilöstöjohtamisen omistajat, ohjaajat ja käyttäjät ovat linjajohtajia, ja sen tavoitteena on henkilöstöstrategioiden toteuttaminen. Linjajohdon tavoitteena on panostaa henkilöstötoimintoon strategisen henkilöstöjohtamisen kautta. Strateginen henkilöstöjohtaminen erityisesti palvelee tahoja, jotka haluat toiminnan olevan tuloksellista, kuten sijoittajia, asiakkaita ja henkilöstöä. (Ulrich 2007, 232.)

Henkilöstöstrategia on henkilöstötoiminnon tavoitteiden asettamista. Painopisteet ja henkilöstötoiminnon olemassaolon määrittelee henkilöstöstrategia. Strategia palvelee erityisesti henkilöstöammattilaisia, jotka haluavat tuoda yritykselle lisäarvoa. (Ulrich 2007, 232.)

Henkilöstöorganisaatio on prosessi, jota seurataan kun halutaan tietää henkilöstötoiminnan kykyä tuottaa henkilöstöpalveluita analysoidaan ja parannetaan. Kyseinen prosessi varmistaa

henkilöstöstrategioiden toteutumisen, ja samalla tavalla henkilöstöorganisaatio palvelee henkilöstöammattilaista. (Ulrich 2007, 232.)

Henkilöstöstrategia, henkilöstöorganisaatio ja strateginen henkilöstöjohtaminen käsitteitä liittyvät toisiinsa siitä syystä, koska kaikkien tavoitteena on auttaa yritystä menestymään entistä paremmin. Näiden kolmen lähestymistavan välillä usein esiintyy sekaannusta henkilöstöammattilaisten keskuudessa esimerkiksi silloin, kun rakennetaan liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio-osaamista, unohdetaan että myös henkilöstöorganisaatioon on kiinnitettävä huomiota. Uskottavasti usein henkilöstöammattilaiset saattavat olla niin paneutuneita tekemään toiminnasta tuottavaa, että prosessien vaiheessa unohdetaan kokonaan liiketoimintastrategioiden onnistumiseen vaadittavat organisaatio- ja henkilöstöprosessit. (Ulrich 2007, 232.)

2.10 Osaamisen johtaminen

Keskeinen osa organisaation menestystä on henkilöstön osaaminen. Koska tietopääoma on tiedettävästi useimpien organisaatioiden keskeisen voimavara, useimmat pyrkivät hyödyntämään tätä menestystekijänä. Jokainen organisaatio voi valita oman tiedon ja osaamisen johtamisen perustan eri näkökulmista. Johdon tehtävänä onkin valita näkökulmista sen hetkisen tilanteeseen sopivin ja tulevaisuutta ajatellen fiksuin. (Kauhanen 2006, 139.)

Muutos, josta on tullut pysyvä olotila, mikä vaatii kaikkia yksiköitä ja organisaatioita kehittämään jatkuvasti ja sopeutumaan ja uusiutumaan ajan hermolla. Osaaminen vanhenee nopeasti, että ainoa keino säilyttää markkinakelpoisuus on kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimat tiedot ja taidot. Yksi nykyisin käytössä olevista kilpailukeinoista on nopea oppiminen. Teknologia ja tekninen osaaminen vanhenee jo muutamassa vuodessa. Arvioitu on keskimäärin, että kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15-20 prosenttia. Aina olemassa on kuitenkin sellaista tietoa, joka ei uusiudu vaan kerääntyy organisaatioon ja on ihmisillä kokemuksen ja perusosaamisen muodossa. (Kauhanen 2006, 140.)

Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Uusiutumisen edellytyksenä on kekseliäisyyden ja jatkuvan uuden oppiminen. Osaamisen kehittäminen on useimmalla yrityksellä osa strategiaa ja sen toteuttamista. Henkilöstön kehittäminen on yksi organisaation keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessakin. Organisaatioiden ja kilpailustrategioiden muutoksessa on yksittäisen ihmisen asema muuttunut selvästi. Epävarmuus omasta työstä ja työsuhteen jatkosta on lisääntynyt. Elinikäistä työtä tai ammattia ei enää ole. Töiden muuttuvuus kasvaa ja työsuhteet lyhenevät. Työelämä pirstaloituu, mutta osaamisen merkitys on yhteistä. Kokemus on keskeinen osa kokonaisosaamista, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeasti. Kokemus muodostaa viite-

kehityksen, koska se on luonnollisesti laajempi mitä enemmän kokemusta ja mitä kauemmin on työssä oltu. Ihmisen oppimiskykyä voidaan mitata siis iässä. (Kauhanen 2006, 141-143.)

Kun johtaminen määritellään uudelleen, on se ydinosamista. Ydinosaminen todellisena strategisena vahvuutena tarkoittaa sellaista yksilöä, työryhmää, yrityksen tai alueellisen osaamistihentymän tukea, jonka kyseinen yksilö tai työryhmä hallitsee parhaiten maailmassa. Ydinosamista tarvitaan kaikilla aloilla, jokaisessa yrityksessä. Vähitellen ollaan siirtymässä papperittomaan aikaan eli tiedon ja osaamisen käsittely on siirtymässä kaiken strategisen ajattelun keskiöön. Yhä suurempi osa nykyaikana hyödykkeistä ja palveluista voidaan tarjota digitaalisessa muodossa. Kysyntä on suurta, ja on ydinosamista vastata kysyntään toivotulla osaamisella. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 6.)

Itse työ opettaa. Vain työtä tekemällä voi kohdata ne haasteet, joita todellisessa maailmassa eteen tulee. Kokemus karttuu vähitellen. Tutkimukset osoittavat, että jokainen jäsentää työkokemuksensa ainutlaatuisella tavalla. Sanotaan, että kahdella ihmisellä on täysin sama työkokemus ja koulutustausta, kuitenkin he ovat jäsentäneet työkokemuksensa varsin eri tavoin. Siis samaa työtä tekevät voivat oppia toisiltaan, mikäli avoimesti jakavat kokemuksia keskenään. (Juuti & Vuorela 2002, 53.)

Syvälle kokemukselliselle osaamiselle on myös nimitys, puhutaan äänettömästä tai hiljaisesta tiedosta ja taidosta. Sillä tarkoitetaan syvällistä osaamista, joka syntyy kun henkilö jäsentää omia kokemuksiaan sekä tietoisesti että alitajuisesti. Kirjallisuudessa käydäänkin kiivaasti keskustelua siitä, miten saada tämä osaaminen näkyväksi ja jaetuksi. Äänetön, kokemuksellinen taito on tärkeää ihmisten työssä menestymisen kannalta. Keskeisintä organisaatiossa on se, miten ihmiset uskaltavat ja osaavat jakaa äänetöntä taitoa keskenään. (Juuti & Vuorela 2002, 53-54.)

Työyhteisön tuloksellisuus ja hyvinvointi perustuu jatkuvaan kehittymiseen. Yksikön esimiehen vastuulla on aistia, millaisia kehittämistarpeita oman vastualueen toiminnassa on, ja käynnistä kehittämissankkeet. Kaiken toiminnan on oltava vähintään kilpailukykyistä ja mielellään parempaa kuin muualla, muuten esimies on pian entinen, jos ei havaitse näitä ajoissa. (Juuti & Vuorela 2002, 60.)

Kehittämismenetelmien keskeinen piirre on, että ne perustuvat ihmisten osallistumiseen, avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä pyrkimykseen saada palautetta omasta toiminnastaan. Työyhteisön kehittäminen ei saa joutua tilaan, jossa etsitään syntipukkeja, vaan lähtökohtana on oltava ettei kenessäkään ole vikaa. Mikäli kehittäminen menee toisten syyttelyyn, saattaa todellinen kehittämistyö estyä pahimmassa tapauksessa. Kehittämistoiminnan on lähdettävä liikkeelle ajatuksesta, että jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin

muut, siksi kaikki olisi hyvä saada osallistumaan työyhteisön kehittämiseen (Juuti & Vuorela 2002, 60-61.)

Moisalo (2010, 147) kiteyttää työilmapiirin käsitteen hyvin; työilmapiiri on työyhteisössä aistittavissa oleva yleinen tunne. Työilmapiiriä on aina pyritty mittaamaan useilla erilaisilla kysely- ja havainnointitekniikoilla. Usein esimerkiksi moraalitai motivaatio ovat vaikeita asioita konkretisoida tai määritellä, niin työilmapiiri luokitellaan niitakin hankalammaksi, koska siihen liittyy niin paljon erilaisia kollektiivisia ja yksilöllisiä asioita. Työilmapiiri saattaa muuttua hyvin nopeasti ulkoisten syiden vuoksi palatakseen vain ennalleen. (Moisalo 2010, 147.)

Hyvin vaikeaksi työilmapiirin tuhoajan löytämisen tekee, jos ilmapiirin synkkyys ei johdu esimiestä, jos samaa työtä tekeväillä tiimeillä on erilaiset fiilikset. Todennäköisin syy kylläkin löytyy ryhmän sisäisistä persoonallisuuksista ja suhteista. Joskus avoimuuteen riittää yksikin tällainen henkilö, joka saa muutkin mukaan avoimuuteen. Tämä yleensä tapahtuu huumorilla tai esimerkiksi hyvillä puhelahjoilla. Yksin kukaan ei voi kuitenkaan ilmapiiriä luoda, vaan vaaditaan enemmistö mukaan. Yleensä ihmiset arvostavat enemmän positiivista ja valoista fiilistä. (Moisalo 2010, 148.)

3 Kehityskeskustelut

Opinnäytteeseemme liittyy laaja ja tarkasti valittu kirjallisuuskatsaus. Olemme valikoineet lähteiksi sekä kirjallisia painettuja - että verkkolähteitä. Lähteet ovat opinnäyttemme teorian punainen lanka. Olemme suodattaneet niitä ja miettineet mihin luotamme, ja mihin taas emme. Kirjoihin pystyy pääsääntöisesti luottamaan helposti, koska materiaali on painettua. Muiden tekemät opinnäytteet ja väitöskirjat olivat myös mainio apua työtä tehdessä. Paljon hyvää tietoa, jo valmiissa muodossa. Kirjallisista lähteistä saimme poimittua myös keskeisiä määritelmiä sekä termejä liittyen tutkimukseemme. Aiheen rajaus lähti liikkeelle alan kirjoja selaamalla, katsoimme, mihin kannattaa pyrkiä ja mitä jättää pois. Tutkimuskysymys lähti muotoutumaan, kun aihetta lähti tarkastelemaan nykytilan kannalta. On tarkoitus päästä tilanteeseen, jossa yrityksessä on keskustelukäytäntö. Lähinnä kehityskeskustelujen teoriasta ja alkuperästä kirjoittaminen oli helppoa, mutta sitten se, miten tutkimus toteutetaan, sekä miten haastattelut toteutetaan aiheuttivat eniten pään vaivaa. Keskustelumallin laadinta lähti liikkeelle yrityksen omasta aikataulusta, sekä asian tärkeydestä. Haastattelujen vastauksista poimimme kulkusuunnan, jonka perusteella lomake ja kehityskeskustelumalli luotiin. Malli toivotaan otettavan käyttöön mahdollisimman nopealla aikataululla. Teoreettisen viitekehyksen valinta on ollut yksi tutkimuksemme keskeisistä työvaiheista.

3.1 Keskusteluista yleisesti

Keskusteleminen on yksi keino käyttää kieltä suulliseen kommunikoimiseen muiden ihmisten kanssa, ihmislaji on ainoa joka käyttää tätä monimutkaista kielen, äänen puhe-elimenjärjestelmää kommunikoimiseen. Keskustelu ei siis lainkaan ole helppoa tiedonvaihtamista, mutta ihmisillä tämä on mahdollista. Kommunikoiminen keskustelemalla lisää yksilön keskustelutaitoa, sillä kokeilemme luontaisesti erilaisia keskustelutyylejä. Sopeudumme tilanteeseen, ihmisiin ympärillämme, tarkkailemme jatkuvasti sitä kuinka muut reagoivat meihin. Yritämme kaiken aikaa reagoida, tulkita ja täsmentää. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 12.)

3.1.1 Onnistuneen keskustelun tuntomerkit sekä toisen arvosteleminen keskustelun aikana

Käymiämme keskusteluja on niin monta erilaista kun on niitä ihmisiä, joiden kanssa olemme keskustelleet. On kuitenkin joitakin osatekijöitä, jotta keskustelua voidaan kuvata onnistuneeksi. On muistettava, että ensisijainen vastuu keskustelun onnistumisesta on siihen osallistuvilla keskustelukumppaneilla. Molemminpuolinen vastavuoroisuus on tärkeä edellytys keskustellessamme. Osoitamme toinen toisillemme kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Kuitenkin koska olemme kaikki erilaisia, nämä edellä mainitut seikat edustavat meille kaikille täysin erilaisia asioita. Valpas toisten ihmisen reaktioiden seuraaminen on paras tapa huomata oman keskustelutaitonsa vahvuudet ja heikkoudet. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 22.)

Kritiikin antamisen esteistä kertova lista on pitkä. Välien turmelemisen pelko, loukkaamisen tai loukatuksi tulemisen pelko estävät meitä esittämään kritiikkiämme. Kuitenkin on huomattavan tärkeää miettiä, että mikä on tarkoituksesi kritiikin esittämisessä. Oletko huolissasi, haluatko näyttää olevasi aina oikeassa vai päsmäroidä? (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 51.)

Ennen kritiikin esittämistä on aina paikallaan kysyä itseltään: "Mikä on tavoitteeni? ja "Mikä on motiivini?". Kysytyäsi näitä asioita itseltäsi säästät itseltäsi, sekä keskustelukumppaniltasi turhan vaivan, sillä saatat tajuta että loppujenlopuksi asia kosketti vain sinua itseäsi. Kun taas puhutaan kritiikin vastaanottamisesta, on sen edellytys se, että kritiikin vastaanottaja hyväksyy sen, että on tehnyt virheen ja sen että virheen huomaaja on joku muu kuin hän itse. Tämä hyväksyminen on kritiikin vastaanottajalle suureksi hyödyksi, sillä tämä takaa sen että kyseessä on kohtaaminen valtataistelun sijaan. Kritiikin vastaanottajalta vaaditaan sitä, että hän luottaa kritiikin antajaan ja tämän arvostelukykyyn. Kritiikki koetaan hyvinkin usein hyökkäykseksi, tämän takia luonnollisesti sitä on helpompi ottaa vastaan ihmiseltä, joka on läheinen, tärkeä ja johon on hyvät välit. Näin kritiikin vastaanottotilanteessa ei tule puolus-

tusasemassa oloa, ja vaikka kritiikki kirveleekin, niin se on helpompaa ottaa vastaan, vaikka toki on inhimillistä reagoida puolustautumalla. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 53.)

3.1.2 Hyväksi kuuntelijaksi tuleminen

Kuunteleminen on keskustelun tärkein tekijä, kuitenkin tarkka kuulo ei ole ainut asia mitä kuuntelemiseen tarvitaan. Se, että yksilö kuuntelee kokonaisvaltaisesti vaatii kaikkien aistiemme ja aivojemme käyttöä, tämä siksi jotta osaisimme tulkita puhetta, ja tehdä kuulemamme perusteella päätelmiä.

Hyvällä kuuntelijalla on tiettyjä tunnusmerkkejä. Hyvä kuuntelija ottaa katsekontaktin suoraan keskustelukumppaninsa silmiin, sopeutuu keskustelun rytmiin ja tahtiin, on aidosti kiinnostunut keskustelun aiheesta sekä keskustelukumppanistaan, kunnioittaa keskustelua ja keskustelukumppaniaan, ei keskeytä lisäksi tulkitsee signaaleja kuten esimerkiksi keskustelukumppanin asentoa, elekieltä sekä äänensävyä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 38.)

3.1.3 Kiitoksen antaminen

Kuten kritiikin on kiitoksenkin pohjalla useimmissa tapauksissa välittäminen, nämä molemmat kulkevat käsi kädessä ja tarvitsemme niitä kasvaaksemme ihmisinä. Kritiikin ja kiitoksen ero on siinä, että siinä missä kritiikki voidaan käsittää väärin, kiitosta tai rohkaisua harvoin koetaan negatiivisena. Ainut este sille, että emme kiitä tai rohkaise tarpeeksi tai juuri ollenkaan ympärillämme olevia ihmisiä on se, että pelkäämme ja ajattelemme että juuri meidän kiitos ei tekisi toista onnelliseksi tai iloiseksi. Lisäksi esimerkiksi työelämässä ajattelemme helposti, että se ei ole meidän tehtävämme kannustaa ja kiittää muita, vaan esimiehemme tehtävä. Kuitenkin, paras kiitos elämässä ja työelämässä on se, että saamme toisen ihmisen arvostuksen tekemästään työstä, ja sillä ei ole väliä kuka sen antaa. Kiitoksen voi antaa esimies, eli auktoriteetti, lähimmäinen työkaveri tai jopa joku ihminen jota et tunne. Kuten kritiikin antamisessa, on kiitettäessä tärkeää miettiä omia motiiveja. Miksi tahdon kiittää? Syy tähän on tietenkin yksinkertainen. Olet vilpittömästi sitä mieltä, että joku on tehnyt hyvää työtä, muista että sinun on pystyttävä seisomaan sanojesi takana. Mikäli sinä itse taas olet kiitoksen kohde, älä suotta vähättele itseäsi, kuten useat saattavat tehdä, on vaikeaa joskus ottaa vastaan kiitosta. Tämän käytöksen pohjalla saattaa olla vastaanottajan huono itsetunto tai ympäröivä kulttuuri, lisäksi on vieläkin olemassa ympyröitä joissa onnistumista ei sallita. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 55.)

