

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIKOTALOUS, KUOPIO

KEHITYSKESKUSTELUMALLIN LAATIMINEN FINNGOLD OY:LLE

Mari Liimatainen
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Liikkeenjohto ja yrittäjyys

Tammikuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalouden koulutusohjelma, Liikkeenjohto ja yrittäjäyys

Tekijä(t)

Mari Liimatainen

Työn nimi

Kehityskeskustelumallin laatiminen Finngold Oy:lle

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

11.1.2010

49 + 8

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Anneli Juutilainen, Esa Viklund

Finngold Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia kehityskeskustelumalli Finngold Oy:lle. Kehityskeskustelut otetaan käyttöön myymäläkohtaisesti. Kehityskeskusteluista tulee työväline myymälävastaavien ja myyjien väliseen kanssakäymiseen, jonka avulla toivotaan yrityksen hyötyvän esimerkiksi henkilöstön sitoutumisen lisääntymisenä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen teemahaastattelu. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää oliko henkilöstön mielestä kehityskeskusteluille tarvetta ja millaisia kehityskeskusteluja myymälöihin toivottiin. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 12 työntekijää viidessä eri myymälässä ympäri Suomea. Haastateltavista viisi oli myymälävastaavia ja seitsemän myyjiä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla.

Tutkimuksesta voidaan vetää johtopäätös, että kehityskeskustelujen ottamista käyttöön pidetään toivottuna. Sisällöstä toivottiin kattavaa ja monta osa-aluetta käsittelevää. Kehityskeskusteluissa käydään läpi mm. työssä menestymistä, urakehitystoiveita, työviihtyvyyttä, työturvallisuutta sekä luodaan tavoitteita seuraavalle toimintakaudelle.

Kehityskeskusteluista saatavat hyödyt tulevat näkymään pitkällä aikavälillä esimerkiksi henkilöstön sitoutuneisuutena yrityksen toimintaan sekä myyjien motivaation kasvuna.

Asiasanat

Kehityskeskustelut, henkilöstöjohtaminen, suoritusjohtaminen

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO
Degree Programme, option

Degree Programme in Business and Administration

Author(s)

Mari Liimatainen

Title of study

Creating a performance appraisal model for Finngold Ltd

Type of project

Date

Pages

Thesis

11.1.2010

49 + 8

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Anneli Juutilainen, Esa Viklund

Finngold Oy

Abstract

The subject of this thesis was to create a performance appraisal model for a company called Finngold Ltd. The performance appraisal model will be taken into use in every store separately. The model is going to become a tool for the communication between the sales persons and the shop holders in order to create many benefits, for example increase the commitment of the personnel.

The empirical part was conducted as a qualitative theme interview research. The purpose of the interviews was to find out if the performance appraisals were considered to be useful and what kind of performance appraisals was expected. Totally 12 employees of the company including sales persons and shop holders were interviewed in five stores all around in Finland. Those who were interviewed were chosen via sampling with deliberation.

From this research you can draw a conclusion that the performance appraisal model is expected to be taken into use. The content was wanted to be quite large and handle many aspects. During the performance appraisal you look over work success, career prospects, job satisfaction, job safety and create targets for the next operation period.

The benefits of performance appraisals will be seen in a long period of time. For example the commitment of the employees to their work and their motivation might increase.

Keywords

Performance appraisal, management of performance, human resource management

Note

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusongelma.....	7
1.2	Finngold Oy	7
1.3	Tutkimusraportin rakenne	8
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	9
2.1	Esimiesosaaminen osana henkilöstöjohtamista	10
2.2	Suorituksen johtaminen.....	12
2.2.1	Suorituksen johtaminen organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmista .	13
3	KEHITYSKESKUSTELUT	15
3.1	Kehityskeskusteluiden tavoitteet ja merkitys.....	16
3.2	Kehityskeskustelun sisältö	17
3.3	Kehityskeskustelun osapuolet	18
3.4	Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	19
3.5	Kehityskeskustelun toteutus.....	20
3.6	Ryhmäkehityskeskustelut.....	23
3.7	Kehityskeskustelun haasteet	24
3.8	Yhteenveto	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
4.1	Laadullinen tutkimus.....	26
4.2	Teemahaastattelu.....	27
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.4	Reliabiliteetti ja valideetti tutkimuksessani	29
5	TUTKIMUSTULOKSET	31
5.1	Haastateltavien taustatiedot sekä käsitykset ja kokemukset kehityskeskusteluista	31
5.2	Kehityskeskusteluiden tarve	32
5.3	Toiveita kehityskeskusteluiden sisältöön.....	33
5.4	Kehityskeskusteluille asetettavat tavoitteet ja hyöty	36
5.5	Ehdotuksia kehityskeskusteluiden toteuttamiseen	37
5.6	Tulosten yhteenveto	38
6	POHDINTA.....	40
6.1	Opinnäytetyöprosessin pohdinta	42

LÄHTEET	44
LIITE 1 Haastattelun teemakysymykset.....	50
LIITE 2 Kehityskeskustelulomake	52

Kiinnostukseni mahdollisuuksista kehittää työyhteisöä heräsi jo liiketalouden opintojeni alkuvaiheissa. Oma haaveeni on olla jonain päivänä yrityksessä johtavassa asemassa, mikä on herättänyt mielenkiintoni siihen kuinka yritys toimisi tehokkaasti samalla huomioiden työntekijöiden toiveet, osaaminen ja viihtyvyys. Viitatakseni myös Dave Ulrichin (2007) ajatuksiin kirjassa ”Henkilöstöjohtamisella huipulle” en usko, että ilman minkäänlaista henkilöstöjohtamista työyhteisö voi olla toimiva tai myönteisesti kehityskelpoinen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii erilaisia työvälineitä avukseen, jotta myös työntekijöiden ajatukset saadaan hyödynnettyä. Yhtenä tällaisena välineenä käyttökelpoinen on kehityskeskustelut. Tämä onkin opinnäytetyöni keskeisin aihe.

Nyky-yhteiskunnassa organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen kaikki palveluksessaan olevat työntekijät aina johtoportaan suoritustason henkilöstöön saakka. Henkilöstön osaaminen on kilpailutekijä ja yrityksen pitää pystyä kehittymään, jotta markkinoilla pystytään toimimaan kilpailukykyisinä. (Juuti 1998, 4.) Organisaatioiden toimintaympäristön ja kilpailutilanteen muutokset luovat koko ajan paineita toiminnalle ja ne edellyttävät johtamiselta ja henkilöstötoiminnoilta jatkuvaa joustavuutta (Hyppänen 2007, 17).

Kehittyvä ja menestystä havitteleva yritys tarvitsee palkkalistoilleen niin määrällisesti kuin laadullisestikin oikean, suoritus- ja kehityskykyisen henkilöstön, jolta löytyy halu toimia yrityksen parhaaksi. Parhaat tulokset voidaan saavuttaa yrityksen toimintaan sitoutuneen, motivoituneen, myönteisesti asennoituvan ja osaavan henkilöstön toimesta. (Pirnes 2003, 207.) Organisaation menestyksen takaamiseksi keskeisiä keinoja ovat inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ja kehittäminen (Juuti 1998, 4).

Esimiehen onnistuminen omassa tehtävässään on pitkälti kiinni alaistensa suoriutumisesta; miten hyvin alaiset onnistuvat työtehtävissään, miten hyvin he saavuttavat tavoitteensa ja millaiseen yhteistoimintaan he kykenevät työyhteisössään. Tällöin esille nousee yksi keskeisistä johtamisen keinoista – kehityskeskustelut. (Juuti 1998, 4.)

Kehityskeskustelut ovat yrityksen strategisen johtamisen väline, jolla ankkuroidaan yrityksen visiot, liikeideat ja päämäärät osaksi jokapäiväistä toimintaa ja tuodaan ne alaisten tietoon (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 154). Samalla tarkastellaan henkilöstön osaamista, mietitään tavoitteita ja tätä kautta päästään paremmin sitouttamaan henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin, parannetaan yhteistyötä ja edesautetaan tiedonkulkua. Voidaankin sanoa, että kehityskeskustelut ovat investointi, jonka avulla parannetaan yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta – edistetään kilpailukykyä ja tuodaan parhaassa tapauksessa yritykselle haluttua voittoa. (Viitala 2007, 186-187.)

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on laatia Finngold Oy:lle kehityskeskustelumalli, joka otetaan käyttöön kaikissa yrityksen toimipisteissä ympäri Suomea. Kehityskeskustelumalli luodaan myymälävastaavien työvälineeksi ja ohjeistukseksi myyjien kanssa käytyihin keskusteluihin. Kehityskeskusteluille on yrityksessä olemassa tarve, sillä henkilöstön keskuudesta on tullut useita toiveita kehityskeskustelumallin ottamiseksi käyttöön koko yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, mikä tarkoitus kohdeyrityksessä kehityskeskusteluille tulee olemaan eli miten kehityskeskusteluita toteutetaan ja kuinka saatua tietoa voidaan hyödyntää niin organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin tasolla.

Opinnäytetyöni konkreettisena tuloksena luodaan yritykselle kehityskeskustelulomake sekä ohjeistus kehityskeskusteluiden toteuttamiseksi. Toivon, että Finngold Oy tulee hyötymään työstäni, sillä kehityskeskustelukäytännön käyttöönoton myötä yritys tulee saamaan monella tapaa hyvän työvälineen esimiestensä käyttöön ja alaisilleen keinon saada sanottavansa julki.

1.2 Finngold Oy

Finngold Oy on tällä hetkellä 15 myymälää sisältävä perheomistuksessa oleva osakeyhtiö, joka on perustettu yli kymmenen vuotta sitten Kuopiossa ja laajentanut toimintaansa niin, että yritys toimii jo useassa kaupungissa. Yritys on kasvanut ja laajentunut kuluneiden vuosien aikana huomasti, sillä nykyisin se käsittää myymälöitä Helsingin, Jyväskylän, Kangasalan, Kuopion, Lempäälän, Tampereen, Vaasan ja Varkauden alu-

eella. Yritys kasvaa jatkuvasti, sillä pelkästään viimeisen vuoden aikana yritys on kasvanut kolmella uudella myymälällä. (Minkkinen 2009.)

Finngold Oy:n myymälät kuuluvat osaksi Timanttiset-ketjua, joka on ”Suomen johtava kello-, koru- ja lahjavaramyymäläketju” (Finngold Oy 2009). Timanttiset-ketjun jäsenliikkeet muodostavat yhdessä markkinointi-, maahantuonti- ja jälleenmyyntiverkoston, joka toimii kattavasti koko Suomessa käsittäen kaikki suurimmat kaupungit (Timanttiset 2009).

Jokaisessa yrityksen myymälässä työskentelee yksi myymälävastaava sekä myymälästä riippuen eri määrä myyjiä. Timanttiset panostaa ”ammattitaitoiseen ja koulutettuun henkilökuntaan, joka palvelee asiakkaitaan asiantuntemuksella ja luottamuksella” (Timanttiset 2009).