Normaalin työsuorituksen ylittävät saavutukset tulisi aina palkita, jotta yritys toimisi keski-vertoyritystä tuloksellisemmin ja asiakaskeskeisemmin. Ihmiset haluavat kahta asiaa eniten: huomiota ja kiittämistä. Kannustaminen ja siihen liittyvä palkitseminen ovat tehokkaimpia

johtamisen keinoja. Suomalaisessa työelämässä kannustetaan ja kiitetään aivan liian vähän; tämä on osoitettu monin tutkimuksin. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 55.)

3.1.4 Voimakkaiden tunteiden käsitteleminen

Ihmiset käsittelevät ja ilmaisevat tunteitaan kaikki eri tavalla. Ihmiset saattavat itkeä, loukkaantua tai jopa tuntea itsensä uhatuiksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että nämä reaktiot juontavat juurensa todennäköisesti yksilön henkilöhistoriasta ja hänen henkilökohtaisista kokemuksistaan, kuin vaikka itse keskustelusta tai keskustelukumppanista. Tiettyjen asioiden ottaminen esille esimerkiksi kehityskeskustelussa saattaa olla haastavaa jopa esimiehelle. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 56.)

Esimerkiksi voimme ottaa tilanteen, jossa työnantaja haluaa keskustella alaisensa kanssa tämän heikosta pärjäämisestä työtehtävissä, alainen on liian hidas, eikä opetuksesta huolimatta pysy muiden mukana oppimisessa. Esimies harmistuu tilanteesta, ja haluaa keskustella asiasta aikansa ja energiansa säästämiseksi. Muistetaan tällaisessa tilanteessa, että koskaan ei voi tietää etukäteen kuinka alainen tulee suhtautumaan asiaan. Alainen voi vedota olosuhteisiin, syyttää esimiestään valehtelijaksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Asian esittämisellä on kuitenkin suuri vaikutus, pointtina on että esimies keskustelee asiat suoraan, kertoo mikä on hänen mielestään vialla ja heittää tämän jälkeen pallon alaiselleen. "Olemme monta kertaa keskustelleen sinun hitaudestasi. Mielestäni sinun on syytä miettiä, mitä voisit tehdä tilanteen parantamiseksi". (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 56.)

Näissä tilanteissa on luonnollisesti esimiehen etu että hän tuntee alaisensa, näin ollen mahdollisuudet ennakoida työntekijän reaktiot kasvavat. Lisäksi keskustelun etukäteisvalmistautuminen auttaa esimiestä hallitsemaan itseään keskustelujen aikana kun toinen osapuoli purkaa tunteitaan. Hyvä nyrkkisääntö esimiehelle onkin, että mitä tärkeämpää sanottavaa hänellä on alaiselleen, sitä enemmän kannattaa valmistautua tulevaan keskusteluun etukäteen. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 57.)

3.2 Kehityskeskustelu prosessina

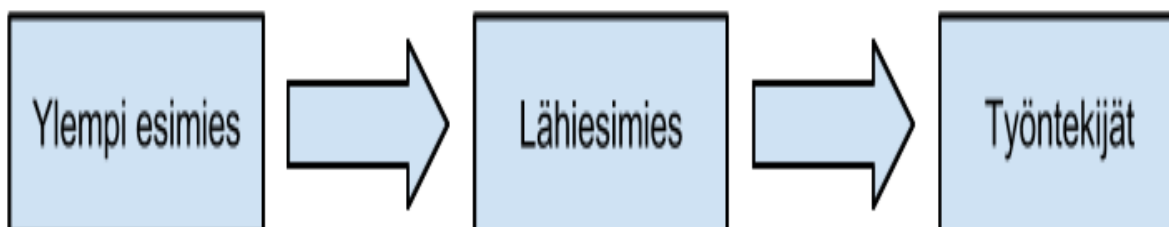
Kehityskeskustelukulttuurin jatkumo lisää vuorovaikutusta ja tiedonkulkua työpaikoilla, esimerkiksi tiedonkulun puutteellisuus saattavat vähentää työpaikan yhteishenkeä. Keskustelut myös puhdistavat työilmapiiriä tietyllä tavalla, epätietoisuuden määrä vähenee, työnjako selvenee kaikille, kehityskeskusteluissa säännöllisyys on tärkeää. Jotkut organisaatiot pitävät keskustelut vuosittain, jotkut taas noudattavat puolen vuoden mallia, joka mahdollistaa keskustelun teemojen jakamista jottei yhdellä kerralla tule niin paljon käsiteltävää. Kun kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa, niin se luonnollisesti takaa sen että asioita on

mahdollista käydä täsmällisemmin läpi, ja niitä on mahdollisuus käsitellä tarkemmin. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

Kehityskeskustelut ovat yksi suurimmista asioista, joista työnantaja voi tehdä luodakseen alaiselle parhaat mahdolliset edellytykset työn tekemiseen ja onnistumiseen. Keskustelujen sisältö esimiesten palautteenannon osalta tulisi perustua organisaatiossa yleisesti ja yhteisesti sovittuihin mittareihin ja arviointimenetelmiin. Työntekijän työntekoon liittyvät materiaalit tulisikin kerätä etukäteen esimiehen aloitteesta, tämän lisäksi arvioinnin materiaalit tulisi olla keskustelussa avoimesti läsnä. Tämä varmistaa, että työntekijä ymmärtää perusteellisesti, mihin hänen esimiehensä arviointi tämän työsuorituksesta pohjautuu. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

Yleisesti kehityskeskusteluissa arvioinnin kohteena ovat jo mainitut tietyn aikavälin työsuoritteet, tarkasteluväli voi olla esimerkiksi puoli vuotta. Lisäksi kehityskeskusteluissa on tapana sopia työn tekemisen tavoitteista sekä asettaa niitä. Työntekijän osaamisen kehittämistä on myös hyvä keskustella, onko tulossa kenties koulutuksia joihin voisi osallistua ja niin edelleen. Mikäli kehityskeskustelu onnistuu lisää se molemminpuolista ymmärrystä liittyen työntavoitteisiin ja täten sitouttaa työntekijää organisaatioon yhä tiiviimmin. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

Alaisen tulee myös arvioida kehityskeskustelussa itseään myös työssä jaksamisen näkökulmasta. Minkälainen ilmapiiri työpaikalla on? Esiintyykö kiusaamista? Onko tiedonkulku riittävää? Koetko olevasi motivoitunut? Miten työhyvinvointia olisi mahdollista parantaa organisaatiossamme? Kun kehityskeskustelujen tarkoitus on palautteenanto puolin ja toisin, myös työntekijällä on mahdollisuus antaa suoraa palautetta esimiehelle tämän toiminnasta. Kuitenkin kehityskeskusteluissa tulisi pääsääntöisesti keskustella työntekijän asioista. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)



Kuvio 4. Kehityskeskustelun prosessi.

3.2.1 Kehityskeskustelun alkuperä

Kehityskeskustelut otettu käyttöön 1960-luvulla, kuitenkin niiden sisältö on pysynyt suhteellisen saman aina tähän päivään saakka. Useimmissa organisaatioissa edelleen kysymys on ta-

voitteisiin pääsemiseen mittaamisesta, yleistä suunnittelua sekä hieman tiedottamista, kommunikaation puute ja yhteishenget luominen jäivät tuolloin vähemmälle. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 94.)

Asenteet kehityskeskusteluihin kuitenkin muuttuivat 1980-luvun lopulla nykyään lähtökohtana se, että esimiesten ja alaisten välinen hyvä kommunikaatio tekee hyvää työilmapiirille ja ennen kaikkea tulokselle, ja tämän organisaatiotkin ovat alkaneet tiedostamaan. Tuloshan on kaiken yritystoiminnan päämäärä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 94.)

Frederic Tayloria voidaan pitää ensimmäisenä työn rationalisoijana, sillä hän kehitti aikoinaan Fordin autotehtaalle liukuhihnan, joka oli ensimmäinen koko maailman historiassa. Taylorilla oli luonnollinen kiinnostus työmenetelmiin ja tekniikkaan, sillä hän oli tekniikko. Taylor ei kuitenkaan ollut henkilökohtaisesti kiinnostunut ihmisten erilaisista tarpeista, jotka vaikuttivat työsuoritukseen, mutta tämä oli yleistä tuohon aikaan. 1950-luvun lopulla kiinnostus työsuorituksista siirtyi työntekijöihin. Kiinnostus kasvoi liittyen työn toimenkuvaan, huomiota kiinnitettiin myös enenemissä määrin myös toimenkuvien haasteiden korjaamiseen, jonka perusteella työtehtävien vaikeustaso, se pätevyys joka virkamiehillä oli ja heidän vastuunsa uudestaan muotoiltiin täysin uudella tavalla. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 95.) Näihin samoihin aikoihin mies nimeltä Peter Drucker lanseerasi järjestelmän nimeltä Management by Objectives (MbO). Tämä oli se vaihe, jolloin suunnittelukeskustelu otettiin työyhteisöissä suunnittelun ja ohjaamisen välineiksi. Tällä niin sanotulla MbO-tekniikalla mitattiin ainoastaan työsuorituksia. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 95.)

1960-1970 luvuilla kiinnostus työnlaatuun, työntekijöiden työrauhaan sekä heidän motivaatioonsa kasvoi tuon ajan organisaatioissa. Näinä vuosina kehityskeskustelut rantautuivat naapurimaahamme Ruotsiin. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 95.)

1990-luvun alussa otettiin käyttöön käsite, esimies-alaiskeskustelut, kuitenkin nykyään Suomessa puhutaan yleisimmin kehityskeskusteluista sekä tavoite- ja tuloskeskusteluista.

3.2.2 Kehitys-, tavoite- ja suunnittelukeskustelun erot

Työyhteisöissä pidetään kaikenlaisia keskusteluja. Tavoitekeskustelusta puhutaan, kun halutaan keskustella tavoitteista, suunnittelukeskusteluissa taas suunnitellaan nimensä mukaisesti. Nämä keskustelut eroavat kehityskeskustelusta siten, että suunnittelukeskusteluissa esimies ja alainen suunnittelevat tavoitteiden asettamista työntekijälle itselleen. Kehityskeskusteluissa nimenomaan halutaan, että työntekijät kehittyvät työssään, eli muuttuvat työntekijänä tiettyyn suuntaan, eli läpikäy jonkin prosessin. Tämän lisäksi suunnittelukeskusteluissa ei vaihdeta mielipiteitä puolin ja toisin, keskustelut pyörivät yleensä tavoitteiden, osaamisen

kehittämisen eli erilaisten koulutustarpeiden ja tavoitteiden ympärillä, eli kyseessä on enemmänkin työntekijän haastattelu, kuin vuorovaikutteinen keskustelu. Eli kuten todettu, suunnittelukeskusteluissa on tavoitteena suunnittelu, kehityskeskustelun tavoite on työntekijän sekä persoonan, että ammattitaidon kehittäminen. Tämän kaiken tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa sekä että yritys saavuttaa päämääränsä, joka on sama sekä esimiehellä että työntekijällä. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 96.)

	Kehityskeskustelu	Tavoitekeskustelu	Suunnittelukeskustelu
Ominaiset piirteet	Avoin, vuorovaikutteinen, keskustelunomainen, mielipiteiden vaihtaminen, valmistauduttu etukäteen.	Tuloksen tekemisen korostaminen, tulosvastuullisuuden välittäminen	Asioiden suunnittelu, haastattelumainen, kysellään mitä työntekijä haluaisi mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa yrityksessä
Tavoite	Yrityksen ja työpaikan kehittäminen, yhteisen päämäärän saavuttaminen ja organisaation tavoitteen saavuttaminen	Tulosvastuullinen keskustelu, tuloksien seuranta	Tavoitteiden asettaminen, työntekijän koulutustarpeiden läpikäyminen

Taulukko 1. Kehitys-, tavoite- ja suunnittelukeskustelun eroavaisuudet.

3.2.3 Keskustelun koostumus

Työtilanteen käsittely, sekä työntekijän tunteet kokemuksen työstään tulee käsitellä keskustelussa, työntekijän tulee voida tuoda esille sekä ammatillinen että persoonallinen puolensa keskustelun aikana. Yhteistyön käsitteleminen sekä työryhmän sisällä ja muutenkin työyhteisössä kuten esimiehen ja alaisten välinen yhteistyö on hyvä ottaa esille. Lisäksi on tärkeää ottaa puheeksi työyhteisön ihmissuhteet ja se minkälaisena työntekijä tuntee roolinsa omassa työryhmässään, minkälaisia ovat työtovereiden roolit, tehtävät ja tietenkin minkälaisena hän näkee esimiehensä roolin. Kysymyksiä ajankohtaisista asioista on myös hyvä tuoda esille kehityskeskusteluissa, vaikka valmista vastausta niihin ei työntekijän puolelta tulisikaan. Onko jotain, mikä työntekijää huolestuttaa juuri tällä hetkellä? (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 106.)

Esimiehen on hylättävä kehityskeskusteluissa puolustusmekanismi, joka on toki inhimillistä, mutta epämiellyttävien asioiden ottaminen esille on tärkeää. Vaikka ongelmia ei voitaisi ratkaista kehityskeskustelun aikana, työntekijän sitoutumisen ja osallisuuden kannalta on tärkeää että esimies on avoin ja rehellinen hankalissakin tilanteissa, kuten muutostilanteissa. Tämänkaltaisen toiminta vaatii tietenkin sitä, että esimies laittaa itsensä likoon, ottaa vastuun ja uskaltaa olla oma itsensä, mikä ei välttämättä ole helppoa. Parempi vaihtoehto on todeta ja tunnustaa, että ei tiedä mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mahdollisesti tehdä työntekijän kanssa suunnitelma B, kuin sysätä asioita syrjään "kaikki järjesty"-asenteella. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 108.)

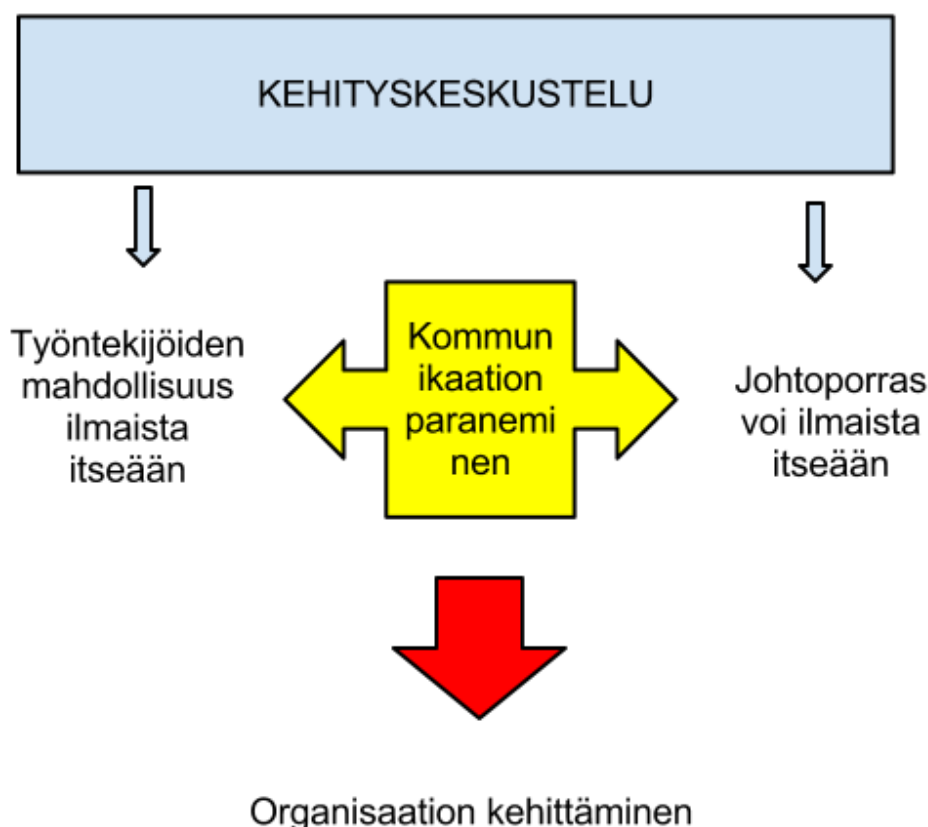
3.2.4 Kehityskeskustelujen tarkoitus

Kehityskeskustelut ovat aina alaisen ja esimiehen välinen keskustelu. Kehityskeskusteluita ei missään nimessä delegoida kenellekään muulle. Esimiehen tulee muistaa, että hänelle kuuluu henkilöstöpäällikön vastuu sekä hänen ryhmänsä että yksilöiden sen sisällä kehityksestä. Kuitenkin, mikäli työntekijä ei jostain syystä ole halukas keskustelemaan lähimmän esimiehen kanssa, vaan haluaa keskustella esimerkiksi jonkun ylemmän tason henkilön kanssa, on tästä ilmoitettava lähiesimiehelle. Syitä siihen, että oma lähiesimies ei tunnu oikealta on monenlaisia. Yksi syy voi olla, että mitä ylemmäs organisaatiossa siirrytään päätösvaltakin lisääntyy, eli mikäli alainen kokee että lähiesimies ei voi auttaa häntä juuri tässä asiassa, koska tällä ei ole valtuuksia ratkaista sitä, hän pyytää että saisi keskustella jonkun kanssa kenellä sitä on. Syy voi myös olla siitä, että henkilökemiat tai yhteisymmärrys osapuolten välillä ei toimi, näissä tilanteissa yleensä molemmat ovat tästä tietoisia. Työntekijä saattaa todeta esimerkiksi että "Tulen keskustelemaan tästä asiasta X:n kanssa, ja sinun on hyvä tietää se". Tämän kaltaisessa tilanteessa on selvää, että esimiehen ja alaisen kommunikaatio ei toimi, tai se rakoilee, asiaa ei pidä jättää sikseen vaan syy tulee yrittää selvittää. "Mikä sinua estää keskustelemasta asiasta minun kanssani?" Voi olla, että tämänkaltaisen kysymyksen myötä asia saadaankin selvitettyä lähiesimiehen ja alaisen kanssa, mutta toki esimiehen tulee hyväksyä se, jos kommunikaatio ei alaisen kanssa toimi halutulla tavalla, ja silloin saattaa olla hyvä, että keskustelu siirretään ylemmälle tasolle. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 110.)

3.2.5 Kehittämisen tavoitteet kehityskeskustelun avulla

Suurin syy kehityskeskustelujen pitämiseksi yrityksissä on organisaation kehittäminen, ainut mahdollisuus sille on, että johto tekee yhteistyötä alaistensa kanssa, sillä organisaation kehittyminen vaatii työntekijöiden kehittymistä sekä ihmisinä että ammatillisesti. Kehityskeskusteluissa yrityksen johtoporras kertoo mitä työntekijöiltään toivoo ja edellyttää kun taas työntekijät voivat kertoa ajatuksistaan, ideoistaan ja toiveistaan työnantajalleen. Kehityskeskuste-

luissa johtoporras ikään kuin virittävää työntekijänsä saavuttamaan tietyn päämäärän. Ensimmäiset syyt pitää kehityskeskusteluita yrityksen johdon näkökulmasta ovat seuraavat: organisaation kehittäminen, tehokkuuteen pyrkiminen, yhteistyön toimivuuden varmistaminen, varmistaminen että henkilöstövalinnat tiettyihin tehtäviin ovat oikeita, ja työpanosten ja yhteistyömuotojen seuraaminen. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelujen tarkoitus on suurimmaksi osaksi inhimillinen. Kehityskeskustelut saavat työntekijän tuntemaan itsensä tarpeelliseksi, hän kuulee kuinka hänen antamaansa panokseen työssä suhtaudutaan lisäksi hän saa tukea. Kehityskeskustelujen tarkoitus työntekijän kohdalla on sen lisäksi että hän pääsee keskustelemaan esimiehensä kanssa, on esimerkiksi selvittää työpaikan tilanne, kertoa, kuinka ryhmätyö toimii, antaa kehitysehdotuksia, ja saada tietoa kehitystarpeistaan ja omista päämääristään. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 99.)



Kuvio 5. Kehityskeskustelun tarpeet.

3.2.6 Keskustelujen säännöllisyys

Ideaali tilanne olisi, että kehityskeskusteluita käytäisiin yrityksissä ainakin kahdesti vuodessa, mikäli tilanne sallii niin useammin. On hyvä muistaa pitää kehityskeskusteluprosessi elinvoimaisena, sillä mitä tiheämmin kehityskeskusteluja käydään, mahdollisuus kehitykseen ja muutokseen kasvaa koko ajan. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 101.)

Nykytilanne kehityskeskusteluissa yrityksissä on, että suurimmissa osissa niistä on tapana pitää keskustelu kerran vuodessa. Kuitenkin, kun kehityskeskusteluja pidetään näin harvoin, siinä piilee vaara, että keskusteluihin tulee käsiteltäväksi liikaa asioita, ne tuntuvat liian dramaattisilta ja niiden laatu kärsii. Työyhteisössä olisi hyvä keskustella siitä, että kuinka usein työntekijät kokevat kehityskeskustelut tarpeellisiksi, myös tässä voidaan ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet, kaikki eivät välttämättä tarvitse keskusteluita niin usein kuin toiset. Muutostilanteissa, kuten esimiehen vaihtuminen, uusi työntekijä, uuden osaston rakentaminen, yrityksen uusiminen tai jokin muu muutosprosessi tiheämpi väli keskusteluissa on tarpeen. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2000, 101.)

3.2.7 Valmistautuminen keskusteluun

Eräs tärkeimpiä asioita yrityksen kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on se, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet siihen mahdollisimman hyvin ennakkoon. Ihanteellisinta olisi, että esimies antaisi alaisilleen etukäteen kehityskeskusteluun valmistautumisohteet. Näiden valmistautumisohteiden tulisi olla tarpeeksi selkeät, jotta alainen varmasti ymmärtäisi mitä toimia tulee tehdä ennen kehityskeskusteluja. Etukäteen valmistautuminen kehityskeskusteluun lisää siihen osallistuvien arvostusta ja kunnioitusta keskustelua kohtaan, tätä myöten kiinnostus keskustelun suhteen kohoaa. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

Ennen kehityskeskusteluja alaiselle tulisi antaa mahdollisuus palata pohtimaan sitä mitä vuotta aikaisemmin ollaan puhuttu, sillä tämä luonnollisesti helpottaa molempia osapuolia tarkastelemaan sitä, mitä viime vuonna ollaan asioista sovittu. Asioita, joita alaisen soisi pohtivan ennen tärkeää kehityskeskustelua on esimerkiksi: Missä olen onnistunut töissä? ja Mitä olen oppinut? Mitkä ovat niitä asioita, joissa minulla on vielä kehittymisen varaa? Lisäksi molempien on valmiiksi laadittujen kysymysten lisäksi kannattavaa miettiä etukäteen sellaisia asioita, joista haluaa keskustella. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

3.2.8 Keskustelutilanne

Kehityskeskustelu sisältää keskustelua kaikesta aina asiakysymyksistä arvoihin. Tärkeintä kehityskeskusteluissa on uskaltaa keskustella sekä arkisista että henkilökohtaisista asioista. Keskustelun osapuolten ei tule pelätä mennä epämukavuus alueelle, sillä esimerkiksi työntekijän perusarvot, ihmissuhteet voivat olla merkityksellisiä työyhteisölle. Kun mukavuusraja keskustelussa ylitetään, keskustelu muuttuu vaativammaksi, joten keskustelun osapuolten tulee ottaa riskejä ja olla avoimia. Epämukavuusalueella tapahtuvat keskustelut ovat merkityksellisiä,

sillä juuri ne kehittävät ja muuttavat ihmistä. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

Edellytyksenä onnistumiseen voidaan yleisesti pitää sitä, että keskustelun molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti. Keskusteluissa ei myöskään saisi olla kiireen tunnetta, joten aikaa siihen on varattava riittävän paljon. Yhdessä läpikäytyjen asioiden dokumentointi riittävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti takaavat keskustelujen onnistumisen. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

3.2.9 Kehityskeskustelun anti esimiehelle ja alaiselle

Kehityskeskustelu mahdollistaa tietynlaisen pysähtymisen. Se pakottaa positiivisella tavalla kiinnittämään huomiota jokaiseen työntekijään ja käsittelemään tietyt tärkeät asiat. Suurin anti esimiehelle keskustelujen saralla voi olla mahdollisuus jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön. Esimiehelle keskustelu antaa tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Esimies pääsee tutustumaan alaisiinsa, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallusta kehittyä. Keskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 108-109.)

Yllä olevien esimerkkien perusteella keskustelu mielletään esimiehen työkaluksi, on kuitenkin tärkeää laajentaa näkökulmaa alaiseen. Kehityskeskustelu tulisi olla mitä enimmässä määrin työkalu alaiselle. Se antaa mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä teemoista. Keskustelutilanne mielletään arkisessa kielessä päivitystilaisuutena.

Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelu antaa alaiselle mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, sekä mahdollistaa antaa oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseen. Keskustelussa on myös tilaisuus pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin ja keskustella koko työkentästään. Keskustelun tavoitteena on saada palautetta omasta työsuorituksestaan ja saada rohkaisua työlle, mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle itselleen, sekä oppia tuntemaan paremmin oma esimiehensä. (Aarnikoivu 2010, 64-65.)

Onnistuneen keskustelun jälkeen molemmilla osapuolilla tulisi olla päällimmäisenä positiivinen tunne keskustelusta. Myönteinen tunne työolosuhteista, molemminpuolinen luottamus sekä tuen tunne yhteisten päämäärien saavuttamiseksi nousevat keskustelun jälkeen päällimmäisiksi tunteiksi. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

3.2.10 Tukimateriaalit

Ehkä yleisimpiä tukimateriaaleja, joita yritykset käyttävät kehityskeskusteluissaan on lomakkeet. Kehityskeskustelulomakkeiden tarkoituksena on ohjata kehityskeskustelua ja saada ensisijaisesti molemmat valmistautumaan keskusteluun. Tämän lisäksi lomake auttaa osapuolia jäsentämään tulevia keskustelunaiheita, joita tullaan käsittelemään jo ennakoon. Lomakkeen käyttäminen saattaa kuitenkin joskus jäykistää keskustelua, kuitenkin kehityskeskustelujen ilmapiirin tulisi olla mahdollisimman vapautunut. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

Lomakkeen laatimisessa kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että siinä kysyttävät asiat eivät ole liian yksipuolisia. Hyvä lomake on monipuolinen ja käy monia asioita läpi. Kehityskeskustelulomake on kuitenkin omiaan käytyjen keskustelujen dokumentoimiseen työpaikoilla. Lisäksi kun organisaation kaikissa yksiköissä on käytössä sama lomake, yhtenäistää se automaattisesti organisaation kehityskeskustelukulttuuria. Kun kehityskeskustelun tukimateriaalina käytetään lomaketta, se myös tukee lisäämään organisaation kehityskeskustelujen tarkoituksenmukaisuutta sekä niiden jatkuvuutta. (Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua 2010.)

3.2.11 Ryhmäkeskustelut

Työtehtävien ollessa jaettuna tiimeille, ja yksittäisiä tavoitteita on vaikea määritellä, niin käytössä on yleensä ryhmäkehityskeskustelut. Tätä keskustelutapaa on hyvä käyttää tuotannossa, varastossa ja kaupoissa. Työn suoritus on tiimin yhteinen, joten tavoitteista kannattaa keskustella ja kehittää yhdessä. Ryhmäkehityskeskustelujen ollessa käytössä, keskustelu jaetaan usein kahteen osaan: toisessa käydään läpi tiimin asiat. Toisessa keskustelussa taas katsotaan henkilökohtaisia asioita, joita ei voida tiimeissä yksittäin käydä läpi. Työntekijää koskevia asioita ovat yleensä ammattitaidon kehittäminen, työaikajärjestelyt ja viihtyminen työpaikalla. (Valpola 2002, 72.)

3.2.12 Väärinymmärretty kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluihin liittyy paljon erilaisia väärinymmärryksiä, jotka estävät laadukkaan, hyötyjä tuottavan keskustelun syntymisen (Aarnikoivu 2010, 14).

Kehityskeskusteluihin liitetään yleisesti viisi väärinymmärrystä. Aarnikoivu (2010, 14-15) lajittelee väärinymmärrykset perusteellisesti viiteen eri kategoriaan:

1. kehityskeskustelut ovat konsulttien keksimä uusi ismi
2. kehityskeskustelu rajataan koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia
3. kehityskeskustelussa käsitellään vain työntekijän työhyvinvointia
4. keskustelu ei vaadi erityistä aikaa ja paikkaa, vaan voidaan hoitaa päivittäiskeskustelujen lomassa
5. keskustelu on muodollinen tilaisuus, jossa pääroolissa ovat tietyt lomakkeet ja kaaviot.

Ensimmäisen kohdan termi liitetään kehityskeskustelujen taustaan ja syntyyn. Vielä tänäkin päivänä kuulee ajoittain nostettavan kehityskeskustelut esiin uutena johtamisen isminä, termin seurauksena suhtautuminen keskusteluihin kaikkea muuta kuin positiivinen. Kehityskeskusteluilla on kuitenkin pitkä historia, vaikka moni nykypäivän konsultti tai valmentaja yrittää ottaa kunnian keskustelujen keksimisestä itselleen.

Toinen väärinymmärrys keskusteluita kohtaan liittyy siihen tyypilliseen tapaan rajata kehityskeskustelun sisältö koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia henkilöstön kehittymisen jäädessä kokonaan pois tai ainakin sivualalle.

Kolmas väärinymmärrys on edellisen kohdan vastakohta. Siinä keskustelu mielletään pelkäsi työhyvinvointikeskusteluksi, jossa keskitytään arvioimaan työntekijän hyvinvointia vailla kosketuspintaa organisaation tavoitteisiin ja toiminnan tuloksiin.

Neljännessä kohdassa väärinymmärrys yhdistetään esimiehen piittaamattomuuteen. Esimies jättäisi usein kehityskeskustelun toteuttamatta, vedoten siihen, että keskustele muutoinkin alaistensa kanssa arjessa. Tässä kohtaa koko keskustelun tarkoitus ja sisältö on ymmärretty väärin.

Viides väärinymmärrys liittyy kehityskeskustelun muodollisuuteen. Keskustelut nähdään usein hyvin formaaleina, ohjattuina ja virallisina. Päätelmät johtunevat syistä, joissa tilanne nähdään orjallisena, määrällisenä ja vain lomakkeiden läpi käymisenä kohta kohdalta. Tämä johtaa siihen, että keskustelu on ikään kuin ennalta määrätty ja näin ollen toteutetaan kaavamaisesti, joka ei houkuttele aitoon dialogiin puhumattakaan uuden luomisesta ja oivalluksista. Näiden ominaisuuksien ansiosta keskustelu väistämättä jäykistyy. Toteutunut keskustelu on "paperinmakuinen". (Aarnikoivu 2010, 14-15.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan käyttämäämme tutkimusmenetelmää, itse tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen kulun prosessia. Perehdytään valitsemaamme tutkimusmenetelmään, eli laadulliseen tutkimukseen sekä käyttämäämme tutkimustapaa. Käydään läpi myös, miten toteutimme tutkimuksen sekä kuinka reliabiliteetti ja validiteetti siinä toteutuivat. Haastattelujen

pohjalta luodaan toimiva kehityskeskustelulomake sekä siihen selkeä ohjeistus. Lomake tukee yritykselle tulevaa kehityskeskustelumallia. On tärkeää selvittää, mitä keskustelut ovat, miksi on keskusteluja käytävä, sekä mikä niiden todellinen hyöty on. Yhtenä lähtökohtana on ottaa selvää mitä kehityskeskustelut vaativat toimitusjohtajalta ja yrityksen työntekijöiltä. Kumpaakin osapuolta varten laaditaan ohjeistus, jossa kerrotaan uudesta prosessista ja siitä, millä tavalla työntekijät sekä toimitusjohtaja valmistautuvat tulevaan kehityskeskusteluun. Lopuksi liitteenä on yrityksen tuleva kehityskeskustelulomake. Tutkimuskysymyksemme on miten kehityskeskustelumallin puute vaikuttaa yritykseen.

Kehityskeskustelujen nykytilaa kauneusalan yrityksessä voidaan pitää varsin heikkona, koska minkäänlaista tarkkaa kehityskeskustelumallia yrityksellä ei ole. Tähän päivään mennessä on lähes päivittäin käyty pienimuotoisia, aikaa vieviä pieniä keskusteluja. Mutta mitään tiettyä mallia ei ole havaittu. Nykyinen käytäntö rasittaa ja vie aikaa sekä toimitusjohtajalta että työntekijöiltä. Se ei ole samanarvoinen kaikille, koska toimitusjohtaja ei voi antaa jokaiselle yhtä paljon aikaa, ja ottaa jokaiselta. Nykyinen malli ei anna kummallekaan osapuolelle yhtä paljon, mitä se voisi kunnan suunnittelulla ja pienelläkin valmistautumisella.

Tarve kehityskeskustelujen aloittamiselle tuli yrityksen toimitusjohtajalta, jolta tämä aihe opinnäytteeseen tuli. Yritys, vaikkakin varsin nuori Suomessa, ei ole toimiaikanaan vielä ottanut käyttöönsä kehityskeskustelumallia. Vaikkakin kyseessä on pk-yritys, olisi jo tämän kokoisessa ja laajuisessa yrityksessä kehityskeskusteluja oltava. Keskustelut ovat tarpeellisia, että yritys pystyy kehittymään kaikessa tekemisessä.