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Aloitan tutkimusraporttini pohtimalla yleisesti henkilöstövoimavarojen johtamista. Esiteltyäni henkilöstövoimavarojen johtamista yleisellä tasolla keskityn tarkemmin sen yhteen prosessiin, suorituksen johtamiseen. Teoreettisen viitekehyksen keskeisimmän sisällön muodostaa kuitenkin kehityskeskusteluja käsittelevä luku 3, jossa selostan kehityskeskustelun tavoitteista ja merkityksestä, sisällöstä, osapuolista, siitä miten tulisi valmistautua keskusteluun sekä mitä haasteita kehityskeskusteluilla on. Teoriaosuuden lopuksi kokoan vielä lyhyen yhteenvedon lopputoteamuksista.

Teoriaosuuden jälkeen havainnollistan varsinaisen laadullisen tutkimukseni toteutuksen sekä esittelen tutkimustulokseni. Lopuksi pohdin tutkimuksesta saatuja tuloksia ja arvioin niiden vaikutusta sekä selostan kokemuksiani opinnäytetyöprosessista.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sitä, kuinka yrityksen sisäisiin organisaatiojärjestelmiin ja –prosesseihin, kuten henkilöstövalintoja tekemällä, voidaan vaikuttaa suurelta osin siihen, kuinka työtä yrityksessä tehdään (Ulrich 2007, 38). Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkenttään kuuluu organisaation työntekijäjärjestelmän hankinta, motivointi, huoltaminen, kehittäminen sekä palkitseminen. Sen perimmäisenä tavoitteena on kyetä houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluttuja henkilöitä ja pitämään tämän jälkeen heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä kohti hyviä työsuorituksia. Hyvistä työsuorituksista tulisi palkita, työkykyä tulisi ylläpitää ja tarpeen vaatiessa työntekijöitä olisi pystyttävä kehittämään, jotta he pystyvät hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2003, 14.)



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

Henkilöstöammattilaisten on opittava toimimaan operatiivisen johtamisen lisäksi strategisesti ja pystyttävä keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Ulrich (2007, 46) on määritellyt henkilöstöjohtamiselle neljä pääroolia, jotka ilmenevät yllä olevasta kuvioista. Perinteisiin henkilöstöjohtamisen näkökulmiin

verrattuna on nykyään alettu korostaa henkilöstötoimintojen kytköstä liiketoiminnan strategiaan linjauksiin. Yrityksen strategiset tavoitteet tulee muuttaa jokapäiväisiksi toiminnoiksi ja tässä tehtävässä henkilöstöjohtaminen on apuna siten, että henkilöstöstrategiaa pyritään kehittämään organisaation yleisstrategiaa tukevaksi (Peltonen 2007, 95; Ulrich 2007, 30; Viitala 2007, 29).

Yrityksen perusrakenteiden luominen on toinen henkilöstöjohtamisen keskeisistä rooleista. Kun yrityksessä suunnitellaan ja toteutetaan tehokkaasti ns. perusprosessit kuten palkkaus, riittävästä koulutuksesta huolehtiminen sekä henkilöstön arviointi, vasta silloin voidaan taata hallinnollinen tehokkuus. (Ulrich 2007, 50-51.)

Henkilöstön ohjauksen ja sijoittamisen tavoitteena on saada yritykselle osaava henkilöstö ja saada samalla henkilöstön vaihtuvuus minimiin. Kun henkilöstöä kuunnellaan, huoliin ja tarpeisiin kiinnitetään huomiota ja muuttuviin olosuhteisiin reagoidaan, voidaan päästä tätä tavoitetta kohti. (Ulrich 2007, 52-53; Viitala 2007, 30.)

Neljäntenä roolina on muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Uudistumisella tarkoitetaan yrityskulttuurin muutosta. Tämä muutos viittaa organisaation kykyyn suunnitella ja toteuttaa erilaisia hankkeita paremmin ja nopeammin. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on siis olla muutoksen edistäjänä eli saada muutoshankkeissa henkilöstöä pääsemään eroon vanhoista totutuista toimintamalleista ja omaksumaan uuden kulttuurin mahdollisimman helposti ja ilman suurta vastustusta. (Ulrich 2007, 53-55.)

Kaikkia näitä rooleja tarvitaan, jotta henkilöstöjohtamisella saavutettaisiin parhaat mahdolliset tulokset. Henkilöstöjohtamiselle on nykyisin asetettu entistä kovemmat tavoitteet. Sen rooli yrityksen toiminnassa on entistä merkittävämpi, sillä ihmiset vaihtavat nykyään helposti työpaikkaa, elleivät he saa työskentelystään organisaatiossa tarpeeksi tunnustusta. Myös hiljaisen tiedon tärkeys liiketoiminnassa tiedostetaan nykyään entistä paremmin. (Dransfield 2000, 3.)

2.1 Esimiesosaaminen osana henkilöstöjohtamista

Esimiesosaaminen on yksi keskeisistä henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvistä asioista. Esimiesosaaminen jo itsessään on laaja kokonaisuus. Se sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita suhteessa kaikkiin yrityksessä toimiviin

yksilöihin ja ryhmiin. Esimiehen toiminta on vuorovaikutteista ja hänen toiminnallaan on pyrkimys tavoitteellisesti vaikuttaa kaikkiin yrityksen työntekijöihin. (Hyppänen 2007, 7.)

Yrityksen menestyksen sekä hyvän ja korkealaatuisen esimiestyön välillä on löydettävissä selvä yhteys. Esimiehen on ymmärrettävä ja tunnettava oma vaikutuksensa organisaation kokonaisuuteen menestyäkseen omassa tehtävässään. Jotta työntekijät voivat menestyä omalta osaltaan, on heidän samoin tunnettava ja ymmärrettävä omat työtehtävänsä, roolinsa ja se, mihin on pyrittävä ja kehityttävä. Esimiehen tehtävä on tällöin olla ohjaamassa ja auttamassa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa alaisia onnistumaan työsuorituksissaan. (Hyppänen 2007, 7.)

Myös työhyvinvoinnin kannalta esimies on ratkaisevassa asemassa. Jos esimies edesauttaa työntekijöiden työn jatkuvuutta, työn mielenkiintoista sisältöä, henkistä vireyttä ja turvallisuutta, ehkäisee turhan stressin syntymistä sekä pitää yllä miellyttävää lähiympäristön ilmapiiriä, hän auttaa osaltaan henkilöstöä jaksamaan työssä ja mahdollistaa työntekijöiden henkisesti hyvän panoksen työhönsä. (Vesterinen 2006, 157.) Henkinen hyvinvointi edistää osaltaan oppimista ja työssä kehittymistä. Esimiehen on sanottukin olevan avainasemassa oppimisen tukemisessa ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa. (Eklund ym. 2007, 18.)

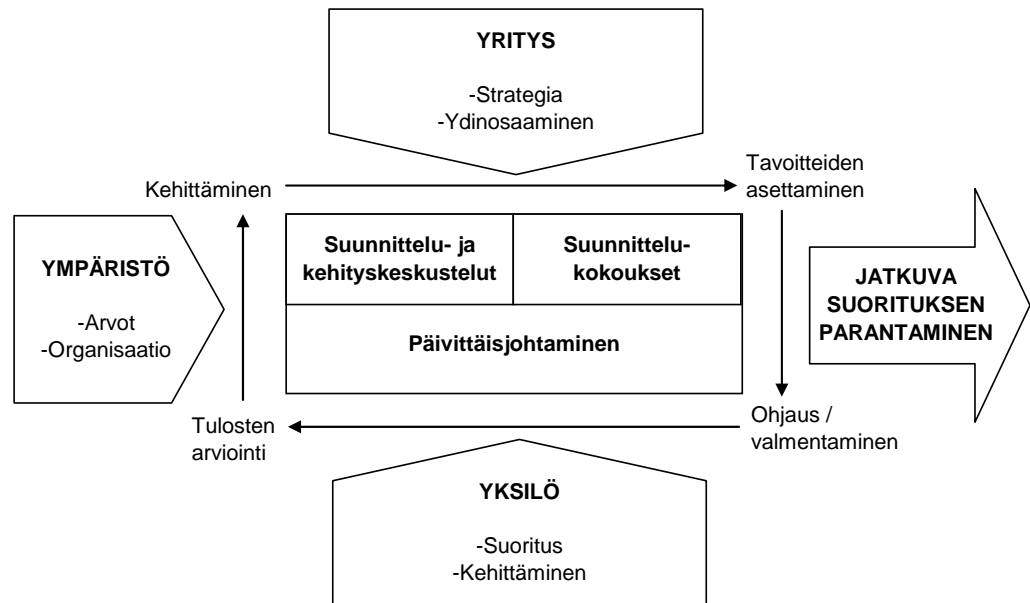
Aarnikoivu (2008, 18-19) on määritellyt esimiestyölle kuusi toimenpidettä, jotka tulee toteuttaa esimiestyössä hyvän tuloksen ja hyvinvoivan työyhteisön rakentamisen saavuttamiseksi. Toimenpiteet ovat:

1. ”organisaation perustehtävän eli mission kirkastaminen ja ymmärrettäväksi tekeminen
2. organisaation tavoitetilan eli vision määrittely ja ymmärrettäväksi tekeminen
3. yrityksen kilpailukeinojen konkretisoiminen
4. työntekijän toiminnan näkyväksi tekeminen suhteessa yrityksen perustehtävään ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen
5. asiakasnäkökulman korostaminen
6. arvojen käytännöllistäminen työntekijöiden arkeen”

2.2 Suorituksen johtaminen

Viitala (2001, 132) huomauttaa, että johtamisessa visiot ovat viime vuosikymmenen aikana keskittyneet yksilöiden ja yrityksen tasolla suorituksiin ja suoriutumiseen. Enää ei tärkeimpänä seurannan kohteena pidetä työssä vietettyä aikaa, vaan lähes kaikkialla määritellään nykyään yksilölliset tavoitteet. Yksi keskeisistä henkilöstövoimavarojen johtamisen malleista on yksilöiden ja tiimien suoritusarviointi, jonka keskeinen toiminto on suorituksen johtaminen. (Kauhanen 2003, 97.) Sydänmaalakan (2001, 75) mukaan suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosesseista, jonka avulla luodaan edelleen edellytykset monille muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Niin yksilön, tiimin kuin koko organisaationkin tulisi tietää ”mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautusjärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan”.