Oletuksena voidaan pitää, että kehityskeskusteluja käydään yrityksessä kuin yrityksessä. Jokaisessa työpaikassamme tähän asti, niitä on käyty. Ei välttämättä tiedetä motiivia kehityskeskustelujen käymiseen, ovatko ne olleet pakko käydä, koska joku niin sanoo, vai onko niitä käyty ihan kehittymisen kannalta, jotta jokainen niistä voisi hyötyä. Eniten lisäarvoa niistä toivoo itselleen, koska oletuksena on että juuri sinun äänesi on tärkeä, ja juuri sinua halutaan kuulla ja kehittää.

Kauneusalan yrityksen on aika liittyä yritysten joukkoon, joille kehityskeskustelut ovat arkea vuosittain. Jokaisen työntekijän kanssa käytävät keskustelut, jossa on aikaa pysähtymiseen, rauhassa keskusteluun. Toivomme tällä opinnäytteellä tuoda kauneusalan yrityksen arkeen kehityskeskustelut, hyödyksi niin työntekijälle että toimitusjohtajalle, sekä itse yritykselle. Ammattiliitto Pron vuonna 2012 tehdyn työmarkkinatutkimuksen mukaan 33 prosenttia vastaajista, joita oli siis 12 000 ei ollut käynyt kehityskeskustelua tai muuta siihen rinnastettavaa keskustelua esimiehensä kanssa kuluneen vuoden aikana. Tämä tarkoittaa käytännössä siis sitä, että 12 000 tutkimukseen osallistuneesta henkilöstä 3960 henkilöä ei ole käynyt minkäänlaista kehityskeskustelua esimiehensä kanssa. Lisäksi tutkimukseen vastanneista 43 pro-

senttia, eli 5160 henkilölle ei ollut tehty kirjallisesti toimen tai tehtävän kuvausta. 59 prosenttia eli 7080 henkilöä tutkimukseen vastanneista ei ollut tietoinen mistä heidän palkkansa muodostuu, 60 prosenttia, eli 7200 henkilöä taas ei ollut keskustellut palkkaukseen tai palkitsemiseen liittyvistä asioista esimiehensä kanssa. (Pron työmarkkinatutkimus 2012, 28.)

Mikäli yrityksessä halutaan tavoitella tuottavuutta, toimiva kehityskeskustelukäytäntö on kaiken lähtökohhta. Avoimuus ja tyytyväisyys työntekijöillä lisääntyvät myös silloin kun palkkausjärjestelmä on toimiva. Ammattiliitto Pron tutkimuksesta kuitenkin voi päätellä, että nämä eri käytänteiden elementit yrityksissä toteutuvat vähintäänkin heikosti. (Pron työmarkkinatutkimus 2012, 28.)

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä oletusarvona oli se, ettei se sisällä virheitä. Sen takia kaikkiin tutkimuksiin liittyy arviointia, jolla arvioidaan luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Näitä tapoja ovat validius ja realiabelius. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkimusjoukon valitseminen. Haastatteluihin valitsimme tutkimuksen kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

Validius tarkoittaa, että mittarin tai tutkimusmenetelmän on tarkoitettu mitattavan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Kuitenkaan mittarit ja menetelmät eivät vastaa aina sitä todellisuutta, jota tutkija kuvitteli mittaavansa. Kysymyksiin kyselylomakkeissa vastaaja saattaa vastata täysin eri tavalla kuin tutkija oli olettanut vastattavan. Jos tutkija tulkitsee saadut vastaukset vain alkuperäisen ajattelutapansa mukaisesti, tulokset voivat olla epätosia ja paikkansapitämättömiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-227.)

Tekemämme haastattelut työntekijöille, ja niistä saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Olimme varanneet haastatteluun 30 minuuttia aikaa per vastaaja. Toinen meistä nauhoitti, ja toinen kysyi kysymykset. Suulliset vastaukset kannustavat vastaamaan rehellisemmin kuin kirjalliset. Suomalaiset ovat tiedettävästi laiskoja kirjoittamaan, ja varsinkin kirjallisesti ilmaisemaan mielipiteitensä. Kaikilta kysyttiin samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Haastattelun aikana emme johdatelleet kysymyksissä mihinkään tiettyyn suuntaan, vaan vastaaja sai itse päättää, miten ja millä tahdilla kysymyksissä päästiin eteenpäin. Järjestys saattoi vaihdella, riippuen vastaajasta. Näiden haastattelujen avulla saadut tiedot pitävät paikkansa vain tässä yrityksessä, joten tietoja ei voi yhdistää muihin meikkialan yrityksiin tai maahantuojiin. Annoimme kaikille ohjeet vastaamiseen ennen haastattelun aloittamista. Kerroimme, ettei

yksittäisen vastaajan vastaukset tulivat ilmi kokonaistuloksissa, kaikki vastaukset käsiteltiin nimettömästi. Laadittiin yhteinen tulos, sekä tulokset jaettiin teemoihin, ja luotettavan tuloksesta teki sen, että pidimme vähintään kymmenen haastattelua.

Vastaukset kirjoitettiin myös auki, sekä haastateltutilanteissa tallennetut äänitteet litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaasti auki analysointia varten. Litteroimme vastaukset jokaisesta haastattelusta paperille, jotta pystyimme analysoimaan sieltä olennaisimmat kohdat. Poimimme vastukset jokaiseen kysymykseen ja liitimme ne kokonaistuloksiksi.

4.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tuleva kehityskeskustelumalli yritykselle aiotaan ottaa käyttöön heti vuoden 2013 alusta, kuitenkin sesonkien puitteissa. Työntekijöille tulisi kuitenkin ilmoittaa hyvissä ajoin, uudesta kehityskeskustelumallista. Alkupalvasta pidettäisiin pienet tilaisuudet myymälöittäin, johon osallistuvat ne ketkä työskentelevät kyseissä myymälässä. Kuitenkin tiedotus tulevista keskusteluista on kaikkien saatavilla Internetissä. Toimitusjohtaja kuitenkin pyrki pitämään keskustelut, niin että ne ovat kaikkien kohdalta käyty juuri ennen sesonkia, jolloin keskustelujen "satoa" voidaan hyödyntää heti tulevan sesongin aikana. Joten ensimmäinen mahdollisin keskustelujen aloittaminen tapahtuisi alkukevästä, ennen kevätsezonkia, jolloin uusi mallistokin julkaistaan. Toimitusjohtaja on vahvasti sitä mieltä että, sesonkeihin sijoittuva kehityskeskustelu on hyvä ajoittaa rauhallisempaan aikaan, jotta keskustelut voidaan käydä kunnolla ajan kanssa. Jos keskustelut olisivat sesongin keskellä, niin keskittyminen ei välttämättä olisi samaa luokkaa, koska sesongit voivat ajoittain olla hektisiä, ja tuottavat paljon töitä.

Ensimmäisen vuoden keskustelut voidaan pitää harjoituksena kummallekin osapuolelle, koska asia on kaikille uusi. Kuitenkin keskustelut käydään koko henkilöstön kanssa lomakkeen avulla, tulokset kirjataan ja tavoitteista sovitaan. Kehityskeskustelujen satoa tulisi toimitusjohtaja kokoamaan yhteen kehittämisehdotusten tiimoilta.

Heti loppuvuodesta toimitusjohtaja aloittaisi tutustumisen kehityskeskustelukäytäntöön, erityisesti siihen, mitä toimitusjohtajan puoli edellyttää käytännössä. Toimitusjohtajan on erityisesti edellytyksenä tutustua kehityskeskustelujen pitämiseen, jotta tietoa mitä keskusteluilta odotetaan ja miten niistä saada paras hyöty yritystoiminnalle täyttyy. Olennaista otettava huomioon on, että keskustelut ovat oivallinen keino tiedottaa muutoksista tai ajankohtaisista asioista työntekijöille, muiden käytössä olevien kanavien kautta. Toimitusjohtajan perehtymiseen on varattu koko loppuvuosi aikaa, koska yleensä pikkujoulu-aika on hektistä, ja silloin tulee aina uusi mallisto, joten aika kehityskeskusteluille voi olla minimaalinen.

Joulukuussa tultaisiin pitämään pienet kokoontumiset myymälöittäin, jokaiseen osallistuu myymälän koosta riippuen noin 3-5 työntekijää. Siihen mennessä toimitusjohtajan täytyisi tietää, miten hoitaa palaverin ja miten kehityskeskustelut pidetään, sekä mikä on niiden tavoitteena. Kokoontumisten jälkeen, jotka pidetään kuitenkin vielä tämän vuoden aikana, kaikki saavat aikaa mieltä ja sulatella aihetta. Kehityskeskusteluihin aletaan vasta kunnolla varata aikaa ensi vuoden alusta, sesongin jälkeen. Yrityksen ollessa pieni, keskusteluihin käymiseen varattaisiin aikaa yksi kuukausi. Aikaa on reilusti, jotta pystytään varaamaan aikaa jokaisen työntekijän kanssa tähän keskusteluun. Keskusteluissa saaduista kehittämis ehdotuksista toimitusjohtaja laatisi yhteenvedon, joka tulisi sitten kaikkien luettavaksi, ja tämä esitellään sitä ennen työntekijöille. Muutosehdotusten toteuttaminen voisi alkaa tämän jälkeen, aikataulujen puitteissa.

4.2.1 Kehityskeskustelumallista tiedottaminen

Tulevasta kehityskeskustelumallista tiedottaminen henkilökunnalle toteutettaisiin pienellä kokoontumisella myymälöittäin, vuoden 2012 lopusta. Mielellään ennen pikkujouluaikaa, ennen uutta mallistoa ja tuotteita. Jokaisen myymälän työntekijän tulisi olla paikalla tässä tilaisuudessa, koska yritys on pieni, resurssit järjestää yksi kokoontuminen on vaikeaa, joten toimitusjohtaja vierailisi jokaisessa myymälässä pitämässä pienen infon. On erityisen tärkeää pitää nämä tilaisuudet ennen kuin keskustelut aloitetaan. Ennen saapumistaan kyseiseen myymälään, toimitusjohtaja laittaa työntekijöilleen ilmoituksen sähköpostiin muistutukseksi. Jokaisessa myymälässä on varattu infon tilaisuuteen 30 minuuttia, koska myymälät noudattavat kauppakeskusten aukioloaikoja, täytyisi tilaisuus pitää ennen aukeamisaikaa. Toimitusjohtaja pitäisi tilaisuudet mahdollisimman tiheään tahtiin, tähän on varattu kaksi viikkoa aikaa. Näinkin pitkässä ajassa kerkeää vierailia jokaisessa myymälässä, ja varmistaa jokaisen paikalle pääsyn.

Mahdollisessa tapaamisessa toimitusjohtaja kertoo, että keskustelut toteutetaan ensi vuoden alusta alkaen. Toimitusjohtajan tulisi suunnitella kalenterinsa niin, että jokaiselle löytyy sopiva ajankohta keskusteluun etukäteen. Käytäntö jatkuisi niin, että keskustelut toistuvat vuosittain samaan aikaan. Kehityskeskustelua koskevassa tapaamisessa kerrotaan työntekijöille, mitä tapahtuu ennen kehityskeskusteluita, kehityskeskustelutilaisuudessa ja niiden jälkeen. Mahdollisimman selkeänä pidettävä ja rento tapaaminen ehkäisee epätietoisuutta ja huhujen liikkeelle lähtemistä. Aikaa tapaamiselle on varattu 30 minuuttia, mutta tarvittaessa myymälä voi sopia toisen jatkotapaamisen, jos kaipaamaa lisäinfoa ei ennätetty käydä läpi. Tapaamisen pääagendana voidaan pitää mitä uudella käytännöllä halutaan saada aikaan yrityksessä. Keskustelujen tehtävänä on saada kuulla henkilökunnan ideat yritystoiminnan kehittämistä kohtaan sekä mahdollisuuden mukaan jopa toteuttaa parhaat ideat. Keskustelujen tavoitteena on myös saada palautetta toimitusjohtajan työstä, varsinkin niiltä hiljaisimmilta työnteki-

jöiltä. Keskustelun tavoitteena on myös käydä läpi työntekijän tavoitteet, sekä miten niihin tulee päästä.

Lopuksi tapaamisessa on hyvä muistuttaa keskustelujen todellinen merkitys, nämä eivät ole palkkakeskusteluja. Korostetaan erityisesti myös palautteenannon merkitystä, puolin ja toisin. Keskustelujen perimmäinen tarkoitus on olla kahdenkeskinen tilaisuus, joka tarkoittaa että ne ovat luottamuksellisia. Keskusteluista dokumentoidaan vain se tieto, mikä menee työntekijöiden yhteenvetoon koko työporukalle luettavaksi. Tapaamisessa on lopuksi hyvä muistuttaa, että keskusteluista koottu yhteenveto, jonka molemmat ovat hyväksyneet, tullaan esittelemään koko henkilöstölle jälkeen päin, ja miettiä yhdessä tuloksia, jotka askarruttavat kaikkia. Yhteenvedosta tulee tietysti sellainen, että muut eivät voi tunnistaa yksittäisen työntekijän mielipidettä. Yhteen keskusteluun varataan noin kaksi tuntia aikaa. Toimitusjohtaja huolehtii aikatauluttamisesta, mutta kummankin tulee huolehtia, että tarvittaessa keskustelua on mahdollista jatkaa pidempään. Toimitusjohtajan tulee huolehtia myymälässä muiden työskentelevien työn sujuvuus, ja ettei myymälöitä jouduta sulkemaan työvoiman puutteen vuoksi. Tapaamisessa työntekijät voivat esittää kysymyksiä asiaan liittyen. Kaikki keskustelut pidetään kahdenkeskinä, työntekijän ja toimitusjohtajan kanssa. Kehityskeskustelulomake annetaan työntekijöille kaksi viikkoa ennen sovittua keskustelua tarkasteltavaksi, jotta he voivat valmistautua tuleviin kysymyksiin. Toimitusjohtaja käy läpi lomakkeen, jotta mahdolliset ongelmatilanteet voidaan selvittää tässä vaiheessa. Lomakkeessa on avoimia sanallisia kysymyksiä, sekä mitta-asteikon sisältäviä kysymyksiä. Niihinkin voi vastata sanallisesti. Aihepiireissä pysytään, mutta itse keskustelu voi muokkautua haastattelun mukaisesti, henkilökohtaisuus korostuu. Alustava malli on kussakin myymälän tapaamisessa esillä, jokainen työntekijä voi katsoa tulevia kysymyksiä nopeasti, mutta lomakkeet kerätään vielä tässä vaiheessa pois.

4.2.2 Keskustelun käytännön järjestelyt ja valmistautuminen

Keskustelujen aloitus ajoitettaisiin tammikuun loppupuolesta helmikuun loppuun. Tarvittaessa aikaa voidaan pidetään, mikäli aikatauluja ei saada kohtaamaan. Tämän kuukauden aikana on tarkoitus käydä kaikki keskustelut. Työntekijöiden mahdolliset alkuvuoden lomat on otettava huomioon. Jo sovittuja lomia ei siirretä. Toimitusjohtaja voisi käydä korkeintaan kaksi keskustelua päivässä. Näin toimitusjohtajalla erityisesti on aikaa syventyä paremmin jokaiseen keskusteluun, eikä tule ongelmia myymälöiden aukioloaikojen ja työvoiman kanssa. Kuitenkin keskustelut olisi hyvä sijoittaa työpäivään siten, että ne eivät olisi peräkkäin. Esimerkiksi ensimmäinen olisi aamupäivällä ja toinen sitten iltapäivällä.

Kauneusalan yrityksessä keskustelut tultaisiin pitämään yksilökeskusteluina, jossa valmistautumistapana ovat toimitusjohtajan hoitamat valmistelut ja hän ottaa yhteyttä työntekijään,

ja sopivat sellaisen keskustelupäivän ja ajankohdan, joka sopii kummallekin osapuolelle. Parhaimmat päivät pitää keskustelu ovat päivät keskellä viikkoa, kuten tiistai, keskiviikko ja torstai. Alkavat ja lopettavat päivät ovat huonoimpia. Ajalla voi olla myös merkitys, ja siksi myöhäistä iltapäivää tulisi välttää. Kun toimitusjohtaja ja työntekijä sopivat keskustelun ajankohdasta muutamaa viikkoa etukäteen, samassa yhteydenotossa toimitusjohtaja antaa työntekijälle keskustelulomakkeen. Samalla toimitusjohtaja kertoo kuinka lomaketta täytetään ja muistuttaa sen huolellisesta täyttämisestä. Kaikkiin lomakkeen kohtiin ei ole pakko vastata, eikä myöskään täydentää mitään, mutta mikään kysymys ei saisi tulla keskustelutilanteessa yllätyksenä. Etukäteistä perehtymistä siis vaaditaan. Työntekijän tulee kysyä, mikäli kysyttävää ilmenee, lomakkeen täydentämiseen.