Sydänmaalakan (2001, 76) mukaan suorituksen johtaminen sisältää neljä tärkeää toimintoa. Nämä toiminnot ovat tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute sekä kehittäminen. Organisaatiota pidetään suorituskykyisenä silloin, kun se asettaa toiminnalleen selkeitä tavoitteita ja päämääriä, arvioi työsuorituksiaan ja antaa niistä palautetta sekä tunnistaa saavutetut tulokset (Scott-Lennon 1999, 8). Mitä paremmin tavoitteet saavutetaan ja aiemmat suoritukset ylitetään, sitä paremmin yritystä voidaan pitää suorituskykyisenä (Viitala 2007, 132).



Kuvio 2. Suorituksen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2001, 76).

Yllä olevasta kuviosta ilmenee suorituksen johtamisen viitekehys. Kuviosta ilmenevät suorituksen johtamisen tärkeimmät työkalut, jotka ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Hyvä päivittäisjohtaminen luo edellytykset yksilötason kehityskeskusteluille ja tiimi- ja organisaatiotason suunnittelukokouksille. Oleellista on, että suoritus jatkuvasti parantuisi – sehän on suorituksen johtamisen tärkein tavoite (Sydänmaalakka 2001, 77.)

2.2.1 Suorituksen johtaminen organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmista

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna suorituksen johtamisen tarkoituksena on yhdistää organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmat niin, että tavoitteet olisivat yhdenmukaiset koko organisaatiossa. Jos suorituksen johtaminen on kytketty selkeästi muihin yrityksen suunnitteluprosesseihin, kuten strategiasuunnitteluun, kehityskeskusteluihin tai edelleen päivittäisjohtamiseen, tavoitteiden yhdenmukaistaminen onnistuu helpommin. Lisäksi ensiarvoisen tärkeää organisaation näkökulmasta on, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä aina johtoportaasta suorittavan tason henkilöstöön asti on selvillä heidän avaintehtävään alueensa ja mikä on heidän ydinosaamistaan. Nämä asiat tiedostamalla selkiytyy paremmin ajatus siitä mitä yrityksessä tavoitellaan eli mikä on organisaation toiminnan perimmäinen tarkoitus. (Sydänmaalakka 2001, 79 – 80.)

Yksilön näkökulmasta suorituksen johtamisprosessin tulisi antaa yksilölle lisää kehittymismahdollisuuksia niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä. Organisaatiokin hyötyy, jos hyvä työntekijä pysyy yrityksen palveluksessa ja etenee siellä urallaan eikä lähde kilpailijan palvelukseen (Lankinen ym. 2004, 130). Yksittäisen työntekijän kehittymisen mahdollistamiseksi niin työtehtävissä kuin koko urallakin hänen tulisi pysyä tiedostamaan miten oma tehtävä liittyy koko organisaation tarkoitukseen eli kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen. (Sydänmaalakka 2001, 81.) Yksi keskeisistä seikoista on tietää, mikä on yrityksen ”visio eli organisaation tavoitetila” (Sydänmaalakka 2001, 81; Aarnikoivu 2008, 18). Tämä auttaa näkemään oman työtehtävän tarkoituksen. Visiota tulisi vielä verrata organisaation arvoihin, jotka joillakin yrityksillä on kirjattu yleiseksi ohjeistukseksi (Wheelen & Hunger 2006, 13; Sydänmaalakka 2001, 81.) On myös oltava selkeät tavoitteet ja tavoitteisiin liittyvä vahva sitoutuminen, jotta huippusuorituksiin yltäminen on mahdollista ja työssä suoriutuminen kehittyy. (Sydänmaalakka 2001,81.)

Ympäristön näkökulmaan liittyy mm. organisaation arvot, kulttuuri sekä organisaatiomuodot. Erityisesti organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten kehityskeskustelut toimivat yrityksessä käytännössä. Jos yrityksessä on totuttu säännölliseen ja avoimeen palautteenantoon, on todennäköisempää, että kehityskeskustelut ovat helpommin toteutettavissa ja niitä kohtaan asennoituminen on myönteistä. Arvot nousevat ilmi kehityskeskusteluissa. Myös organisaatiomuoto on aina otettava huomioon, kun suunnitellaan organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaalakka 2001, 82-83.)

3 KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelut ovat olleet merkityksellinen johtamisen keino jo useamman vuosikymmenen ajan - aina siitä saakka kun yrityksiä on johdettu tulos- ja tavoitehakuisesti (Korhonen 2008). Nykyäänkin kehityskeskustelut ovat yksi tärkeistä suorituksen johtamisen välineistä (Valpola 2002, 19).

Termejä kehityskeskusteluille löytyy useita. Kehityskeskusteluiden historian alkuvaiheissa 1970-luvulla puhuttiin henkilösuhdekeskusteluista (Pirnes 2003, 213). Kehityskeskustelut tunnettiin ja tunnetaan vielä nykyään myös nimillä esimiesalaiskeskustelu, tavoite- ja tuloskeskustelu sekä suunnittelukeskustelu (Kauhanen 2002, 97; Koivunen 2001; Sydänmaalakka 2001, 85). Käytän tässä tutkimusraporttini nimitystä kehityskeskustelu, koska se on ehkä yleisimmin tunnettu termi.

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan etukäteen sovittuja ja suunniteltuja keskusteluja, jotka käydään esimiesten ja heidän alaitensa välillä. Kehityskeskusteluilla on olemassa selkeät tavoitteet, systematiikka ja ne pidetään säännöllisesti, usein kuitenkin vähintään vuoden välein. (Viitala 2007, 186; Åberg 2006, 145 & 148.) Keskustelujen tulisi hyödyttää niin esimiestä ja koko yritystä kuin alaisiakin (Korhonen 2008).

Kehityskeskustelut ovat sekä ”henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeruumenetelmä yrityksen kehityssuunnitteluun”. Keskustelujen yhteydessä molemmille osapuolille annetaan mahdollisuus palautteen antoon puolin ja toisin ja kehityssuunnitelmien syntyminen saadaan alulle. Myös urasuunnittelu sekä uralla kehittyminen nousevat usein keskusteluissa esille. (Viitala 2007, 186.) Nykyään myös yhä useampi organisaatio on alkanut tiedostaa, että esimiehen ja alaisten välisellä hyvällä kommunikatiolla on myös myönteistä vaikutusta työilmapiiriin ja työntuloksiin. Hyvän kommunikaation edesauttajana kehityskeskusteluilla annetaan myös mahdollisuus esimiehen ja alaisen väliseen keskinäiseen lähentymiseen ja luottamuksen syntymiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94-95.) Useat tutkimukset ovat osoittaneetkin, että mitä sitoutuneempi henkilöstö on työpaikkaansa ja työtehtäviinsä, sitä paremmin työhön liittyvät tavoitteet on saavutettavissa ja asenne työtä kohtaan on

innostuneempi (Vilela ym. 2008, 1006). Myös nämä asiat tulevat esille kehityskeskusteluissa.

3.1 Kehityskeskusteluiden tavoitteet ja merkitys

Jotta kehityskeskusteluista saataisiin suurin mahdollinen hyöty, tulisi keskusteluissa pyrkiä selkeisiin tavoitteisiin ja kasvattaa luottamuspääomaa esimiehen ja alaisten välillä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovatkin loistava työkalu yhteistyön ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen välineenä. (Koivunen 2001; Korhonen 2008.) Molempien osapuolten tulisi ymmärtää keskusteluiden tavoitteet ja tarkoitus, eli miksi keskusteluja käydään, miksi ne ovat tärkeitä ja mikä niiden rooli on. Juuri kehityskeskustelujen avulla esimiehellä on mahdollisuus sitouttaa työntekijä työhön organisaation arvojen ja strategian mukaisesti, joten onnistuneen keskustelutapahtuman tärkeyttä yritykselle ei voida vähätellä. (Lahtiluoma ym. 2008, 75.) Tavoitteiden asettaminen tulisi toteuttaa yhteistyössä esimiehen ja alaisen välillä, sillä jollei alaisten näkökulmia oteta huomioon, tavoitteiden asettamiseen perustuva johtamisjärjestelmä ei ole toimintakelpoinen (Scott-Lennon 1999, 29).

Sydänmaalakan (2001, 85) mukaan kehityskeskusteluilla on olemassa viisi konkreettista tavoitetta, jotka näkyvät myös kehityskeskustelun rakenteessa. Tavoitteet ovat seuraavat:

1. ”arvioida saavutetut tulokset
2. sopia tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle
3. määritellä kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma
4. kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
5. kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä”

Nämä tavoitteet näkyvät selkeästi kehityskeskustelun sisällössä, joten tulosten arviointiin, tavoitteista sopimiseen, henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan sekä keskustelun tulosten pohtimiseen kannattaa kiinnittää jokaiseen kohtaan riittävästi huomiota (Sydänmaalakka 2000, 85-86).

On ymmärrettävä, että jossain määrin organisaation tavoitteet ja alaisten tavoitteet eroavat toisistaan. Johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on tehokkaamman ja pa-

remman johtajuuden työkalu, jonka avulla voidaan kaikki alaiset saada pyrkimään samaa päämäärää kohti. Johdon kannalta kehityskeskustelun tavoitteena on saada kerättyä uutta tietoa, jonka avulla organisaatiota voidaan edelleen ”kehittää tehokkaasti, varmistetaan oikeiden työntekijöiden työskentely oikeissa työtehtävissä sekä seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja”. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Alaisen näkökulmasta katsottuna tavoitteet voivat olla hyvinkin toisenlaiset. Kehityskeskustelut mahdollistavat syvällisemmät keskustelut esimiehen kanssa, mahdollisuuden päästä kertomaan mikä on todellinen tilanne työpaikalla, pohtia ajatuksia mm. tiimityön toimivuudesta sekä ideoida omia kehitystarpeitaan sekä selkeyttää ja luoda henkilökohtaisia päämääriä. (Ronthy-Östberg & Rodendahl 2004, 100.)

3.2 Kehityskeskustelun sisältö

Kehityskeskusteluiden sisältö vaihtelee se mukaan, mitä yrityksessä nähdään tarpeelliseksi selvittää ja kehittää. Koska kehityskeskusteluiden tavoitteena on kuitenkin edistää työn tuloksellisuutta, yksilön kehittymistä sekä parantaa työilmapiiriä sekä avointa kommunikaatiota, voidaan määritellä ohjeellinen sisältö kehityskeskusteluille (Sydänmaalakka 2001, 86).

Kehityskeskustelun sisältö muotoutuu hyvin paljon tavoitteiden mukaan. Sydänmaalakan (2001, 87) mukaan kehityskeskusteluun keskeisesti kuuluu tulosten arviointi, tavoitteista sopiminen, kehityssuunnitelma sekä keskusteluiden opit, jotka auttavat aiemmin mainitsemieni tavoitteiden saavuttamiseen. Tuloksia arvioitaessa erityistä huomiota tulisi kiinnittää henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen, yleiseen suoriutumiseen työpaikalla, tulosta edistäneisiin tai haitanneisiin tekijöihin sekä toiminnan taustalla oleviin arvoihin ja menettelytapoihin. Tulevalle työskentelykaudelle tulee myös sopia tavoitteet. Esimiehen ja alaisen tulee yhdessä pohtia, mikä on alaisen toimenkuvan tarkoitus, mitkä ovat hänen avaintehtäväalueensa, päätavoitteet sekä työnkuvan erityiset osaamisalueet. Alaisen osaamisen tarkastelu on henkilöstön toimintakyvykkyyden kannalta todella tärkeää, sillä siihen liittyvän tiedon avulla yritys voi analysoida nykyisten työtehtävien vaatimia pätevyysvaatimuksia. Yritystoiminnan ollessa lisäksi tulevaisuuteen suuntautunutta voidaan ennakoida millaisten taitojen ja

osaamisen kehittämistä tarvitaan, jotta organisaation toiminta- ja kehittymiskyky pysyy hyvänä. (Sarala & Sarala 1999, 129.)

Kehityssuunnitelman sisältö on monimuotoinen. Kehityssuunnitelmaan tulee sisältyä työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet esimiehen odotusten lisäksi. Kehityssuunnitelmaa voidaan pohtia niin pitkällä kuin lyhyelläkin tähtämellä ja alaisen ns. kokonaiskuntoisuutta eli yleistä suoriutumista työtehtävissä tulee arvioida tämän yhteydessä. Kehityskeskusteluiden lopuksi on hyvä ja opettavaista käydä läpi sitä, mitä oppia keskustelut antoivat sekä olisiko vastaisuuden varalle jotain parannettavaa keskustelun toteutuksessa tai sisällössä. (Sydänmaalakka 2001, 87.)

Kehityskeskustelussa näkökulmana ovat sekä nykyinen työtehtävä että tulevaisuuden muutokset ja kehittymishaaveet. Voidaan selvittää onko henkilöstöllä olemassa sellaista osaamista, jota ei ole päästy vielä hyödyntämään nykyisissä työtehtävissä. Ehkä yrityksessä olisi löydettävissä uusia työtehtäviä, haasteita ja vastuualueita vastaamaan alaisen olemassa olevaa osaamista, jota ei ole osattu aikaisemmin hyödyntää. Yritykset myös jatkuvasti kehittyvät, joten osaamista voidaan päästä hyödyntämään myös tulevaisuudessa uusissa toimenkuvissa. (Viitala 2007, 186.)

Sen lisäksi, että kehityskeskustelussa keskitytään pääpiirteissään alaisen työskentelyyn, on oleellista ottaa esille myös esimiestyön onnistuneisuus. Kehityskeskustelu on sopiva hetki antaa palautetta esimiehen toiminnasta ja vaikutuksesta organisaatioon. (Helsilä 2002, 65.)

3.3 Kehityskeskustelun osapuolet

”Keskustelu on vuoropuhelua, jossa kummankin osapuolen täytyy osata antaa ja ottaa. Se kuuluu keskustelun luonteeseen” (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 162).

Kehityskeskusteluissa on aina kaksi osapuolta – alainen ja hänen lähin esimiehensä (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 110). Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat yksinkertainen ja edullinen apuväline suunnitteluun ja ohjaukseen (Aarnikoivu 2008, 115). Esimies edustaa työnantajaa ja on sitoutunut ottamaan huomioon edustamansa yrityksen, oman vastuualueensa sekä alaistensa tarpeet ja tavoitteet. Hänen tulee edesauttaa asioiden sujumista ja kehittymistä sekä pyrkiä hakemaan molem-

pia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. (Valpola 2002, 87; Sirkiä 2006, 18-19.) Kehityskeskustelu on käyttökelpoinen hetki konkretisoida työntekijöille yrityksen visio, missio ja strategiset painopisteet (Åberg 2006, 147). Lisäksi työntekijöitä voidaan kehityskeskustelujen avulla motivoida, sillä esimerkiksi palautteen saaminen työnteosta ja uusien tavoitteiden asettaminen näkyy usein työntekijän lisääntyneenä työpanoksena (Roberts 2003, 92-93).

Kehityskeskustelut tapahtumana on sekä alaiselle että esimiehelle ainutlaatuinen tilaisuus myös henkilökohtaisen viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna. Nykyyhteiskunnassa on lukuinen määrä erilaisia viestintävälineitä. Internet ja kännykät mahdollistavat kommunikoinnin pitkänkin matkan päähän ilman henkilökohtaista kontaktia. Tämän päivän työyhteisöissä on näkyvissä selvästi kasvava trendi verkko- viestinnän käytön lisääntymisestä. (Åberg 2006, 115.) Sähköpostin ja kännykän käyttö on nykypäivänä niin helppoa, että kasvotusten käytävä keskustelu syrjäytyy helposti (Pentikäinen 2009, 138). Kehityskeskustelu on kuitenkin henkilökohtaista osallistumista ja vastavuoroisuutta vaativa tilanne, joka on suunniteltu etukäteen ja joka toteutetaan tietoisesti. Viestintä onkin kaikista tehokkainta tällaisissa ennakkoon valmisteluissa tilanteissa (Misteil 1999, 34.)

Alaisen näkökulmasta kehityskeskustelu on paikka päästä vaikuttamaan omaan työhönsä; kertoa miten hän työstään suoriutuu ja samalla hän pääsee kuulemaan arviota työstä suoriutumisestaan ja miten vuorovaikutus sujuu muun henkilöstön kanssa. Hän voi myös samalla selvittää millaista vastuuta on halukas lisäämään. Lisäksi alaiselle annetaan mahdollisuus päästä antamaan palautetta esimiestyöskentelystä sekä antamaan omia kehitysehdotuksiaan. (Aarnikoivu 2008, 119; Åberg 2006, 148-149). Kehityskeskustelu tilaisuutena kannattaa käyttää hyödyksi, sillä joissain organisaatioissa alainen pääsee harvoin syvällisemmin puheisiin esimiehensä kanssa.

3.4 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Organisaatiossa on erikseen mietittävä mitä keskusteluilta halutaan ja laadittava kehityskeskustelut sen mukaan. Sekä alaisten että esimiehen on valmistauduttava kehityskeskusteluihin niiden onnistumiseksi. (Valpola 2002, 43.) Kun kehityskeskusteluun on valmistauduttu huolella, voidaan paremmin välttää se, että itse keskustelutilanteessa ei juteltaisi yleisistä ja päivittäisistä työasioista, vaan keskityttäisiin olennaiseen (Juuti

1998, 4 & 10). Näin säästetään myös kallista työaika (Sydänmaalakka 2001, 92). Valmistautumisella edesautetaan myös sitä, että yhteen ainoaan asiaan ei keskitytä liiaksi.

Kehityskeskustelulomakkeeseen sekä valmistautumisohjeisiin tutustumalla molemmat osapuolet pääsevät analysoimaan tilannetta etukäteen ja pohtimaan rauhassa itse keskustelussa esille otettavia asioita (Valpola 2002, 43). On suositeltavaa, että kehityskeskustelulomake on kirjallisesti täytetty ennen itse keskusteluun tuloa, jotta yhteen vetoa voidaan käyttää kehityskeskustelun pohjana (Valpola 2002, 45). Lomake on laadittu juuri organisaation omiin tarpeisiinsa, joten esille nousee juuri yrityksen tarpeiden kannalta oleelliset asiat.

3.5 Kehityskeskustelun toteutus

Kehityskeskusteluja tulisi toteuttaa säännöllisesti suurimman hyödyn ja seurannan saavuttamiseksi. Tällöin saadaan myös varmistettua, että tieto varmasti kulkee esimiehen ja alaisen välillä (Lahtiluoma ym. 2008, 73).

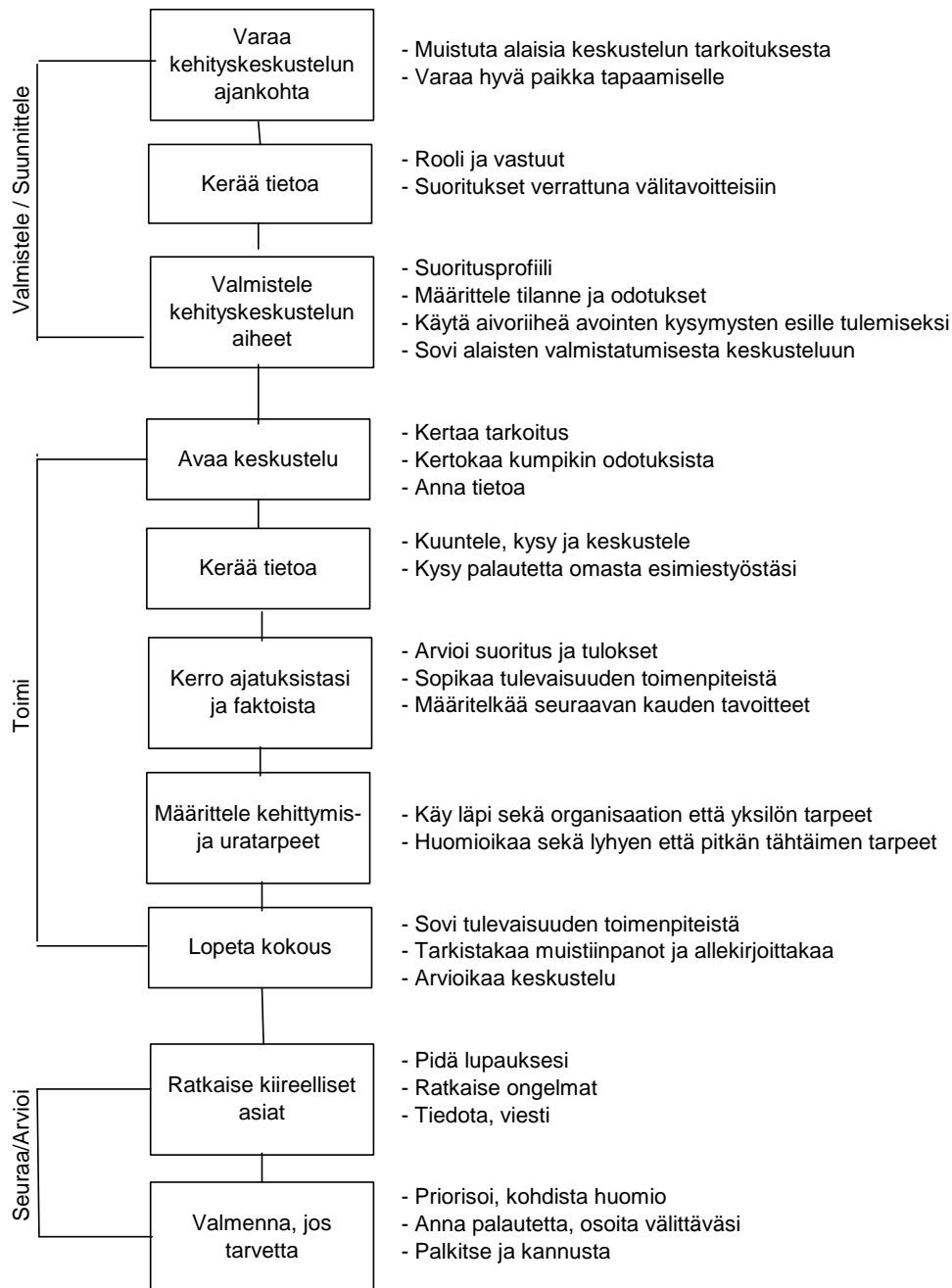
Jotta tavoitteisiin päästään, keskustelupaikaksi olisi suotavaa valita rauhallinen ja neutraali ympäristö, jossa keskustelua ei tulla häiritsemään ja keskeyttämään (Viitala 2004, 197). Aikaa on varattava riittävästä ja usein kesto on noin kaksi tuntia (Lahtiluoma ym. 2008, 75). Esimiehen näkökulmasta on tärkeää painottaa alaisille, että kyseessä oleva kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen keskustelu, jossa käsitellyt asiat jäävät luottamuksellisiksi. Näin voidaan paremmin taata, että oleelliset asiat nousevat kehityskeskusteluissa esiin ja ilmitulevat asiat olisivat totuudenmukaisia. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 114.)