Ennen keskustelua kummatkin osapuolet varmistavat, etteivät puhelimet ole päällä, puhelimen käyttö vähentää keskustelun onnistumista. Huolellinen valmistautuminen etukäteen on edellytys molemmilta. Helpommaksi keskustelusta tekee se, että työntekijä on jo valmiiksi miettinyt aihealueita, jotka eivät ole lomakkeessa, mutta tuntuvat tärkeiltä käydä läpi. Kehityskeskustelu tultaisiin pitämään myymälän taukokuoneessa, koska myymälät ovat pieniä, ei niissä erikseen ole mitään palaveri tai neuvottelutiloja. Haastava tilaratkaisun etsiminen on tehtävä etukäteen, joka kuuluu toimitusjohtajan valmistautumiseen. Keskustelujen pitäminen kauppakeskusten kahviloissakaan ei onnistu, vaikka tila olisi molemmille neutraali. Taustamelu ja tilanteen hektisyys eivät ole sopivia keskustelun luonteeseen. Taukotilan käytöstä on syytä ilmoittaa muille myymälässä työskenteleville, jotta siellä ravaaminen ja muuten oleskelu olisi minimoitu, kuitenkin täysin mahdollinen ei ole tilaan pääsyn estäminen muilta työntekijöiltä, koska myymälä on auki. Keskusteluja ei tule häiritä millään tavalla ja tämä toimitusjohtajan tulee tehdä selväksi muille työntekijöille.

4.2.3 Valmistautumisohjeet

Työntekijän on syytä täyttää lomake ennen keskustelun alkamista, eli valmistautua keskusteluun. Mitään tietynlaista tyyliä lomakkeen täytössä ei tarvitse noudattaa, lomaketta voi kukin täyttää itsestään parhaalla tavalla esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla luettelemalla vastauksen lomakkeeseen selkeällä käsialalla. Avoimiin kysymyksiin työntekijä vastaa sanallisesti. Niissä kohdissa joissa vaihtoehtoina on mitta-asteikko, työntekijä ympyröi sopivimman numeron kysymyksen kohdalla. Niihin kysymyksiin voi jatkaa sanallisella vastauksella. Työntekijä ottaa lomakkeen mukaan kehityskeskusteluun sovittuna ajankohtana, ja luovuttaa sen toimitusjohtajalle keskustelun alussa. Kehityskeskusteluun on syytä varata aikaa vähintään noin kaksi tuntia. Mikäli etukäteisvalmistelu eli lomakkeeseen vastaaminen on unohtunut, on suositeltavaa siirtää kehityskeskustelun ajankohtaa toiseen hetkeen. Ilman etukäteen valmistumista ei ole järkevää pitää kehityskeskustelua, sillä kaikki ajatukset eivät välttämättä ilmaannu työntekijän mieleen ilman etukäteistä pohdintaa, jonka lomake mahdollistaa. Jos käy niinkin ikä-

vä tilanne, että kehityskeskusteluun saavutaan tyhjän kehityskeskustelulomakkeen kanssa ja täten kehityskeskustelutilanne voi olla työntekijälle kiusallinen syystä tai toisesta. Kehityskeskustelut ovat kahden osapuolen, esimiehen ja työntekijän, välinen ammatillinen keskustelu, jonka keskiössä tulisi olla osaaminen, sen arviointi ja kehittäminen. Edellä mainitut seikat korostavat tämän tutkimuksen merkitystä.

Lomakkeen kysymyksiin on ensisijaisen tärkeää vastata ajatuksella ja ajan kanssa. Esimerkiksi lomakkeen ensimmäinen kysymys on ”Työsi tärkeimmät tavoitteet” tähän tulee työntekijän vastata mahdollisimman tarkasti sen sijaan, että vastaus on ”En osaa sanoa”. Kysymyksellä tarkoitetaan siis, että mitkä työntekijä kokee tärkeimmiksi tavoitteikseen omassa työssään. Toinen kysymys lomakkeessa liittyy siihen, mitkä asiat työntekijä kokee työssään mielekkäiksi ja palkitseviksi. Sen sijaan, että työntekijä vastaisi niihin ”niitä on monia”, tulee työntekijän luetteloita mahdollisimman monta tekijää mitkä hän kokee työssään palkitseviksi ja mielekkäiksi kuten esimerkiksi: tyytyväinen asiakas, mahdollinen onnistunut lisämyynti tai työkaverit. Lomakkeessa on myös kysymyksiä, joihin vastaamisen joku työntekijä saattaa kokea kiusalliseksi, kuten esimerkiksi esimiehen onnistumiseen ja esimiestaitoihin liittyvät kysymykset, kuitenkin myös näihin kysymyksiin on toivottavaa vastata rehellisesti jotta erityisesti esimies voi kehittyä työssään.

Lomakkeessa on toimitusjohtajan toivomia lisäyksiä. Hän nimenomaan halusi lomakkeeseen sinne mitta-asteikollisia kysymyksiä. Niissä työntekijällä on viisi vastausvaihtoehtoa, esimerkiksi numerosta yhdestä viiteen. Numero yksi tarkoittaa kaikkein huonointa ja taas numero 5 tarkoittaa kaikkein parasta. Hän voi valita parhaiten kuvaavan vaihtoehdon siltä väliltä, pyrittään välttämään ”en osaa sanoa”-valintaa, mutta sen voi lomakkeeseen kirjoittaa kirjallisesti. Näihin mitta-asteikko kysymyksiin on hyvä myös lisätä sanallista tietoa. Näin työntekijä voi korostaa jotakin vaihtoehtoa, miksi juuri kyseinen numero on valittu.

Yrityksen toimitusjohtajan tulee kehityskeskustelun alussa kerrata vielä työntekijälle, minkä takia kehityskeskusteluja pidetään yrityksissä, kauneusalan yrityksen työntekijöiden ikäkauma on niin laaja, että joillekin kyseessä saattaa olla ensimmäinen kehityskeskustelu ikinä, joten on syytä painottaa että jännittämiselle ei ole aihetta. Toimitusjohtajan on hyvä tässä vaiheessa vastata kysymyksiin yleisesti kehityskeskustelun kulusta, mikäli työntekijällä niitä on esittää. Tämän jälkeen kehityskeskustelu voi alkaa, lomake ohjaa keskustelun sisältöä mutta toimitusjohtajan kuitenkin kannattaa satsata rentoon ilmapiiriin keskusteluissa eikä kaavamaisesti kysyä kysymyksiä suoraan paperista. Toimitusjohtaja voi lisätä lomakkeeseen omia merkintöjään, esimerkiksi jos työntekijältä tulee jokin uusi pointti johonkin kysymykseen, tulee se lisätä lomakkeeseen.

Kun keskustelu on päättynyt toimitusjohtaja käy työntekijän kanssa läpi mitä kehityskeskustelussa keskusteltiin käyttäen lomaketta apunaan, mikäli molemmat ovat yksimielisiä keskustelun kulusta lomake allekirjoitetaan ja päivätään. Lisäksi lomakkeen kohdassa yhteenveto ja sovitut asiat tulee käydä läpi työntekijän kanssa erityistä tarkkuutta noudattaen, esimerkiksi aikataulu ja käytännön seuraaminen ei saa jäädä työntekijälle epäselväksi. Toimitusjohtaja arkistoi lomakkeen parhaalla näkemällään tavalla, mapittaa tai skannata tietokoneelle, kuitenkin siten että työntekijöiden lomakkeet eivät ole muiden kuin toimitusjohtajan nähtävillä sillä kyseessä on luottamuksellinen keskustelu. Arkistoinnin ansiosta lomake on valmiina taas seuraavana vuonna kun kehityskeskustelut jälleen pidetään yrityksessä, ja niitä voi verrata miten yhdessä sovittuihin tavoitteisiin on vuoden kuluessa päästy.

4.2.4 Keskustelun kulku

Keskustelu olisi hyvä aloittaa mahdollisimman rennosti, joten alkuun olisi hyvä kysellä kuulumisia puolin sekä toisin, vain vapauttaakseen tunnelmaa. Tarkoituksena luoda mahdollisimman luonteva ilmapiiri läpi keskustelun. Tähän avoimeen ja vapautuneeseen ilmapiiriin pääsemistä voisi helpottaa se, miten osapuolet istuvat neuvottelutilassa. Hyvä istumaehdotus on kuten kuvassa yksi, jossa pöydänkulma jää keskustelijoiden väliin. Pöydän ollessa pitkittäin tai poikittain keskustelijoihin nähden, luo se helposti kuulustelutunnelman, sekä helposti jäykistää tilanteen auttamatta. Samasta asetelmasta johtuen, ettei väriä tunnelmia synny, on keskustelutilanteessa mukana oltava mielellään vain työntekijä ja toimitusjohtaja.



Kuva 1. Istumaehdotus.

Alkukevennysten jälkeen siirrytään itse kehityskeskusteluun. Keskustelujen aloitus voidaan tehdä ihan lomakkeenkin mukaan, jossa ensimmäisenä kohtana ovat keskustelujen avaus ja keskustelun tavoitteet. Siinä pohditaan tämän keskustelun tarkoitusta, mitä sen pitäisi antaa työntekijälle ja yritykselle. Samassa yhteydessä on hieman yleistä jutustelua ja tulevan keskustelun tavoitteita. Seuraavana tarkastelukohtana lomakkeessa on edellisen vuoden arviointi, mutta se ei ole mukana ensimmäisenä vuotena, koska ei ole pohjaa mihin verrata. Lomakkeen kohtaan voidaan sitten perehtyä vuonna 2014, kun ensimmäinen kehityskeskustelukierros on pidetty.

Työntekijä saa keskustelun alussa kertoa itse oman työnsä tavoitteet. Tavoitteiden luettelamisen jälkeen olisi tarkoitus keskustella omista tavoitteistaan, ja siitä miten työntekijä kokee itse suoriutuneen tehtävistään. Jos ongelmaksi nousee heti tavoitteisiin vaikea pääseminen, voitaisiin pohtia olisiko paikallaan lisäkoulutus, jolla saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Jos tarpeen olemassaolo ilmenee, ja molemmat ovat samaa mieltä, mietitään miten olisi järkevin toteuttaa, millä aikajänteellä, ja kuinka paljon työntekijän oma panostus korostuu tässä vaiheessa. Yksittäiset koulutukset ovat kalliita, joten kannattaa harkita, jos joku muukin voisi samaan aikaan osallistua koulutukseen. Työntekijän heikkouksien vallitessa keskustelun aikana, olisi järkevää erityisesti siirtyä niihin onnistumisiin, missä työntekijä itse kokee loistaneensa, ja miten nämä tavoitteet ovat saavutettu. Sitten voisi luoda pohjan uusien tavoitteiden asettamiselle, mikä kuitenkin lopullisesti katsotaan vasta keskustelulomakkeen loppupuolella sijaitsevassa osiossa, mutta vähän voi luoda pohjaa tulevalle. Kuitenkin lopullinen päätös tehdään aivan lopussa.

Neljännessä kohdassa suuren painoarvon saa hahmotelma työajan käytöstä työpäivän aikana. Työntekijä voi hahmotella kuvioina, kuvana tai vaikka aikajanana oman normaalin työpäivänsä. Koska toimitusjohtaja ei ole aina samassa työtilassa läsnä, on tämä kohta erityisen tärkeä kummallekin, jotta toimitusjohtaja pääsee käsiksi tarkasti työntekijän ajankäyttöön työpäivällä.

Viides kohta painottuu kehityssuunnitelmaan, sekä siinä arvioidaan työssä jaksamista, että työilmapiiriä. Työilmapiiriin liittyvät kohdat tulee käydä läpi, niin että työntekijä kertoo itse omat näkemyksensä siitä mahdollisimman avoimesti. Tässä osassa kehitysideoit saattavat nousta esiin, joten toimitusjohtajan on oltava tarkkana ja valmiina kirjaamaan ne ylös. Työilmapiiri on olettavasti myös aihe, josta puhuminen voi tuntua hankalalta ja totuutta yrittämään vältellä, tai jättää kokonaan siitä puhumatta. Tässä vaiheessa kaikki riippuu toimitusjohtajan kyvyistä tarkkailla työntekijän sanatonta viestintää, sillä se yleensä kertoo eri asioista, kuin mitä puhutaan. Hyvä työilmapiiri on myös avain parempiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Painoarvo on tälle osiolle hyvin suuri, ja aikaa on varattava hyvin, jos keskustelut venyvät. Toimitusjohtajan on syytä olla huolellinen, koska tässä osiossa on mahdollista saada

uutta tietoa myymälän ja työyhteisön tilasta. Työntekijän näkökulma työviihtyvyyden ja työyhteisön osalta saattaa olla aivan erilainen kuin itse toimitusjohtajalla, joka ei tee työtä kentällä niin paljon. Mitä parempi luottamus on keskustelun osapuolien välillä, sitä paremmin saa irti tästä asiasta. Koska työyhteisöstä kertominen saattaa vaatia paljonkin uskallusta työntekijältä.

Kohdassa seitsemän asetetaan yhteiset tavoitteet seuraavalle vuodelle. Tehdään myös tavoitteille seurantajärjestelmä, jonka perusteella ensi vuoden keskusteluissa palataan näihin tavoitteisiin, ja katsotaan onko niihin päästy. Toiveet ja osaamiset otetaan edelleen huomioon. Viimeisessä kohdassa on aikaa palautteen annolle puolin ja toisin. Ei välttämättä sana sanaan tarvitse kohtia käydä, koska palautetta on voitu antaa jo koko keskustelun ajan. Ne on vain täytyneet sitten siirtää tänne loppuun oikeisiin paikkoihin. Parannusehdotukset sekä toiveet on syytä kirjata tänne. Myös ne kehitysehdotukset, jotka tulevat sitten yhteenvetoon poimitaan täältä ja kokonaisuudessaan kirjataan yhdessä tänne.

Yhteenvetoon voi käydä vielä läpi lopuksi, jotta varmistutaan että molemmat ovat saamaa mieltä sovitusta asioista. Kaikki ne asiat, jotka yhteenvetoon kirjataan, ovat yhteisesti sovitua.

Yhteenvetoa käytäessä läpi toimitusjohtajan on syytä olla vielä valppaana tässäkin vaiheessa, ja seurata työntekijän sanatonta viestintää, jotta varmistutaan yhteisymmärryksestä. Mikäli tulee ilmi jossain vaiheessa vielä, ettei olla samaa mieltä sovitusta asioista, niihin epäselviin kohtiin täytyy palata, ja keskustella niin kauan, että molemmat hyväksyvät painetun vastauksen. Lopuksi keskustelulomake vahvistetaan allekirjoittamalla se, lisäksi kirjataan paikka ja päiväys. Ei ole vielä liian aikaista tai myöhäistä muistuttaa että käyty keskustelu on luottamuksellinen. Allekirjoitettuaan lomakkeen molemmat osapuolet ovat yhteisymmärryksestä asioiden tulkitsemisesta, sekä voivat sitoutua niihin. Luottamuksellisuuden varmistaminen on työntekijän kannalta on tärkeää sen kannalta, koska keskustelussa tulisi olla sellainen tunnelma, että asiat ovat voitava päästä sanomaan rehellisesti ja antaa palautetta ilman, että seurauksia tarvitsi pelätä. Keskustelu on hyvä kokea samalla palautteenantotilaisuudeksi. Työntekijää helpottavampi tilanne on, kun toimitusjohtaja keskittyy vain kyseessä olevan työntekijän asioihin, eikä hoitele muita asioita samaan aikaan. Hyvänä muistisääntönä läpi keskustelun voisi noudattaa, että eri osiot eivät ole kiveen kirjoitettuja, ja rajat eivät ole selviä, vaan tarpeen mukaan keskustelussa voidaan poiketa aiheesta. Tärkeää kuitenkin on, että kaikki asiat tulevat käsitellyiksi, vaikka järjestys muuttuisikin välillä. Selvää on se, että jokainen keskustelu on omanlainen jokaisen työntekijän kohdalla, etenkin toimitusjohtaja ei saa olettaa keskustelujen etenevän samalla tavalla, eikä yrittää johdatella niitä mihinkään väkisin. On tilanteita, joilta ei voi välttyä keskustelun aikana, ja niitä ovat erityisesti ettei olla samaa mieltä saamastaan palautteesta. Tällöin tärkeää on antaa hyvin huolelliset perus-

telut annetulle palautteelle. Ohje koskee molempia osapuolia, ratkaisujen etsiminen toivottaen lisää motivaatiota korjata asia. Keskustelun aikana on jo hyvä katkaista erimielisyydet, etteivät ne vallitse enää jälkeinpäin, ja varsinkin etteivät ne laske työmotivaatiota työyhteisössä.