Keskustelun aluksi olisi tärkeää luoda miellyttävä ja avoin ilmapiiri (Sydänmaalakka 2001, 92). On hyvä selvittää heti alkuun molempien osapuolten odotukset, jotta keskustelut lähtevät liikkeelle hyvistä lähtökohdista (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 130).

Kehityskeskusteluissa on omat roolinsa niin esimiehelle kuin alaisellekin (Valpola 2002, 87). Itse keskustelun kulusta vastaa esimies. Keskustelu etenee usein kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti ja käydään kohta kohdalta läpi vuoropuheluna. Mi-

käli työntekijän työsuorituksessa on selkeitä puutteita, tulee esimiehen ottaa asiat esille, jotta niiden selvittämiseksi voidaan yrittää etsiä ratkaisua. On myös tärkeää, että esimies ottaa esiin yksilön työsuorituksen merkityksen koko yrityksen, osaston, ryhmän tai tiimin kehitykselle. Ensisijainen tehtävä kehityskeskusteluilla on palvella alaista ja auttaa ja tukea tämän kehittymistä, joten esimiehen on huomioitava keskustelujen aikana myös alaisen toiveet mahdollisuuksien mukaan. (Lahtiluoma ym. 2008, 76 – 77; Helsilä 2002, 65.)

Valpola (2000, 143) on laatinut esimiehille ohjeellisen muistilistan kehityskeskusteluja varten:



Kuvio 3. Esimiehen muistilistakehityskeskusteluja varten (Valpola 2000, 143)

Vaikka päävastuu kehityskeskustelun kulusta onkin esimiehellä, vaaditaan myös alaiselta täysi omistautuminen asialle, jotta kehityskeskustelu hyödyttää kaikkia osapuolia parhaalla mahdollisella tavalla. Alaisen näkökulmasta olisi tärkeää, että hän sanoo asiat juuri niin kuin ne ovat, kuitenkin asiallisesti ja maltillisesti. (Khurana 2009.) Koska kehityskeskusteluissa luodaan tavoitteita ja keskustellaan suoriutumisesta, tulee molempien – sekä alaisen, että esimiehen – näkökulmat ottaa huomioon mm. vahvuuksista puhuttaessa. Eri henkilö kun voi kokea parhaiksi

ominaisuuksiksiin eri asiat kuin toinen ja keskustelemalla päästään yhteisymmärrykseen. (Dransfield 2000, 73).

Keskusteluista tehdään muistiinpanot, josta sekä alainen että esimies näkevät yhteisesti sovitut asiat, toimintatavat ja tavoitteet (Valpola 2002, 45). Sovittujen asioiden kirjaaminen on myös tärkeää, jotta seuraavassa kehityskeskustelussa ja toimintakauden aikana voidaan palauttaa mieleen kaikki sovitut asiat (HEKO2009). Muistiinpanot on hyvä varmentaa vielä allekirjoituksilla (Robert 2003, 73). Jotta kehityskeskustelussa onnistutaan, on sekä esimiehen että alaisen saavutettava riittävä yksimielisyys kehittämistyön tavoitteista ja tehtävistä. Lopputuloksen perusteella päästään tunnistamaan yksilön osaamista, jolloin sekä yksilö että koko organisaatio kehittyvät. (Lahtiluoma ym 2008, 80.)

Hyvän tavan mukaisesti kehityskeskustelun lopuksi on kohteliasta kiittää alaista kehityskeskusteluun osallistumisesta ja mielellään kertoa milloin seuraava keskustelu järjestetään (Robert 2000, 73). Kun kehityskeskustelu on vielä sujunut mukavasti, on molempien osapuolien helppo osallistua kehityskeskusteluun uudelleenkin. (Lahtiluoma ym. 2008, 80).

3.6 Ryhmäkehityskeskustelut

Kehityskeskustelu voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluna. Esimiehen ja alaisen välinen kahdenkeskinen kehityskeskustelu on kuitenkin ainutlaatuinen mahdollisuus luottamukselliseen kanssakäymiseen, joten ryhmäkehityskeskusteluja tulisi mieluummin käyttää ryhmäkehityskeskusteluiden lisänä. (Viitala 2007, 187.) Ryhmäkehityskeskustelu on loistava työväline käytettäväksi henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden rinnalle esimerkiksi silloin, kun työt tehdään tiimeissä ja henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä. Ryhmässä voidaan keskustella tavoitteista ja tuloksista sekä tiimin toiminnan kehittämistä, kun taas kahdenkeskisessä keskustelussa voidaan pääpaino pitää esimerkiksi työpaikalla viihtymisessä sekä henkilökohtaisessa osaamisen kehittämisessä. (Valpola 2002, 72-73.)

3.7 Kehityskeskustelun haasteet

Ei ole täysin selvää, että kehityskeskustelut sujuisivat aina ongelmitta. Keskustelun laatuun on kiinnitettävä riittävästi huomiota jo valmistautumisvaiheessa, sillä epäonnistuessaan kehityskeskustelut ovat hyvin turhauttavia molemmille osapuolille. Ne luovat huonon pohjan tuleville kehityskeskustelutilanteille ja pahimmillaan laskevat työmotivaatiota pitkäksikin aikaa. (Sydänmaalakka 2001, 93.)

Syitä siihen, miksi kehityskeskustelu voi epäonnistua, on useita. Tavallisimpia syitä miksi kehityskeskustelu voi epäonnistua ovat mm. huono valmistautuminen, eriävät näkemykset siitä, mitä keskustellaan ja miksi; keskustelu vain velvoitteen vuoksi, kokemattomuus puhua hankalistakin asioista, tottumattomuus palautteen antamiseen ja saamiseen erityisesti kritiikin osalta, huonot kokemukset aikaisemmista keskusteluista, liian vähäinen aika ja häiriöt sekä toisen osapuolen kuuntelematta jättäminen. (Helsilä 2002, 65; Sydänmaalakka 2001, 94-95.) Myöskään ei riitä, että kehityskeskustelun sisältö ja tekniikan hallinta on hallussa, vaan myös ilmapiirin ja vuorovaikutuksen on oltava avointa ja hyvän hengen mukaista (HEKO2009).

Haasteellisiksi kehityskeskustelut tekevät myös se, että harva esimies haluaa moittia työntekijäänsä. Myöskin voi olla vaikeaa kertoa realistisesti mitä asioista todella ajattelee. Alaisellekaan ei ole helppoa, jos hän saa kuulla palautetta työstään, jossa on vielä parannettavaa, vaikka omasta mielestään tekee kaiken jo moitteettomasti. (Grote 2002, 9.)

Kehityskeskusteluja käytettäessä haasteeksi voi ilmetä myös seikka, että kehityskeskustelua ei pidetä osana johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelun osapuolien on myös pidettävä mielessä, että sovituista tavoitteista ei saa luoda liian epärealistisia eikä toisen persoonallisuutta tule tuomita. (HEKO2009.)

Vaikka kehityskeskusteluille voidaan antaa ohjeellinen sisältö ja selittää miten ne kuuluisi toteuttaa, ”ei yhtä ainuttakaan mallia käydä kehityskeskusteluita ole olemassa, vaan jokaisen yrityksen ja esimiehen on muodostettava oma, heidän tarpeisiinsa sopiva malli” (Korhonen 2008). Tämä on hyvä pitää mielessä, kun kehityskeskustelua lähdetään yritykselle luomaan. Lukuisista haasteista huolimatta kehityskeskustelut

ovat kuitenkin onnistuessaan hyvin käyttökelpoinen johtamisen keino (Koivunen 2001).

3.8 Yhteenveto

Kuten teoriasta käy ilmi, henkilöstöjohtaminen on hyvän työelämän tukipilari. Se on perusta, jonka päälle voi rakentaa toimivan, menestyvät yrityskokonaisuuden. (Viitala 2007, 11.) Esimies on osaltaan vastuussa siitä, että alainen on tietoinen omasta merkityksestään organisaation toiminnassa. Valpolan (2002, 26) mukaan alaisen tulee saada tietää, mitä hänen kuuluu tehdä, miten hän suoriutuu, välittääkö kukaan hänen toiminnastaan yrityksessä, miten organisaatiolla menee, miten pärjää ja miten omalla työllä voisi auttaa toiminnan parantamiseksi. Kehityskeskustelu on paikka saada nämä näkökohdat selville.

Lopputoteamuksena voidaan sanoa, että kehityskeskustelut kannattavat. Keskusteluita saatavat hyödyt suhteessa niihin kuluviin resursseihin ovat selkeästi suuremmat. ”Keskusteluihin uhrattu aika ei ole suuri. Niistä saatavat hyödyt ovat!” (Juuti 1998, 7).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan käyttämäni tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta ja sen kulkua. Aloitan tarkastelemalla laadullisesta tutkimuksesta tutkimusmenetelmänä sekä tarkemmin käyttämäni teemahaastattelua tutkimustapana. Lisäksi perehdyn siihen, kuinka toteutin tutkimukseni sekä kuinka reliabiliteetti ja validiteetti siinä toteutuivat.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on toinen ehkä yleisimmin jaotelluista tutkimusotteista, määrällisestä ja laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen yleistykseen, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, syvälinen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. (Kananen 2008, 18 & 24.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeisessä osassa tutkimuksen joka vaiheessa. Toisin kuin määrällisessä tutkimusotteessa, jossa tutkija voi lähestyä tutkittavia hyvinkin anonyymisti esimerkiksi kirjekyselyn tavoin, laadullisessa tutkimuksessa tutkija on suorassa kontaktissa tutkittavien kanssa. Hän esimerkiksi havainnoi käyttäytymistä ja haastattelee. (Kananen 2008, 24-25.)

Laadullinen tutkimus soveltuu Kanasen (2008, 32) mukaan käytettäväksi tutkimusotteeksi silloin kun:

1. ”ilmiöstä ei ole ennakkotietoa, teorioita, tutkimusta
2. halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys
3. luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja
4. käytetään triangulaatiota eli ns. moni-menetelmäistä tutkimusstrategiaa
5. halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus”

Laadullisessa tutkimuksessa ei satunnaisteta, vaan tutkimukseen valitaan haastateltavat tai havaintoyksiköt harkinnanvaraisella otoksella (Kananen 2008, 34; MOTV

2004). Tutkittavien valintaan tulee kiinnittää huomiota ja laatu korvaa määrän (Kananen 2008, 35).

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmiä on useita, kuten havainnointi ja erilaiset haastattelumuodot (Kananen 2008, 68 - 74). Perehdyn tässä raportissa tarkemmin kuitenkin vain teemahaastatteluun, jota käytin itse tiedonkeruumenetelmänä.

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on suosittu kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumuoto, joka keskittyy ennalta sovittuihin teemoihin. Teemahaastattelu on luonteeltaan avointa haastattelua astetta strukturoidumpi, jossa mahdollisten aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta kysymysten etenemisreitti ja kysymysmuodot vaihtelevat joustavasti haastattelutilanteesta riippuen. (MOTV 2004).

Tässä työssäni laadin ennalta lomakkeen haastattelukysymyksistä. Valmistelin lomakkeelle eri teemojen mukaan kysymyksiä koskien kehityskeskusteluja (ks. liite 1). Osan kysymyksistä esitin haastattelutilanteissa hyvinkin sanatarkasti, mutta kysymysten järjestys ja teemojen läpikäynti vaihteli hyvin paljon haastateltavan vastausten mukaan. Kysymykset olin laatinut niin, että niihin pystyi vastaamaan hyvinkin laajasti, ja haastateltavan vastausten mukaan pystyin johtamaan edelleen lisäkysymyksiä kulloinkin käsiteltävänä olleesta aiheesta. Lisäksi myymälävastaavilla ja myyjillä oli hieman erilaiset näkökannat kehityskeskusteluista – myyjäthän tulisivat olemaan niitä, joille kehityskeskustelu ensisijaisesti pidettäisiin ja myymälävastaavat olisivat kehityskustelun vetäjän roolissa.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni lähtökohtana oli luoda Finngold Oy:n käyttöön kehityskeskustelumalli, joka otetaan käyttöön kaikissa yrityksen toimipaikoissa ympäri Suomea. Kehityskeskustelukäytäntö luotiin yritykseen täysin uudeksi johtamisen välineeksi, sillä aikaisemmin Finngold Oy:n myymälöissä ei ole käyty kehityskeskusteluita muutamaa yksittäistä kehityskeskustelua lukuun ottamatta, jotka myymälävastaavat olivat halunneet

omasta aloitteestaan pitää ja joihin myymälävastaavien mielestä oleelliset kysymykset he olivat itse laatineet.

Koska yrityksessä ei ole ollut yhtenäistä linjaa kehityskeskustelukäytäntöön ja kehityskeskustelut luotiin yritykseen uudeksi vuosittaiseksi käytännöksi, valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimusotteen ja tarkemmin teemahaastattelun, jota hyväksikäyttäen pystyin saamaan selville yrityksen myymälävastaavien sekä myyjien näkemyksiä kehityskeskusteluista.

Finngold Oy:n palkkalistoilla työskentelee noin 85 työntekijää yhteensä 15 myymälässä sekä yrityksen toimistolla, joten olisi ollut liian aikaa vievää ja jopa turhaa haastatella jokaista työntekijää. Tein tutkimuksessani harkinnanvaraisena näytteenä eli haastattelin kaiken kaikkiaan 12 työntekijää viidessä eri myymälässä kolmessa eri kaupungissa eri puolilla Suomea. Haastatelluista viisi oli myymälävastaavia ja seitsemän myyjä. Haastattelin sekä myyjä että myymälävastaavia, jotta sekä esimies- että alustason näkemykset kehityskeskusteluista tulisivat tietooni ja pystyisin laatimaan yrityksen käyttöön mahdollisimman käyttökelpoisen ja koko yrityksen henkilöstöä hyödyttävän kehityskeskustelukäytännön. Kaksi haastateltavista oli miehiä ja loput naisia, sillä toimiala on hyvin naisvaltainen. Ikäjakama oli laaja – haastateltavieni iät vaihtelivat nuorista (hieman yli 20-vuotiaista) kauan työelämässä olleisiin (yli 50-vuotiaisiin). Lisäksi kävin useita keskusteluita yrityksen toimitusjohtajan kanssa niin puhelimen välityksellä kuin kasvokkain.

Haastatteleman myyjät ja myymälävastaavat valitsin tarkoituksenmukaisesti; he olivat jo jonkin aikaa (vähintään vuoden) yrityksessä työskennelleitä ja heille on yrityksen käytännöt ja toimintamallit jo tuttuja. Koin, että heillä oli eniten näkemystä siitä millaisia kehityskeskusteluja myymälöihin toivottiin. Lisäksi tiesin kahden myymälävastaavan pitäneen kerran aikaisemminkin kehityskeskusteluja, joten heidät halusin haastatella myös saadakseni näkemyksiä heidän kokemuksistaan.

Finngold Oy:n eri myymälät vaihtelevat koon mukaan ja haastateltavaksi valitsin erikokoisista myymälöistä olevia työntekijöitä. Myymälät olivat kooltaan kahdesta kahdeksan hengen myymälöitä.

Haastattelut suoritin myymälöissä paikanpäällä ennalta sovittuina ajankohtina kesän ja syksyn 2009 aikana. Haastattelut tein haastateltavien kanssa kahden kesken. Nauhoitin kaikki haastatteluni ja litteroin aineiston myöhemmin sanatarkasti. Lisäksi olen tiedonkeruun aikana käynyt lukuisia puhelinkeskusteluja sekä tiedon vaihtoa sähköpostin välityksellä eri myymälöiden työntekijöiden kanssa.

Olen myös itse työskennellyt Finngold Oy:n Kuopion myymälässä osa-aikaisena lähes kolmen vuoden ajan, joten huomioin tutkimuksessani myös omat kokemukseni ja näkemykseni. Omat havaintoni ja työkokemukseni saattavat myös osaltaan vaikuttaa tutkimuksen toteutukseen.

4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti tutkimuksessani

Tutkimuksesta tulee olla mahdollisimman onnistunut ja käyttökelpoinen, jotta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää luotettavasti sekä todenperäisesti. Tämä onnistuu, kun sekä tutkimuksen reliabiliteetti että validiteetti ovat kunnossa. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus on ”ei-sattumanvarainen eli toistettavissa” (Heikkilä 2008, 297; Metsämuuronen 2006, 56). Validiteetilla taas tarkoitetaan ”tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä kuvata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata” (Heikkilä 2008, 186 & 299; Metsämuuronen 2006, 56). Tulkintojen, selitysten ja johtopäätösten tulee olla luotettavia ja paikkaansa pitäviä (Kananen 2008, 123). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti voidaan varmistaa määrittelemällä koko tutkimusasetelma mahdollisimman hyvin ja varmistelemalla tutkimusprosessin aikana, että tehdyt valinnat ovat olleet oikeita (Kananen 2008, 123).

Tutkimukseni reliabiliteetin pyrin varmistamaan siten, että jokainen haastateltava sai tutustua haastattelukysymyksiin hyvissä ajoin ennen haastattelua. Lähetin haastattelukysymykset liikkeiden myymälävastaaville vähintään viikkoa ennen haastatteluja, jotta haastateltavat saivat miettiä rauhassa vastauksiaan. Tämä oli mielestäni tärkeää, jotta oleelliset asiat tulivat esille itse haastattelutilanteessa ja heidän ilmaisemansa mielipiteensä tulivat esille. Lisäksi haastateltavat saattoivat tarvittaessa kysyä minulta lisätietoja haastattelukysymyksiin liittyen, jos he halusivat varmistusta ja lisätietoa heitä askarruttavista asioista.

Koska olen työskennellyt yhdessä yrityksen myymälöistä lähes kolmen vuoden ajan, olin entuudestaan tuttu osalle haastattelemistani henkilöistä. Pyrin kuitenkin toimimaan haastattelutilanteissa puolueettomasti, jotta tuttuus ei vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin eikä edelleen tutkimuksen tuloksiin. Työhistoriani yrityksessä saattaa kuitenkin osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka haastattelun toteutin ja tutkimuksen laadin – minulla on tietyt näkemykset työntekijäkunnan tarpeista ja toiveista ja tunsin työntekijöitä entuudestaan. En kuitenkaan koe tätä tutkimusta huonontavana tekijänä, vaan pikemminkin sen ansiosta minulla oli luottamuksellisemmat ja ilmapiiriltään rennommat välit haastateltavieni kanssa eikä heidän tarvinnut jännittää haastattelutilannetta, kun en haastattelijana ollut niin ulkopuolinen. Uskonkin, että jos haastattelut toteutettaisiin uudestaan toisen haastattelijan toimesta, saataisiin kysymyksiin samantyyppiset vastaukset kuin pitämässäni haastatteluissa.

Validiteettia arvioitaessa uskon myös tutkimukseni mitanneen sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Pyrin laatimaan tutkimusasetelman huolella ja käytin aikaa haastattelukysymysten laatimiseen. Haastattelukysymykset hyväksyin vielä laadullisen tutkimusmenetelmien opettaja Anita Saaranen-Kauppiselle ennen haastatteluja, jotta sain viimeisen varmistuksen kysymysten käyttökelpoisuudesta. Lisäksi haastattelutilanteessa annoin haastateltavilleni vielä mahdollisuuden kertoa kysymysten lisäksi heidän toiveistaan ja huomioistaan, jotta heidän mielipiteensä tulivat huomioitua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Haastattelutilanteessa pyrin varmistamaan tutkimuksen pätevyyttä tarvittaessa lisäkysymyksin. Jos en ollut aivan varma haastateltavan vastauksesta tehtävästä päätelmästä, tarkensin asiaa niin, että pystyin sulkemaan pois mahdolliset väärinkäsitykset.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseeni tuloksia. Käyn tutkimustulokset läpi siinä järjestyksessä, missä esitin kysymykset haastattelutilanteessa. Lähdin liikkeelle kertomalla haastateltavistani hieman taustatietoja, selostan heidän näkemyksistään kehityskeskustelun tarpeellisuudesta ja sisällöstä sekä pohdin millaisia tavoitteita ja hyötyä kehityskeskusteluista olisi niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko yrityksellekin. Lisäksi esittelen sitä kuinka kehityskeskusteluita käytännössä toteutettaisiin.