4.2.5 Kehityskeskustelujen jälkeen

Kehityskeskustelujen jälkeen tärkeimpänä asiana on yrityksen toimitusjohtajan tehtävänä kirjata ylös toiveet mitä keskusteluissa tuli ilmi, ja ottaa neuvosta arkinen toimintatapa esimerkiksi työilmapiiriin parantamiseen. Keskustelujen kautta saadut tiedot ovat mitä parhaimmat hyödyntää tarkasti, sillä tiedot jotka ovat saatu luottamuksellisesta keskustelusta eivät välttämättä vastaa normaalin kanssakäymisen kautta saatuja tietoja. Jälkiseuranta keskustelujen jälkeen on tärkeä vaihe, jotta luottamus keskusteluja kohtaan säilyy koko prosessin ajan. Kaikkien käytyjen keskustelujen jälkeen kootaan yhteenveto toimitusjohtajan toimesta, missä tulee ilmi mahdolliset kehitysehdotukset, toiveet sekä mielipiteet yritystä kohtaan. Yhteenvedon tekemisessä tärkeimpänä ei ole unohtaa, että kenenkään yksittäinen mielipide ei saa tulla tietoon. Yhteenvedon toimitusjohtaja tekee maaliskuussa kaikkien keskustelujen jälkeen, ja se esitetään henkilöstölle huhtikuussa. Yhteenvedosta selviää työntekijöiden toiveet yritystä kohtaan, sekä miten ne aiotaan toteuttaa, että millä aikataululla. Ensimmäistä kertaa keskustelujen tulosta arkeen, on erityisen tärkeää, että toimitusjohtaja tuntee kehityskeskustelujen tarpeen heti alusta lähtien. Työntekijöiden luottamus voitetaan, kun toimitusjohtaja korostaa keskustelujen käyttöönottoa tärkeäksi, ja saa työntekijät vakuuttuneiksi. Etukäteinen valmistautuminen ja vaivan näkeminen on eritoten tärkeää. Tällä pystytään ainakin varmistamaan toisen osapuolen motivoituneisuus, ja voittaa työntekijät puolelleen jo ensimmäisellä kerralla. Työntekijöiden on voitava luottaa keskustelussa puhuttuihin asioihin, niin että siellä sovitut asiat pitävät, ja vaikutus näkyy, että toivottuihin asioihin pystyy tekemään muutoksen. Jos luvattuja tai sovittuja muutoksia keskustelujen tiimoilta ei tapahdu, luottamus keskusteluja kohtaan ei pääse edes syntymään.

4.2.6 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelua, joka toteutettiin yksilohaastatteluna. Ensimmäinen haastattelu toimi niin sanottuna koehaastatteluna. Testasimme kysymykset yhdellä työntekijöistä. Sen sisältö on mukana tutkimusaineistossa. Emme muokanneet tämän jälkeen paljoakaan kysymyksiä, joten kaikilta kysyttiin samat, tietysti jokaisella yksilöllisesti oli vaikutus haastattelun kulkuun. Tutkimusjoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti kaikista työntekijöistä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Ajatus todellisuuden moninaisuudesta lukitsee sen, ettei todellisuutta voi jakaa mielivaltaisesti osiin. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan on vaikea irtisanoutua omista arvolähtökohdistaan työssä, koska arvot ohjaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa enemmän on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väitteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan aina harkiten. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.)

Laadullisessa tutkimuksessa on yleensä kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoitusten ratkaiseminen. Nämä kaksi vaihetta voidaan nimittää havaintojen tuottamisen ja selittämisen vaiheiksi. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista rajoittaa hankittavan aineiston määrää, ja haastatteluissa käsitellä vain oleellisia aiheeseen liittyviä seikkoja. Kuitenkin tämä vaihe varsin hyvin unohtuu, jälkikäteen vasta ryhdytään karsimaan. Laadullisessa tutkimuksessa on paljon selittämistä, usein tutkimusaineistossa viitataan muihin tutkimuksiin, aiemmin testattuihin hypoteeseihin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen itse tuotettuja havaintoja luotaessa. Arvoitusten ratkaiseminen on laadullisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari 1999, 50-53.)

Teoreettinen viitekehys on yleensä määrännyt, minkälaista aineistoa tutkimuksen tekemisessä käytetään ja millainen aineisto kannattaa kerätä. Aineiston luonne ikään kuin antaa rajat sille viitekehykselle, mikä tutkimukselle muodostuu ja millaiset metodit otetaan käyttöön. Ongelmallisen tilanteesta tekee sen, että luonteenomaista on käännettä ja katsella ilmiöitä eri kanteilta, tarkastella jokaista itsestään selvää näkökulmaa. Luonteenomainen asia laadulliselle tutkimukselle on myös se, että aineistoa tarkastellaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. (Alasuutari 1999, 83-84.)

Tutkijan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana on monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Asioiden tärkeyttä tutkimuksessa ei määrää tutkija itse. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

Lajeja laadullisessa tutkimuksessa on yhteensä 43. Hirsjärvi ym. (2008, 158) listaavat ne Delphi-tutkimuksesta yhteistoiminnalliseen tutkimukseen.

Omassa tutkimuksessamme tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen teimme puolistrukturoituna haastattelututkimuksena kauneusalan yrityksen työntekijöille sekä toimitusjohtajalle. Aineiston hankkiminen puolistrukturoidulla menetelmällä sopi tähän tutkimukseen, koska aihe saattaa olla jollekin arka, tai heikosti tiedostettu. Halusimme selvittää arvoituksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu pe-

rustuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta järjestys ei ollut tarkasti määritelty. (Metsämurtonen 2001, 42.) Tutkimuksen tyyppi oli yksilohaastattelu, tutkittavien henkilöiden kannalta tutkimus oli kokonaistutkimus, koska aineiston keräämiseen otettiin haastatteluun työntekijä, että esimiestasoisia työntekijöitä. Tutkimuksen toteutukseen käytettiin tallentavaa äänityslaitetta. Testasimme laitteen toimivuuden ennen kyselyn toteuttamista, mahdollisen epäonnistumisen estämiseksi.

Tässä työssä laadittiin ennalta lomake koostuen haastattelukysymyksistä, ja lomake valmisteltiin ohjaajan opastuksella. Valmistelimme lomakkeelle eri teemojen mukaan kysymyksiä koskien kehityskeskusteluja (ks. liite 1). Haastattelukysymykset oli testattu ensin yhdellä työntekijällä, jonka jälkeen muokkasimme kysymyksiä, jonka jälkeen kysyimme ne lopulta kahdeksalta työntekijältä. Kysymyksiä oli lopulta yhdeksän. Joukko kysymyksistä esitettiin haastattelutilanteessa hyvinkin samalla tavalla kuin ne olivat kirjoitettuina, mutta järjestys ja eteneminen vaihteli, johon taas vaikutti itse vastaajan omat kommentit ja määräämistahti. Laaditut kysymykset pyrittiin tekemään niin, että niihin pystyi vastaamaan laajasti, eikä vain yhdellä sanalla, joita koitettiin välttää. Haastateltavan vastaukset kysymyksiin johdattelivat kulkua, ja toivat mahdollisia lisäkysymyksiä vastauksiin, ja näin saimme rikasta uutta tietoa. Myymäläpäällikön ja myyjien kannat poikkesivat oletettavasti hieman toisistaan, sillä myyjät tulisivat ensisijaisesti olemaan ne, keille kehityskeskustelukäytäntö tulee olemaan osa arkea. Kehityskeskustelut vetäisi toimitusjohtaja, mutta hän myös pitäisi niitä jokaisen myymälän myymälävastaavan kanssa.

Teimme tutkimuksessamme harkinnanvaraisena näytteenä eli haastattelimme kaiken kaikkiaan yhdeksän työntekijää ja toimitusjohtajan, neljässä eri myymälässä pääkaupunkiseudulla Suomessa. Haastatelluista yksi oli myymäläpäällikkö ja kahdeksan myyjiä. Kaikki haastateltavat olivat naisia, sillä toimiala on hyvin naisvaltainen. Ikäjakauma oli aika laaja, haastateltavien iät vaihtelivat kuitenkin suurin piirtein 20-45-vuotiaisiin.

Haastattelujen auki purkaminen toteutettiin ensimmäiseksi litteroimalla äänitetyt haastattelut. Äänitys tapahtui iPhone 4s-puhelimen nauhoitus-sovelluksella, testasimme sovelluksen ennen haastatteluita. Osallistuimme kummatkin haastatteluun, mutta toinen nauhoitti ja toinen kysyi kysymyksiä haastateltavalta. Näin vältyimme sekaannuksilta, olimme myös tehneet sujuvan tehtävänjaon, jotta haastattelu olisi kaikille kolmelle mieluinen kokemus.

Haastateltaviksi valitsimme sekä myyjiä että yhden myymäläpäällikön. Halusimme saada sekä alemman esimies- että alustason näkemyksiä kehityskeskustelujen nykytilasta. Näin siksi, jotta pystyisimme laatimaan yritykseen mahdollisimman käyttökelpoisen ja koko yritystä miellyttävän kehityskeskustelukäytännön. Kauneusalan yrityksen eri myymälät ovat suurin

piirtein samankokoisia ja vaativat saman verran henkilöstöresursseja. Myymälät olivat kooltaan kolmesta neljään hengen työllistäviä.

Haastatteluihin valitut myyjät sekä myymäläpäällikkö valittiin tarkoituksenmukaisesti; henkilöt olivat jo vähintään vuoden työkokemuksen omaavia yrityksessä, joten käytännöt ja toimintamallit olivat jo tutut. Valitsimme nämä henkilöt, koska koimme heidän omaavan eniten näkemystä ja annettavaa siitä, millaisena kehityskeskustelun nykytila havaittiin yrityksessä, ja millaiseksi sen haluttiin muotoutuvan.

Toteutimme kauneusalan yrityksen työntekijöiden haastattelut pääosin syyskuun toisena viikonloppuna. Osan haastatteluissa saimme hoidettua liikkeissä henkilökohtaisesti, mutta työnkierron ja työvuorojen takia jotkut haastatteluista hoidettiin puhelimitse ja sähköpostitse. Toimitusjohtajalle oli tärkeää, että asiakaspalvelu ei häiriinny haastatteluista millään tavalla, sillä yleisesti ottaen liikkeissä on työskentelemässä yksi ihminen kerrallaan. Mikäli haastattelun aikana liikkeeseen tuli asiakas, työntekijän piti luonnollisesti mennä palvelemaan tätä, kun asia oli hoidettu niin haastattelua oli mahdollista jatkaa. Onneksi saimme kuitenkin suurimman osan haastatteluista hoidettua liikkeissä kiertämällä viikonlopun aikana ja loput puhelimitse ja sähköpostitse.

Haastateltavista kerromme tutkimuksessamme ainoastaan sen, että kyseessä on liikkeen työntekijöitä, sillä lupasimme haastatteluista tehdessämme että henkilöllisyyttä ei tulla tämän tarkemmin tutkimuksessa todentamaan, ja että käsittelemme vastukset kokonaisuuksina. Haastattelujen pohjalta pyrimme löytämään sisällönanalyysia käyttäen samoja teemoja, joita käytimme kehityskeskustelumallin luomiseen, halusimme erottaa saamastamme tutkimusdatasta sen mikä oli samanlaista ja mikä oli erilaista ja jakaa ne eri teemoihin ja tämän kaiken pohjalta tavoitteena oli luoda kehityskeskustelumalli yritykselle.

Litteroituamme haastattelut luimme ne läpi useamman kerran, jotta ymmärsimme varmasti tutkimamme datan, saamamme aineiston analysoimme osittain samaan aikaan aineistonkeruun kanssa, sillä haastattelut tapahtuivat kahtena eri päivänä. Lauantaina saamamme aineisto analysoitiin osittain saman päivän iltana, ja sunnuntaina aineistonkeruu jatkui jälleen haastatteluilla. Kuten aikaisemmin kävi jo ilmi, kaikkia työntekijöitä ei ollut mahdollista haastatella henkilökohtaisesti, vaan osa haastatteluista hoidettiin puhelimitse. Mielestämme tärkeää oli, että myymälöissä kiertäminen tapahtuisi mahdollisimman nopeasti, ja tämän jälkeen aloitimme puhelinhaastattelujen tekemisen, johon tietenkin käytimme samaa haastattelupohjaa kuin henkilökohtaisiin haastatteluihinkin. Puhelinhaastattelut hoidettiin työntekijöiden työajalla, soittamalla liikkeen omaan puhelimeen etukäteen sopimanamme ajankohtana.

Meille molemmille oli itsestään selvää, että haastatteluissa tulisi olemaan mukana molemmat, sillä kaksiosaisessa tutkimuksessamme haastattelut ovat tärkein osa. Jos jompikumpi meistä ei olisi ollut mukana haastatteluissa, aineistoa ei olisi voitu luotettavasti tutkia, eli koko tutkimuksemme luotettavuus olisi kärsinyt.

Lisäksi kävimme useita keskusteluja yrityksen toimitusjohtajan kanssa niin puhelimen ja sähköpostin välityksellä kuin kasvokkainkin. Yrityksen toimitusjohtaja on siis tehnyt aktiivista yhteistyötä kanssamme mitä tulee opinnäytetyöhön. Laadittuamme kysymykset näytimme ne etukäteen toimitusjohtajalle, jotta saimme hänen hyväksynnän haastattelulle.

Toimitusjohtajan haastattelu tapahtui henkilökohtaisesti kasvotusten, ja kuten aiemmin on tullut ilmi, olemme olleet hänen kanssa jatkuvassa kontaktissa koko opinnäytetyön tekemisen ajan kasvotusten, puhelimitse ja sähköpostitse. Toimitusjohtaja oli saanut tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen, hänen haastattelusta saamamme aineisto oli äärimmäisen tärkeää tulevan kehityskeskustelumallin kannalta.

Kuten työntekijöiden, lisäksi toimitusjohtajan antama aineisto jaettiin sisällönanalyysissa teemoihin, sillä toimitusjohtajan kysymykset erosivat vain hieman työntekijöille esittämämme kysymyksistä. Huomasimme sisällönanalyysia käyttäessämme, että teemat, jotka saimme analysoitua toimitusjohtajan aineistosta, eivät juuri eronneet työntekijöiden teemoista.

Toimitusjohtaja haastateltiin 27.9.2012, eli hänen haastattelu tapahtui myöhempään kuin työntekijöiden haastattelut. Toimitusjohtajalle ei ole myöskään missään vaiheessa kerrottu mitä työntekijät ovat haastattelussa vastanneet. Aineiston sisällönanalyysissa toimitusjohtajan vastauksilla oli eniten painoarvoa sille, minkälainen lopullisesta kehityskeskustelumallista muotoutuisi, käytimme haastattelun kysymyksiä enemmänkin keskustelua ohjaavina lauseina. Itse haastatteluissa puhuimme myös paljon muutakin opinnäytetyöstämme kuin etukäteen tekemämme haastattelukysymykset.

4.2.7 Analysointivaihe

Koska haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, oli niiden tallentaminen tärkeää. Haastateltavilta kysyttiin lupa saada nauhoittaa kaikki haastattelut, jonka jälkeen ne litteroitiin sanantarkasti. Yksittäisen henkilön tunnistamistietoja ei tule esiin tutkimuksessa, koska haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti.

Hirsjärvi ym. toteavat (2008, 218) että aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen tai kenttävaiheen jälkeen.

Tutkimus ei ole vielä valmis silloin kun tulokset on analysoitu. Tuloksia on selitettävä, tutkittava ja pohdittava. Tulkintaongelmia eteen monentasoisia. On voitava myös pohtia haastatteluiden kielellisiä ilmaisuja. Jokainen tutkimuksen lukija tulkitsee vastaukset omalla tavallaan, faktoistakin voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä. Kaikki ei havaitse asioita samalla tavalla, puhumattakaan tulkinnasta. Tulkintojen tekemiseen ei ole mitään muodollista ohjetta. (Hirsjärvi ym. 2008, 224.)

Tulkinnat perustuvat ainoastaan saatuun aineistoon, jonka perusteella muodostetaan omat mielipiteet ja kehittämisehdotukset. Tietenkin omat mielipiteet pohjautuvat saatuun aineistoon, mutta mahdollisuus väärinymmärryksiinkin on. Laadullisessa analyysissä pyritään rakentamaan tulkintoja tiiviisti aineistosta käsin, joka on toisenlainen lähestymistapa laadullisen analyysin ja tulkintojen tekoon.

4.2.8 Haastattelujen analysointi

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Aluksi taustatietoja tutkittavista, joiden vastauksilla ei ole merkitystä tuloksiin, mutta havainnollistamaan materiaalia. Kysymykset eivät välttämättä ole lomakkeen (ks. liite 1) järjestyksessä, koska haastattelut menivät omalla painollaan eteenpäin.

Haastattelimme kauneusalan yrityksen kahdeksan työntekijää, myymäläpäällikön ja yrityksen toimitusjohtajan. Uskomme että tämä yhteensä kymmenen haastateltavaa olisi sopiva määrä saada tietoa yrityksen nykytilasta, sekä luoda yritykselle toimiva kehityskeskustelumalli.

Taustatiedoiksi voimme todeta, että kaikki haastateltavistamme olivat naisia, suurin osa alalla työskentelevistä on nykyäänkin naisia, vaikka kohdeyrityksessämme työskentelee miehiä, emme tällä kertaa haastatelleet miespuolisia työntekijöitä. Haastateltavamme olivat suhteellisia nuoria, iältään 25-40-vuotiaita. Alan kokemusta heillä on vähintään kolme vuotta. Kaikki liikkeissä työskentelevät myyjät ovat meikkaaja-maskeeraajia.

Heti alkuun halusimme tarkastella haastateltavien työkokemusta, sekä entisessä työpaikassa ollutta kehityskeskustelukäytäntöä. Oli mielenkiintoista kuulla, miten eri aloillakin kuin kauneusalanalla työskennelleet kertoivat entisistä käytännteistä. Jokaisella haastateltavalla oli kokemuksia edellisestä työpaikasta, ja oli käynyt edes jonkinlaisen kehityskeskustelun. Kuitenkaan välttämättä aina ei ollut ihan selvää, oliko keskustelu juurikin mielletty kehityskeskusteluksi vai pelkäksi keskusteluksi. Käsite ei ollut tullut ihan selväksi, mutta keskustelun tarkoituksena oli ollut kuitenkin sama. Kehityskeskusteluiksi käsitettiin myös palavereja, joissa oli

kaikki työntekijät ja esimies paikalla keskustelemassa. Kehityskeskustelujen käymisen tarve sekä motiivi voi jäädä hyvin epäselväksi tilanteissa, joissa työntekijä eikä esimies ole varmistunut on tarkoitus keskustella. Onko tarkoitus käydä tämä pakolliselta tuntuva keskustelu, koska jokin opas kertoo, että niin täytyy tehdä. Huonon valmistautumisen sekä pakollisuuden tunteen takia kerran vuodessa käydyt keskustelut lomakkeen avulla unohtuivat helposti, sekä niissä sovitut tavoitteet ja ehdotukset jäivät toteuttamatta. Aina ei myöskään esimiehelle ole selvää, mikä on kehityskeskustelu. Sen tarkoitus ei ole olla "syyttelytilanne", jossa käydään läpi töitä, joita palkattu työntekijä ei tiennyt edes olleensa velvoitettu tekemään, koska firmassa informaatio ei liikkunut. Kehityskeskustelujen parhain mahdollinen tarkoitus on olla avoin, vapautunut tilanne, jossa käydään läpi käytännön kautta työpanosta; mikä meni erityisen hyvin, mitä voisi kehittää, sekä sovittiin yhdessä tulevista tavoitteista. Näin antoisan keskustelun jälkeen on hyvä olla, kun tietää missä mennään, mitkä ovat johdon mielestä työntekijän vahvuudet, sekä mitä työntekijältä odotetaan tulevaisuudessa. Kehityskeskustelussa on tarkoitus työntekijän lisäksi kehittää esimiestä, joten hänelle voi esittää ideoitaan, sekä kysellä ilman että keskustelun tunnelma olisi vaivaantunut tai työntekijän tarvitsisi pelätä. Hyvin ristiriitaiset tunteet edellisten työnantajien kanssa käydyistä keskusteluista voivat vaikuttaa vahvasti nykyiseen työhön, sen takia osalla on ennakkoluuloja ja pelkoja keskusteluja kohtaan, koska muuta mallia ei tiedetä. Sen takia hyvä valmistautuminen molemmilta osapuolilta on enemmän kuin vaadittavaa, jotta keskustelu antaa kummallekin jotakin. Hyvinkin sujuvasti edellisestä kysymyksestä siirryttiin ihan yleisiin kokemuksiin, ovatko kehityskeskustelut tärkeitä työyhteisössä työntekijöiden mielestä. Kysymys koettiin hieman ehkä nykyisen työpaikkaan painottuvalla, joten vastaukset olivat vaihtelevia. Ehdottomasti suurin osa niistä, jotka olivat käyneet jonkinlaisen kehityskeskustelun aikaisemmissa työpaikoissaan, oli sitä mieltä että ovat tärkeitä. Työntekijöille tulee keskusteluista tunne, että heistä ja heidän toiveistaan välitetään. Säännöllisillä keskusteluilla myös hiljaisimpien työntekijöiden hyvät ideat saataisiin paremmin esille. On tärkeää kuulla jokaisen työntekijän mielipidettä ja näkökantaa asioihin. Nykyiseen työpaikkaan kaivattaisiin selkeästi ilmaistuja sääntöjä ja tavoitteita, jotka olisivat samat kaikille, mielellään kirjallisessa muodossa. Kehityskeskustelun käyttöönotto lisäisi yrityksen ilmapiirin avoimuutta ja selkeyttä ja siksi keskustelut olisivat todella tärkeässä roolissa. Kauneusalan yrityksessä myyjät pystyvät tarkastelemaan itse koneelta omia päivän myyntejään, mutta tämä voidaan kokea myös liian tungettelevaksi; oman työpanoksen näkee aina liian läheltä ja olisi hyödyllistä kuulla, miten oma työskentely välittyy muille. Kehityskeskustelulomakkeet mielletään uudeksi perspektiiviksi, joka taas auttaa aina kehittymään. Kun tavoitteet ja kehitysalueet on ilmaistu selkeästi epämääräisen "musta tuntuu" -tuntemuksen sijaan keskustelut poistavat sosiaalista kitkaa.

Yleisten käsitysten ja tuntemusten jälkeen lähdettiin paneutumaan nykyiseen käytäntöön hoitaa yrityksessä kehityskeskustelut, löytyykö nykyisestä mallista mitään hyvää.

Työ kauneusalan yrityksessä myyjien, myymälävastaavien ja toimitusjohtajan kannalta on niin läheistä, että toimitusjohtajan kanssa puhutaan lähes päivittäin, useimmin puhelimesta, koska myymälät ovat eri puolilla Suomea. Tämä tarkoittaa, ettei omia ehdotuksia tarvitse panna taakseen koko vuotta. Toimitusjohtaja vierailee kuitenkin usein eri myymälöissä. Toimitusjohtajan läheisyys työnarjessa koetaan hyväksi, koska se helpottaa kommunikointia ylempien tahojen kanssa. Kuitenkaan niitä kerran vuodessa käytäviä keskusteluja ei käydä, vaan palautetta ja apua saa aina kun sitä vaan rohkenee pyytää. Kehityskeskustelun ei toivota kuitenkaan olevan ainoa kommunikaation väline, koska pikaisiin kysymyksiin saa nopeasti vastauksen puhelimitse, ja kynnyksen soittaa näitä käytännön asioita on matala. Kuitenkaan ensiarvoisen tärkeää on työntekijän kehittymisen, että yrityksen kannalta varsinaista palautetta työstä saa hyvin harvoin, lähinnä asiakaspalautteiden kautta tai yksittäistapauksissa.

Tulevien kehityskeskustelukäytäntöjen toiveista oli puhetta seuraavaksi. Toimitusjohtaja toivoo keskustelut jokaisen kanssa käytäväksi hänen kanssaan. Työntekijöiden tuntemus asiasta on hieman erilainen, kehityskeskustelut voisi osoittaa liikkeen perustyöntekijöille, eli ei välttämättä myymäläpäälliköille, jotka ovat toimitusjohtajaan yhteydessä lähes päivittäin. Toiveita teemoihin, joita käsiteltäisiin keskusteluissa olisi, että kehityskeskusteluissa voitaisiin analysoida perinteisesti yksittäisen työntekijän vahvuuksia, ja kehittämisalueita. Toivottiin myös työntekijöiden kuulemista työn mielekkyyteen ja toivomuksia tulevaisuuden tehtäviin. Yhdeksi kehityskeskustelujen aiheeksi olisi hyvä ottaa pieni käytännön esimerkki, joka sitten ensi kerralla tulisi tehdä toisin. Omien ideoiden esille tuonti korostui yhdeksi merkittävimmäksi aihepiiriksi. Työyhteisön yhteenkuuluvuutta ei voi koskaan korostaa liikaa, joten yhteiset kehittämistavoitteet ovat myös tärkeä teema. Myymäläpäällikön kanta on kuitenkin samaa mieltä toimitusjohtajan kanssa, että miksi keskustelut eivät häntä koskisi, koska onhan hänkin palkallinen osapuoli, yhtä hyvin esimiesasemassa myymäläpäällikkö tarvitsee tukea ja kehittymissuuntaa.

Pienten päivittäisten keskustelujen nykytilanne yrityksessä tänä päivänä koostuu spontaaneista puhelusta, joita soitellaan puolin ja toisin esimiehen kanssa. Kun jokin hyvä idea iskee, se otetaan esille heti. Eriarvoisiin asemiin tässä tilanteessa ajaa se, kuinka aktiivinen itse on, koska joillekin yhteydenottaminen esimieheen on luontevampaa kuin toisilla, kuitenkin suosimista yrityksessä ei kuitenkaan ole. Keskustelujen määrään päivittäisessä työssä voi vaikuttaa myös asema yrityksessä, riippuen työnkuvasta. "Perustyöntekijä" ei ehkä käy keskusteluja niin usein kuin myymäläpäällikkö, joten saadakseen äänensä kuulumaan on oltava itse aktiivinen ja otettava se puhelin käteen, jos asia on akuutti, ja haluat siihen toimitusjohtajan mielipiteen. Kehityskeskustelun kokonaan puuttuminen nykyiseltä työpaikalta voi myös ajaa työntekijän ajattelumaailman vaikeaan tilanteeseen. Sen puuttuminen voi antaa ajatusten laukata villisti, oletetaan että kehityskeskustelut ovat pakollisia. Yleinen harhaluulo voi olla, että jos ei olla potkuja saatu, oletetaan että pärjätään riittävän hyvin. Jos ei saa palautetta mokailus-

taan, täytyy vaan toivoa sen johtuvan siitä, ettei mokailua ole tapahtunut liikaa, Syynä voi olla myös, ettei vain palaute päädy koskaan työntekijän omiin korviin. Luulot varmasti johtuvat siitä, ettei minkäänlaista palautteenantoa ole, ja työntekijä ei tiedä missä mennään, työstä tulee tasapaksua, koska mitään hyvää tai huonoa ei kuule. Mikä taas voi johtaa siihen, ettei kehitystä suuntaan tai toiseen tapahdu.

Aiemmissa kysymyksissä ollaan keskusteltu nykytilasta, sekä toiveista. Erityisesti pureutumista yksittäisen henkilön oman osaamisen kehittäminen ja mahdolliset kehittämisalueet koetaan yhdeksi pääaiheeksi tulevissa kehityskeskusteluissa. Nykyiset keskustelut lähinnä auttavat liikkeiden toiminnan kehitystä, ei niinkään ohjaa niissä työskenteleviä ihmisiä. Nykyinen malli antaa paljon liiketoiminnalle, mutta liiketoiminta ei kehity, jos siellä työskentelevät ihmiset eivät kehity sen mukana. Kehityskeskustelujen suunnan on muututtava keskittymään enemmän työntekijän kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa toivotaan keskusteltavan rehellisesti, esimerkiksi juuri palautteen antamisesta. Kuitenkin työyhteisön kommunikaatio mielletään mukavasti ja toimivaksi, mutta yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta ei oikeastaan tiedetä ollaanko työntekijän työhön jotenkuten tyytyväisiä vai oikeasti tyytyväisiä. Palaute olisi hyvä kuulla päin naamaa eikä mutkan kautta kolme kuukautta myöhemmin. Silloin osaisi korjata toimintansa sen sijaan, että jatkaa samaan malliin kun ei tiedä, ettei pitäisi jatkaa tavalla kuten on aikaisemmin tehnyt, välttyäkseen tylsiltä toistuvilta virheiltiltä. Joskus puhelinsoittoakin mielletään korkeaksi kynnykseksi toteuttaa. Aikaisemmin mainitut puhelut ovat tehty työntekijän aloitteesta, mutta joskus toimitusjohtajan tekemät puhelut ovat harvinaisia. Ei usein kuule toimitusjohtajan soittelleen "Hei mites tää on mennyt?"-puheluja. Kynnys näihin puheluihin on edelleen korkea.

Kysyimme työntekijöiltä kehittämisalueita jo käytyihin kehityskeskusteluihin. Kysymyksen ymmärrettävyys vaihteli haastateltavan mukaan, mutta yhdeksi suurimmaksi kehittämisalueeksi nousi odotusten mukaisesti se, ettei mitään tarkkaa mallia ole nyt käytössä, joten säännöllinen, vuosittain käytävä kehityskeskustelu työntekijän ja työnantajan välillä on enemmän kuin toivottu. Muissa haastattelussa suurimmiksi kehittämisalueiksi nousivat tulevien keskustelujen säännöllisyys, dokumentoitavuus ja henkilökohtaisuus. Vuosittain käytävät kehityskeskustelut muuttuisivat säännöllisiksi jokaisen kohdalla, ja keskustelut pyrittäisiin ajoittamaan toimitusjohtajan mukaan sesonkeihin, joita kauneusalan yrityksellä on kolme; kevät, syksy ja pikkujoulu-aika. Kuitenkin keskustelut pyrittäisiin pitämään niin, että ne ovat kaikkien kohdalla käyty juuri ennen sesonkia, jolloin keskustelujen "satoa" voidaan hyödyntää heti tulevan sesongin aikana. Vaikka sesonkeja on kolme, ei keskusteluita käydä kolmea vuosittain, vain yksi. Sesonkeihin sijoittuva kehityskeskustelu on hyvä ajoittaa rauhallisempaan aikaan, jotta ne voidaan tehdä kunnolla ajan kanssa. Jos ne käytäisiin sesongin keskellä, niin keskittyminen ei olisi samalla tasolla, koska sesonkien hektisyydestä johtuen tuolloin olisi muutenkin runsaasti töitä.

Dokumentoitavuuden paras varmistaminen on tehdä lomakkeista sähköinen, mutta kuitenkin riippuen keskustelutilasta ja laitteistosta, on siitä voitava myös joustaa. Paperinen lomake on yhtä pätevä, kuin sähköinen dokumentti. Allekirjoitetut ja päivätyt lomakkeet ovat helppo arkistoida kansioon, josta ne ovat sitten helppo ottaa esille kun seuraava sesonki on päättynyt ja aika aloittaa seuraavan vuoden keskustelut. Niitä tulisi myös säilyttää asianmukaisesti ja muilta ulottumattomissa.

Henkilökohtaisuuden korostaminen näkyisi yksilöllisesti jokaisen kohdalla. Lomakkeen kysymyksiä on helppo muokata jokaiselle sopivaksi, kuitenkin edetä mallin mukaan, jotta kaikille keskustelu olisi tasapuolinen ja samanlainen. Yksittäisen työntekijän kohdalla voitaisiin puurtua jokaisen omiin vahvuuksiin, heikkouksiin ja toiveisiin. Yksilölliset tavoitteet ja kehityssuunnitelma palvelevat niin työntekijää että työnantajaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työntekijä voi hyvin, niin voi yritysikin.

Sekä meidän että toimitusjohtajan tavoite oli haastattelujen avulla saada työntekijöiden ääni kuuluviin kehityskeskustelumallin luomisen kautta yritykselle. Tavoitteemme ei siis ollut päästä kenenkään pään sisään, vaan halusimme puhua kehityskeskusteluista ihan yleisellä tasolla sekä toiveista tulevaisuuden suhteen. Kuitenkin on tärkeää tajuta se tosiasia, että kehityskeskustelut noudattavat aika monessa organisaatiossa samaa kaavaa, ja ennen kaikkea kaikilla on sama tavoite: työntekijöiden kehittyminen.

4.2.9 Toimitusjohtajan haastattelu

Haastattelimme toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa samalla tavalla kuten hänen alaisiaan, nauhurin avulla ennalta laatimiamme kysymyksiä (ks. liite 2) käyttäen. Toimitusjohtaja oli saanut mahdollisuuden tutustua laatimiimme kysymyksiin ennalta.

Toimitusjohtaja ei nimennyt jo aikaisemmin käytyjen kehityskeskustelujen vahvuusiksi mitään, hän totesi että minkäänlaista vakiintunutta kehityskeskustelukäytäntöä ei yrityksessä vielä ole, mutta totesi että niiden puuttuminen ei johdu siitä, että hän ei pitäisi kehityskeskusteluista tärkeänä, vaan siitä että yrityksen muut toiminnot ja toimintatavat oli saatava rullaamaan ennen kuin hän pystyi keskittymään kehityskeskusteluihin.

Toimitusjohtaja kertoi, että nykyään yrityksessä käydään viikoittain keskusteluja normaalin työn lomassa, eli vaikka kehityskeskusteluja ei olekaan yrityksessä käyty, se ei tarkoita sitä, että työntekijät eivät olisi saaneet ääntänsä kuuluviin, vaan heidän kanssaan kommunikoidaan jatkuvasti. Kauneusalan yritys päinvastoin pitää kehityskeskusteluja ”erittäin tärkeinä”. Keskustelujen hajanaisuus ja epäjohdonmukaisuus onkin hänen mukaansa hyvin aikaa vievää, joten juuri tästä syystä on toivottavaa että yritykseen tulisi vuosittaiset kehityskeskustelut, jotka antaisivat kaikille yrityksessä toimiville selkeän suunnan vuodeksi eteenpäin.

Opinnäytetyömme tulee yrityksen toimitusjohtajan mukaan todelliseen tarpeeseen, sillä hänen vakaana aikomuksenaan on aloittaa myös kauneusalan yrityksessä vakiintunut kehityskeskustelukäytäntö. Keskusteluja olisi tarkoitus käydä vuoden välein, joten tarkastelujaksoksi muodostuu vuosittainen ajanjakso.