Olen nimennyt haastateltavat siten, että myymälävastaavia referoidessani käytän heistä nimitystä A1, A2, A3, A4 ja A5 sekä myyjiä referoidessani B1, B2, B3, B4, B5, B6 ja B7 heidän anonymiteettiään suojellakseni, mutta jotta vastaukset voi yhdistää tiettyyn henkilöön.

5.1 Haastateltavien taustatiedot sekä käsitykset ja kokemukset kehityskeskusteluista

Aloitin haastatteluni selvittämällä haastateltavieni taustoja heidän osaltaan, joita en tuntenut entuudestaan. Selvitin heidän asemaansa ja työhistoriaansa yrityksessä ja alalla. Taustatietojen jälkeen lähdin varsinaisesti kehityskeskusteluja painottavasta osiosta liikkeelle kysymällä haastateltaviltani, miten he ymmärsivät kehityskeskustelut. Kaikki haastateltavani tiesivät, että kehityskeskustelut ovat alaisen ja hänen esimiehensä välisiä keskusteluja, mutta käsitykset kehityskeskusteluiden sisällöstä vaihtelivat. Heidän käsityksensä tutkimukseni tavoitteesta sekä siitä, millaista johtamisen apuvälinettä olin heille luomassa, oli heille kuitenkin pääpiirteittäin selvillä. Seuraavassa kaksi vastausta kysymykseeni, miten haastateltavat käsittävät kehityskeskustelut:

”Siinä kartoitetaan sitä mitä haluais tehdä, haluaisko se (työntekijä) jostain vastuualueita, onko se tyytyväinen työhönsä ja sit kaikki sellanen, että tuntee se olonsa turvalliseksi siinä työyhteisössä. Minusta nää kehityskeskustelut liittyy työilmapiiriin melkeen kokonaan.” (A4)

”Kehityskeskustelu on semmonen tilaisuus, että joko koko työyhteisö osallistuu niihin tai sit yksilönä osallistutaan ja siellä käydään läpi heikkouksia ja vahvuuksia ja miten on päästy tavoitteisiin.” (B4)

Halusin selvittää, olivatko haastateltavani olleet joskus osallisina kehityskeskusteluissa ja millaisia kokemuksia heillä on kehityskeskusteluista ollut. Tiesinkin osan olleen joskus kehityskeskusteluissa, sillä valitsin osan työntekijöistä haastateltaviksi sillä perusteella, että heillä oli niistä kokemusta joko alaisena tai esimiehenä. Kaiken kaikkiaan kahdeksan haastateltavaa 12:sta oli ollut aiemmin kehityskeskusteluissa osallisena aikaisemmissa työpaikoissaan ja muutama Finngold Oy:n myymälöissäänkin pidetyissä kehityskeskusteluissa.

Kokemukset kehityskeskusteluista olivat pääosin myönteisiä. Hyödyiksi mainittiin mm. tulevaisuuden näkymien selkiytyminen, jonka ansiosta työhön pystyi asennoitumaan rennommin ja sitoutumaan yritykseen; uusien tavoitteiden ja vastuualueiden saamisen ja selkiytymisen ansiosta työpanoksen lisääntyminen sekä työyhteisöön osaksi kuuluminen. Lisäksi, jos kehityskeskusteluissa oli ollut osallisena alaisen asemassa, kehityskeskustelutilannetta oli pidetty hyvänä tilaisuutena päästä esittämään omia toiveitaan oman työnkuvan suhteen.

”Mulle on pidetty kehityskeskusteluita. Mä olin silloin ite koulun ohella työntekijä silleen parina iltana viikossa, mutta silti mulle pidettiin niitä. Mä tunsin silloin itseni kuuluvaksi siihen työyhteisöön, vaikka tein aika vähän niitä tunteja, mutta silti mä kuuluiin siihen porukkaan. Mä koin, että se on tärkeä sille työntekijälle, että ei sillä välttämättä tarvii olla mitään vastuualueita, eikä mitään tällasta, mutta silti.” (B4)

5.2 Kehityskeskusteluiden tarve

Koska olin luomassa Finngold Oy:lle kehityskeskustelumallin täysin uudeksi työvälineeksi, halusin selvittää haastateltavieni mielipiteet ko. käytännön tarpeellisuudesta. Kehityskeskustelukäytännön luomista yritykselle pidettiin tarpeellisena enemmän isommissa kuin pienissä myymälöissä. Kehityskeskusteluiden aloittamista pidettiin tarpeellisempänä juuri isommissa myymälöissä, koska siellä myymälävastaava ja myyjä eivät pääse juuri koskaan käymään kahdenkeskistä keskustelua työkiireiden ja

suuremman työntekijämäärän takia. Siksi koettiin, että kehityskeskustelu olisi hyvä paikka luottamukselliselle ja yksityisemmälle keskustelulle. Silloin saataisiin tehtyä parempi kartoitus siitä, missä mennään ja millaiset tuntemukset myyjillä on esimerkiksi myymälän ilmapiiristä, toiminnasta ja omasta työstään.

”Koen aiheelliseksi, koska musta se parantaa työmotivaatiota, auttaa kehittymään työntekijänä ja ehkä niinku auttaa löytämään sellaisia asioita siitä omasta työstä, mitä ei itse tulis ajatelleeksi. Ja sit siellä (kehityskeskusteluissa) voi puhua sellaisista asioista, jotka mieltä askarruttaa, että se on se hetki puhua omista toiveistaan ja kysyä siitä omasta työstään. Ja jos ei ole muuten rohkaistunut puhumaan, niin musta se kehityskeskustelu olis sitten semmonen paikka, missä vois avata suunsa.”
(B3).

Joissakin myymälöissä kovin virallisessa muodossa pidettäviä kehityskeskusteluja ei koettu niin tarpeellisena, sillä ilmapiiri koettiin niin avoimeksi, että jokapäiväisessä työssä asioiden arveltiin tulevan puhuttua kaikkien työntekijöiden kesken. Kokonaisuudessaan kehityskeskustelukäytännön ottamista jokavuotiseksi toimintamalliksi pidettiin kuitenkin myönteisenä asiana.

5.3 Toiveita kehityskeskusteluiden sisältöön

Yksi tärkeimmistä aiheista haastatteluissa oli selvittää henkilöstön mielipiteet ja toiveet siitä, mitä asioita kehityskeskusteluissa käytäisiin läpi. Koska kehityskeskusteluja ei oltu juurikaan käyty eikä kaikilla ollut niistä aikaisempaa kokemusta, annoin heille esimerkkejä siitä, mitä asioita kehityskeskustelut esimerkiksi voisivat sisältää ja mitä niissä usein käydään läpi. (Kts. Liite 1.) Esimerkit myös linkittyivät oleellisesti Sydänmaalakan (2001) viiteen kehityskeskustelun tavoitteeseen, jotka on mainittu tutkimusraportin sivulla 16.

Kehityskeskustelun sisällöstä toivottiin monipuolista ja kattavaa. Keskustelun toivottiin käsittelevän laajasti monia yrityksen työntekijöiden työhön, toimialaan sekä käytäntöihin liittyviä asioita. Myyjien työtyytyväisyyden selvittämistä pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista. Kun viihtyy työssään, on motivoituneempi, eikä halua helposti vaihtaa työpaikkaa.

Työntekijän työssä suoriutuminen ja osaamisen kartoitus liittyvät oleellisesti kehityskeskustelun sisältöön.

”...voidaan keskustella niistä osaamisasioista ja kehitystarpeista, mitä voi olla työntekijällä. Tässä oli sellanen hyvä esimerkkitalanne, kun mulle ei tullu mieleenkään, että yks meidän työntekijöistä vois haluta kaivertaa, mutta onneks hän ilmoitti itse, että hän olis halukas oppimaan tuon työn, opettelemaan sen. Kaikki vaan ei itse välttämättä sitä ilman tuomosta kehityskeskustelutilannetta sano ääneen, joten se vois olla hyvä, että niitä käytäis siellä läpi.” (A1)

”Liian harvoin positiivista palautetta tulee annettua, vaikka aihetta olisikin, joten tää vois olla paikka kehuakin sitten työntekijöitä.” (A3)

Osaamiskartoituksen jälkeen on myös luontevampaa lähteä luomaan työntekijälle tavoitteita seuraavan toimintakauden ajalle sekä keskustella uusista mahdollisista vastuualueista, kun tiedetään mikä on sen hetkinen tilanne. Myyjän työ on pitkälle tuotteiden myyntiä, asiakaspalvelua, somistamista ja tuotteiden tilaamista, joten kehityskeskustelussa voidaan keskustella miten esimerkiksi nämä osa-alueet myyjältä sujuvat. Lisäksi useimmat toivoivat palautetta työskentelystään yleisestikin.

Vastuualueista sopimisen sisällyttämisestä kehityskeskusteluihin oltiin monta mieltä. Joissain myymälöissä vastuualueiden käsittelyä ei pidetty tarpeellisena, kun taas toisaalla vastuualueiden käsittelyä pidettiin hyvänä ideana. Vastuualueiden sopimisesta kehityskeskustelussa ei pidetty välttämättömänä esimerkiksi sen takia, että parempana vaihtoehtona pidettiin vastuualueiden muotoutumista luonnollisesti. Samalla kuitenkin todettiin, että vastuut kasaantuvat helposti liiaksi yhdelle ihmiselle, joka helposti alkaa hoitaa asioita yli tarpeenkaan, joten tällaisista vastuualueiden siirroista olisi hyvä neuvotella. Lisäksi kävi ilmi, että joissain myymälöissä vastuualueita ei suuremmin ole jaettu työntekijöiden kesken

” Periaatteessa myyjältä vois kysyä kehityskeskustelussa haluasiko hän lisää vastuuta tai tehdä uusia työtehtäviä, mutta periaatteessa meillä

hoituu nää hommat niin, että jokainen hoitaa vähän kaikkee. Meillä ei oo silleen vastuuhenkilöä vaan porukalla hoidetaan.” (A2)

kun taas toisaalla:

”Myyjän tavoitteet ja vastuualueet ovat meillä pinnalla, kun täällä on pakko siirtää tehtäviä muille. Kaikki ei halua vastuuta, mutta jotkut mielellään ottais.” (A4)

Koska kaikki eivät mielellään ottaisi vastaan uusia työtehtäviä ja vastuualueita, olisi hyvä selvittää, mitkä muut keinot heitä motivoivat työntekoon. Esimerkiksi totuttujen työruutiinien muuttaminen voi saada aikaan motivaatoruiskeen. Myyjillä voi olla hyviä ideoita, kuinka esimerkiksi asiakastilausten ylläpito ja tilaaminen voitaisiin hoitaa, mutta he eivät välttämättä uskalla tai halua antaa ehdotuksia, ellei niitä suoraan kysytä.