Kysyessämme toimitusjohtajan toiveita yrityksen tuleville kehityskeskusteluille, korosti hän sanoissaan avoimuutta. Toimitusjohtaja toivoi, että kehityskeskustelut olisivat ilmapiiriltään mahdollisimman avoimia, lisäksi hän toivoi vuorovaikutuksen olevan kehityskeskusteluissa kaksisuuntaista osapuolten välillä. Hän kokee, että vain se antaa sekä hänelle että työntekijälle parhaat mahdollisimmat eväät kaikenlaisen toiminnan kehitykseen yrityksessä.

Toiminnan selkeytyminen ja kehittyminen yrityksen sisällä, resurssien säästäminen ja niiden oikein kohdentaminen, tavoitteiden konkretisoiminen työntekijöille ja kehittyminen ovat selkeimmät toiveet, jotka mainitaan niitä kysyessämme liittyen tulevaan kehityskeskustelulomakkeeseen.

Toimitusjohtajalle itselleen kehityskeskustelut ovat käytänteiltään tuttuja menneisyydestä, aikaisemmista työpaikoista. Hän muistelee, että tuolloin kehityskeskustelut käytiin kerran vuodessa, enakkoon täytetyn kaavakkeen avulla, jossa on arvioitiin sekä omaa että esimiehen osaamista. Toimitusjohtaja sanoi, että kehityskeskustelut ovat joskus myös vaikuttaneet palkan korotukseen hänen aikaisemmissa työpaikoissaan.

4.2.10 Eettisyys

Etiikan peruskysymyksiä ovat kysymykset hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä. Tutkimusta tehdessä tulee eteen monia eettisiä kysymyksiä, jotka on otettava huomioon. Periaatteiden tuntemisesta vastuu on kuitenkin tutkijalla itselleen. Eettisesti hyvä tutkimus on, kun sitä tehdessä on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään eettiseen toimintatapaan kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä läpi työn. Hyvää tieteellistä käytäntöä on mahdollista myös loukata monin tavoin. Lähtökohtana on ihmisarvon kunnioitus. (Hirsjärvi ym. 2008, 23 - 25.)

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan pelisääntöjä, jotka ovat yhteisesti sovittu kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija myös osoittaa tehdyllä tutkimuksellaan sekä tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan että tulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkimuksen tuloksen on osoitettava hyvää tieteellisestä käytäntöä. Yleensä tulokset joita tutkimukset tuottavat antavat jotakin uutta, tai esitettävä miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uudella tavalla. Käytössä olevien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien on oltava tiedeyhteisön hyväksymiä, jotta niitä voitaisiin omassa tutkimuksessa käyttää. Tiedonhankinnassa tämä tarkoittaa lähinnä, että on

perehdytty oman alan kirjallisuuteen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, ja oman tutkimuksen analysointiin. (Vilka 2005, 30.)

Tutkijaksi ryhtyjä voi itse pohtia, tunnistaa ja tunnustaa, minkälaisilla metodeilla hän lähtee tekemään eettisesti kestävästä tutkimuksesta. Tutkimushankkeissa tutkijan taidot eivät saa suurta alaa, vaan tutkimusta ohjaa toimeksianto, tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. (Vilka 2005, 31.)

Tutkimusaiheen valintakin luetellaan eettisiin valintoihin. Tutkimuskohteen tai -ongelman alussa kysytään, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen lähdetään. Ongelmiksi nousevat näissä yhteyksissä usein: tulisiko valita tai välttää pinnalla olevaa aihetta; aihe, joka on helppo toteuttaa, mutta ei tuota mitään uutta tai ole merkitykseltään tärkeä. (Hirsjärvi ym. 2008, 24-25.)

Lähtökohtana jokaiseen työn vaiheeseen voidaankin pitää seuraavaa, että mitä tarkempaa ja huolellisempaa tekstin viittaaminen ja lähdeviitteiden merkkäminen on, sitä parempaa hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimus käyttää. (Vilka 2005, 32.)

Kokonaisuudessaan tutkimus on vaativa tehtävä, koska on pystyttävä varmistamaan, että eettiset näkökohdat tulevat riittävästi ja oikein huomioon otetuksi. Erityisen tärkeää pitää mielessä jo ensimmäisistä tutkimus- kirjoitustehtävistä lähtien, että edellä oleviin seikkoihin panostetaan. Lähteenäkin toimiva Internet tuo usein esiin uusia eettisiä kysymyksiä. Tutkija itse on kuitenkin viime kädessä, se joka tekee omaa tutkimustyötään koskevat eettiset ratkaisut ja vastaa niistä. Vastuun ollessa yksittäisellä tutkijalla, tutkimusetiikka koostuu yhä enemmän yhteisesti sovitusta periaatteista ja tavoitteista. Parhaansa mukaan olisi noudatettava näitä yhteisesti sovittuja periaatteita omassa tutkimustyössään. (Hirsjärvi 2008, 27; Kuula 2011, 26.)

5 Johtopäätökset

Tässä pohdimme saamiamme tuloksia haastatteluista ja vertailemme niitä kirjallisuuskatsauksen teorian tietoon. Näistä saadaan yhteenveto ja johtopäätökset, mitä mieltä olemme asiasta. Johtopäätökseen on vaikuttanut toimitusjohtajan haastattelu ja työntekijöiltä saadut vastaukset haastattelujen avulla. On paljon helpompaa samaistua jonkun toisen mielipiteeseen, samalla ammattilaiseen, joka tekee tätä työtä todella.

Työn aihe kiinnosti valtavasti ja toimi oleellisena motivaattorina tutkimuksen teossa. Aiheesta kehityskeskustelut voisi tehdä jatkotutkimuksen yritykselle. Laajennettavana jatkotutkimuksena voisi tarkastella esimerkiksi seuraavan vuoden toimintatapoja. Tietenkin vasta sen jälkeen, kun ensimmäiset keskustelut ovat pidetty, ja aletaan valmistautua seuraaviin keskuste-

luihin. Keskustelu on sidottu vuosikelloon, eli vuosittain samoihin aikoihin aloitetaan kehityskeskustelumallin mukainen toiminta. Ovatko esimerkiksi keskustelut tuottaneet liiketoiminnallista tulosta, ja ovat työntekijät entistä tyytyväisempiä työhönsä. Tutkimuksen voisi laajentaa koskemaan jokaista myymälää, koska emme päässeet haastattelemaan jokaista työntekijää.

Tutkimuksen aikana yhtenä kehittämisideana voisi tarkastella sitä, ovatko työntekijät päässeet paremmin myynnillisiin tavoitteisiinsa, kuin ennen kehityskeskustelujen käymistä. Eli ovatko resurssit oikeasti suuntautuneet oikeaan ja tarkoituksenmukaiseen suuntaan.

Päällimmäinen johtopäätös niin toimitusjohtajan kuin työntekijöidenkin haastatteluista on se, että molemmat osapuolet tiedostivat yrityksen kehityskeskustelumallin puutteen ja tämä asia paistoi läpi jokaisesta haastattelutilanteesta. Yrityksen lähtötilanne kehityskeskustelujen osalta oli epämieluisa, koska mitään mallia ei ollut, mutta molemmat osapuolet selvästi toivoivat käytäntöä yrityksen arkeen. Nykyisillä resursseilla ei voi päästä pitkälle, varsinkaan, jos henkilöstö ei ole motivoitunut kehittymään, koska mahdollisuutta ei tarjota.

Yrityksen lähtötilanteen selvittämiseksi otimme yhteyttä toimitusjohtajaan, ja hän antoi meille tämän toimeksiannon, toimitusjohtajalle oli tärkeää että kehityskeskustelukäytäntö tulee käyttöön, koska hänen mielestään nykyinen käytäntö oli aikaa vievä, ja tarkoituksena oli suunnata yrityksen resurssit niihin tarkoitettuihin töihin. Tekemämme tutkimus on kaksiosainen, se koostuu haastatteluista ja kehityskeskustelumallista sekä lomakkeesta. Kehityskeskustelumalli otetaan käyttöön nopealla aikataululla. Malliin liittyy valmis kehityskeskustelulomake, jonka tarkoituksena on ohjata keskustelun suuntaa ja antaa keskustelulle pohja.

Opinnäytetyöprosessi opetti tutkijoille tutkimuksen tekoa ja itsenäistä työskentelyä vieläkin enemmän, haastavassa ympäristössä. Opimme organisoimaan ajankäyttöämme projektissa. Opimme, että kuinka tärkeää kehityskeskustelujen läsnäolo onkaan jopa aloittavassa yrityksessä. Kehityskeskustelujen olemassaolo saattaa tuntua joskus jopa yhdentekevältä, mutta sen puuttuminen saa ennen kaikkea epäluulot kasvamaan työntekijöiden keskuudessa ja lisäksi resursseja ei käytetä mahdollisimman hyvin hyödyksi yrityksen sisällä. Asioiden priorisointikyky vahvistui tämän laajan opinnäytteen ansiosta. Mielestämme onnistuimme asioiden aikatauluttamisessa hyvin, noudatimme ohjaavan opettajan antamaa viitteellistä aikataulua ja pysyimme aikataulussa loistavasti. Kuitenkaan ongelmiltakaan emme päässeet välttymään, koska työskentelemme molemmat kokopäiväisesti, välillä ajan löytäminen opinnäytetyölle oli vähintäänkin haastavaa. Suurimmaksi hetkelliseksi ongelmaksi, kuitenkin väliaikaiseksi, muodostui ohjaavan opettajan puuttuminen. Ohjaajan puuttuminen aiheutti hieman viivästyksiä aikataulussa, mutta korjasimme ongelman nopeasti, koska uuden ohjaajan avulla saimme nopeasti aikataulusta kiinni. Me saimme paljon kokemusta siitä, miten kehityskeskusteluihin liit-

tyvä kirjallisuus eroaa käytännön todellisuudesta, ja pääsimme syventymään kehittyvän organisaation ongelmiin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ammattiliitto Pro-lehti. 7/2012. Helsinki.

Armstrong, M. 2006. Strategic Human Resource Management: a guide to action. London: Kogan Page.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Kanniainen, V. & Sintonen, M. (toim.) 2003. Etiikka ja talous. Vantaa: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet - Metodologia sarja: 4. Viro.

Moisalo, V.-P. 2010. Arjen johtaminen : käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Niemi, L. 2004. Brandien kilpailu kosmetiikan markkinoilla. Erilaistumisen kautta menestykseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 14. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. Keuruu: Otava.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. SITRA:n julkaisuja 180: Helsinki: Hakapaino Oy.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY kirjapainoyksikkö.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. United States of America.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella Huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet:

Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Kuntien eläkevakuutus. Luettu 28.6.2012.
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimiesopas.pdf

Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. 2010. Luettu 26.6.2012.
<http://www.uralehti.fi/node/188>

Sipilä, A. 2006. Kauneus syyllistää. Luettu 3.10.2012.
<http://www.hs.fi/tulosta/HS20061119SI1VS04bt0>

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa	15
Kuvio 2. Tunteiden johtaminen	20
Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli	24
Kuvio 4. Kehityskeskustelun prosessi	32
Kuvio 5. Kehityskeskustelun tarpeet	36

Kuvat

Kuva 1. Istumaehdotus keskustelutilanteessa	48
---	----

Taulukot

Taulukko 1. Kehitys-, tavoite- ja suunnittelukeskustelun eroavaisuudet	34
--	----

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Mitkä koet käymienne kehityskeskustelujen vahvuuksiksi
2. Onko sinulla toiveita kehityskeskustelujen sisällöstä
3. Kertoisitko aiemmissa työpaikoissa olleista kehityskeskusteluista
4. Kuvaile kehityskeskustelujenne tilannetta nykypäivänä.
5. Mitkä koet käymienne kehityskeskustelujen vahvuuksiksi (kenen kanssa niitä käydään, kuinka usein, onko käytössä apuvälineitä?)
6. Mitä odotat tulevaisuuden kehityskeskusteluilta kauneusalan yrityksessä?
7. Mainitse jo kauneusalan yrityksessä käytyjen kehityskeskustelujen kolme kehittämisaluetta
8. Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi tärkeitä työyhteisössä ylipäänsä? Miksi ovat / eivät ole
9. Muuta

Liite 2. Haastattelukysymykset toimitusjohtajalle

1. Mitkä koet käymienne kehityskeskustelujen vahvuuksiksi
2. Onko sinulla toiveita kehityskeskustelujen sisällöstä
3. Kertoisitko aiemmissa työpaikoissa olleista kehityskeskusteluista
4. Kuvaile kehityskeskusteluitanne tällä hetkellä
5. Mitä odotuksia kehityskeskusteluilta, jos ne muuttuivat kerran vuodessa käytäviin keskusteluihin
6. Mainitse kehityskeskusteluista kolme kehittämisaluetta
7. Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi tärkeitä työyhteisössä ylipäänsä
8. Saisitko ”ylemmältä tasolta” apua mallin tekemiseen/yleisesti kehityskeskustelu periaatteeseen

Liite 3. Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelu mahdollistaa tietynlaisen pysähtymisen.

Kehityskeskusteluun tulisi saada aikaan luottamusta huokuva ilmapiiri, johon päästään korostamalla avoimuutta, osallistumista, toisen kunnioittamista sekä vuorovaikutusta. Toistuvana tapana kehityskeskustelut auttavat luottamuksen rakentamisessa. Kehityskeskustelu käydään yhdessä esimiehen ja alaisen kanssa.

Keskustelun tulisi lisätä vuorovaikutusta eri osapuolien välillä ja näin parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja luottamusta. Kehityskeskustelusta tulisi olla hyötyä sekä alaiselle, esimiehelle että yritykselle. Kehityskeskustelujen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta, sekä parantaa työtyytyväisyyttä.

Tämä kysymyslomake sekä helpottaa että rajaa kehityskeskusteluun valmistautumisessa. Lomake toimii keskustelua ohjaavana välineenä. Lomake on myös väline työssä jaksamisen, -suorittamisen ja tiimityön itsearviointiin. Lomake sisältää avoimia sanallisia kysymyksiä, sekä mitta-asteikollisia kysymyksiä. Täytä lomake ennen keskustelua. Toimitusjohtaja tulee varaamaan keskusteluun aikaa kanssasi noin 2 tuntia.

Henkilön nimi

Esimiehen nimi

I AVAUS JA KESKUSTELUN TAVOITTEET

II EDELLISEN VUODEN ARVIOINTI

III ONNISTUMISEN ARVIOINTI

Työsi tärkeimmät tavoitteet

Mitkä asiat koet työssäsi mielekkäiksi ja palkitseviksi

Työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista edistäneet seikat

IV TEHTÄVÄT

Mitkä työtehtävät innostivat eniten

Mitkä työtehtävät innostivat vähiten

Työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista haitanneet seikat

Kuinka hyvin eri tehtävien yhteensovittaminen on onnistunut

Anna itsellesi arvosana erittäin huonosti 1 - 5 erittäin hyvin

1

2

3

4

5

Tee hahmotelma työajan käytöstä

Arvio yhteistyön toimivuudesta, arvioi myös omaa osuuttasi yhteistyön sujuvuuteen

Anna itsellesi arvosana erittäin huonosti 1 - 5 erittäin hyvin

1 2 3 4 5

V KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Millä alueilla sinun tulisi kehittää itseäsi

Miten arvioisit työssäjaksamistasi

Anna itsellesi arvosana erittäin huonosti 1 - 5 erittäin hyvin

1 2 3 4 5

Miten huolehdit omasta työssäjaksamisestasi

Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi

Anna itsellesi arvosana erittäin huonosti 1 - 5 erittäin hyvin

1 2 3 4 5

Millainen on työyhteisön ilmapiiri

Anna itsellesi arvosana erittäin huono 1 - 5 erittäin hyvä

1 2 3 4 5

VI TAVOITTEET SEURAAVALLE VUODELLE

Mihin suuntaan toivot työsi kehittyvän tulevaisuudessa

Tarvitsetko jotain uutta osaamista työssäsi tulevaisuudessa

VII PALAUTTEET

Yksikön toimintaan liittyvät parannusehdotukset

Mitä toiveita sinulla on yhteistyön kehittämisen suhteen?

Mikä esimiehesi toiminnassa on ollut parasta?

Oma arvioisi esimiehesi onnistumisista

Anna itsellesi arvosana erittäin huono 1 - 5 erittäin hyvä

1 2 3 4 5

Mitä esimiehesi voisi tehdä paremmin?

Mitä toiveita sinulla on esimiehellesi

Arvioi oman esimiehesi osuutta yhteistyön sujuvuuteen

Anna itsellesi arvosana erittäin huono 1 - 5 erittäin hyvä

1

2

3

4

5

VIII YHTEENVETO / SOVITUT ASIAT

Kehityskeskustelussa sovitut asiat ja niiden edellyttämät toimenpiteet.

Aikataulu ja käytännön seuraaminen

Muuta

Kehityskeskustelun päiväys ja paikka

Allekirjoitukset nimenselvennyksineen

Toimitusjohtaja

Työntekijä