Esimiestyön arviointia kehityskeskusteluissa pidettiin hyvänä asiana. Haastattelemani myymälävastaavat kuitenkin pohtivat sitä, että täysin realistisen ja oikean kuvan saaminen esimiehen toiminnasta voi olla hankalaa, sillä ihmisen perusluonteeseen kuuluu tietty arkailu sanoa asiat juuri niin kuin ne ovat.

”Se kuuluu tuohon suomalaisen mentaliteettiin, että tuo toisen ihmisen arvosteleminen asiallisesti ja siitä keskusteleminen on vaikeeta.” (A1)

”Rakentavan palautteen anto on vaan hirveen vaikeeta.” (A5)

Yksi haastattelussa esille noussut asia oli myyjien toive siitä, että kehityskeskusteluihin linkitettäisiin osittain tuotetietous. Myyntiin tulee uusia tuotteita ja tuoteryhmiä melko tiheään tahtiin ja kehityskeskusteluun toivottiin tuotetietoudesta kysymyksiä ja kyselyjä siitä, kokivatko myyjät tarvitsevansa esimerkiksi lisäkoulutusta uusista tavaramerkeistä. Myyjät arvelivat, että jos useampi työntekijä kokisi tarvitsevansa lisätietoa tuotteista, olisi koulutuksenkin järjestäminen ehkä helpompaa. Lisäksi, jos kehityskeskustelut pidettäisiin kaikkialla suhteellisen samaan aikaan ja useasta liikkeestä kävisi ilmi, että tuotetietoutta kaivattiin samoista tuotteista, voitaisiin mahdollisesti järjestää koko yrityksen yhteinen koulutus. Koulutukseen voisi saapua yksi tai kaksi

myyjää kustakin liikkeestä, ja he jakaisivat koulutuksessa oppimansa tiedon muiden myymälänsä työntekijöiden kesken.

Toinen haastateltavien omasta toimesta esiin noussut asia oli työturvallisuus. Työturvallisuus on tänä päivänä hyvin merkittävä asia myymälöiden jokapäiväisessä toiminnassa. Lisäksi toivottiin, että kehityskeskusteluissa esille nousseet hyvät ideat jaettaisiin koko yrityksen kesken. Kehityskeskustelu voisi olla siis myös tilaisuus päästä antamaan omia kehitysehdotuksia myymälän käytänteisiin, joita voi jakaa eteenpäinkin.

Jaana Saarinen (2008) on todennut Timanttisten työntekijöille pitämässään valtakunnallisessa asiakaspalvelukoulutuksessa, että hyvällä myyjällä on olemassa kolme ominaisuutta, joiden avulla menestytään työssä hyvin. Nämä ovat huomaavaisuus, ammatitaito sekä ystävällisyys, ja ne kaikki kuuluvat osaksi asiakaspalvelua. Omana huomiona haluan todeta, että koska juuri asiakaspalvelu on myyjän työssä todella keskeistä, sen tärkeys olisi hyvä näkyä kehityskeskusteluissakin. Siksi laadin lomakkeeseen myös kysymyksen asiakaspalvelutaitojen arvioinnista.

Kuten olen aiemmin teoriaosiossa maininnut, kehityskeskusteluiden sisältöön kuuluu oleellisesti arviointi siitä, miten aikaisemmin asetetut tavoitteet – ovat ne sitten asiakaspalvelun parantamista tai vaikka paristojen vaihdon opettelu - on saavutettu. Koska kehityskeskustelut tulevat olemaan yrityksessä uusi käytäntö, vasta ensimmäisessä kehityskeskustelussa luodaan myyjille omia tavoitteita, eikä niitä voida vielä arvioida. Toisessa kehityskeskustelussa tavoitteiden saavuttamiseen tulee kiinnittää huomiota.

5.4 Kehityskeskusteluille asetettavat tavoitteet ja hyöty

Kun kysyin, millaisia tavoitteita kehityskeskusteluille kannattaisi asettaa ja millaista hyötyä niistä tulisi saada, nousi selvästi suurimpaan rooliin myyjien työtyytyväisyyden selvittäminen. Myyjän työ on hyvin asiakaspalvelupainotteista ja työviihtyvyys näkyy suoraan työnteossa. Yksi myymälävastaavista myös uskoi, että jos kehityskeskusteluiden avulla saataisiin myyjiä motivoitua, näkyisi se myönteisesti työnteossa. Arveltiin myös, että kehityskeskusteluiden ansiosta yksittäisenä yksikkönä ajateltuna myymälän toiminta saattaa tehostua. Kun tiedetään missä mennään ja mitä kohti tavoitellaan, työskennellään intensiivisemmin ja paremmin.

Myyjän näkökulmasta koettiin, että kehityskeskustelussa hän saa tilaisuuden ilmaista toiveita, mielipiteitä ja saada palautetta. Esimiehen näkökulmasta saadaan kartoitettua myymälän kokonaisvaltainen tilanne ja henkilöstön osaamiskartoituksen avulla voidaan päästä hyödyntämään olemassa olevia voimavaroja vieläkin tehokkaammin. Koko yrityksen näkökulmasta on tärkeää tietää jokaisen myymälän tilanne: mikä on työilmapiiri, onko myymälöiden henkilökunnalla tarvittavaa osaamista ja tietoutta, miten ero toimintoja voitaisiin vielä toteuttaa paremmin, onko kaikkialla ajankohtaiset asiat tiedossa jne. Parhaimmillaan myös henkilöstön vaihtuvuus voi pienentyä ja myyntituulos kasvaa.

”Yleinen hyvinvointi on varmaan se ehdottomasti tärkein. Onhan se myynninkin kannalta hirveen tärkeä, että ne myyjät on pirteitä, iloisia ja reippaita, että ne myy tavaraa.” (A4)

”Kaiken A ja O on, että porukat pysyis perillä asioista. Että jos jotain on, niin kaikki olis koko ajan tiedossa. Ja kun myyjälläkin vois olla hyviä ideoita, niin ne olis hyvä sanoo esille.” (B7)

Tärkeimmäksi anniksi koettiin työssä viihtymisen parantuminen, kun asioista keskusteltaisiin ja kunkin työntekijän näkemykset tulisivat huomioituiksi.

”Parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä, joka vaikuttaa hirveen moniin asioihin. Kun työntekijä viihtyy, niin vähentyy kaikki semmoset turhat poissaolot ja, viihtyy samassa paikassa paljon pidempään. Jos kehityskeskusteluissa saadaan kunnianhimoisille ihmisille sellaset tavoitteet mihin pyrkiä, niin se taas ruokkii sitä, että ei tartte lähteä kalastamaan vihreetä ruohoo aidan toiselta puolelta, jos ne asiat löytyis omastakin firmasta.” (B1)

5.5 Ehdotuksia kehityskeskusteluiden toteuttamiseen

Kehityskeskusteluiden käytännön toteutusta pohdittaessa kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut olisi hyvä toteuttaa lomaketta käyttäen. Lomake jaettaisiin työntekijälle hyvissä ajoin ennen keskustelun ajankohtaa, joten heillä olisi

aikaa tutustua kysymyksiin ja miettiä, olisiko heillä mitään itsellään mielessä mitä haluaisivat kehityskeskustelutilanteessa käytävän läpi. Täytetyt lomakkeet palautettiin myymälävastaaville takaisin ja kun he olisivat perehtyneet vastauksiin, järjestettäisiin itse keskustelutilanne. Toivomuksena oli myös, että kehityskeskustelua ei tarvitsisi käydä orjallisesti lomakkeen mukaan, vaan jos sen ulkopuolelta ilmenee asioita, nekin voitaisiin käsitellä. Onkin tärkeää huomioida, että lomaketta tulisi pitää lähinnä ohjeellisena.

Enemmistön mielestä kehityskeskusteluita kannattaisi järjestää kerran vuodessa. Erään haastateltavan sanoin ”*Niiltä kehityskeskusteluilta menee pohja, jos niitä pidetään liian usein vain muodon vuoksi.*” Tarpeettoman usein pidettynä ne aiheuttavat yritykselle ylimääräisiä ja turhia kustannuksia sekä kuluttavat työaika.

Kehityskeskustelut toivottiin myös pidettäväksi sellaiseen ajankohtaan, jolloin myymälöissä ei ole myynti kiireisimmillään. Syksyaika oli ajankohtatoiveissa kaikista yleisin. Lisäksi hiljaisemman syyskauden jälkeen alkaa korutoimialan suurin sesonki eli jouluku, joten syksyn aikana pidetyistä kehityskeskusteluista voisi olla hyötyä suurimpaan sesonkiinkin. Esimerkiksi vastuujaot voitaisiin tarkistaa ennen kiireistä aikaa, ja motivaatio olisi hyvä.

Haastattelujen lopuksi halusin vielä kysyä kaikilta haastateltaviltani, olisiko heillä jotain kommentteja tai huomioita minulle vielä aiheesta, tai halusivatko he ehdottaa muita ideoitaan. Yksi myymälävastaava mainitsi, että hänen mielestään hyvä idea kehityskeskusteluissa käytävien ajankohtaisasioiden kartoitukseen olisi ennen kehityskeskusteluita laittaa myymälöiden takahuoneisiin lista, johon myyjät voisivat laittaa ylös heille mieleen tulevia asioita mistä pitäisi keskustella.

”...eli aina kun tulee mieleen, että tuosta pitäisi muuten keskustella, niin laittais paperille ylös...” (A1)

5.6 Tulosten yhteenveto

Tutkimukseni avulla voidaan vetää johtopäätös, että kehityskeskustelujen aloittamista myymäläkohtaisesti pidetään hyvänä ja toivottuna ideana, vaikkakin henkilö- ja myymäläkohtaisia eroja kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta on havaittavissa. Erojen

syitä käsittelen vielä myöhemmin pohdinnassa. Suurimman osan mielikuva oli kuitenkin, että kohdeyrityksessä kehityskeskusteluiden avulla yritys hyötyy niin yksittäisen työntekijän kuin koko yrityksenkin näkökulmasta mm. motivoiden laadukkaampaan työntekoon sekä työssä viihtymistä parantaen.

Kehityskeskustelujen avulla saatavaa tietoa pystytään jatkossa hyödyntämään monin tavoin. Esimerkiksi tiettyihin työtehtäviin oikeat henkilöt pääsevät tekemään heille sopivia työtehtäviä ja vastuuta pystytään jakamaan sitä haluaville ja työhön kykeneville. Se on hyödyksi niin yritykselle kuin yksittäiselle työntekijällekin.

Tämän tutkimustyön tuloksena kehittämäni Finngold Oy:n kehityskeskustelulomake on liitteessä 2.

6 POHDINTA

Tavoitteeni oli luoda kehityskeskustelulomakkeesta ja ohjeistuksesta käyttökelpoinen juuri toimeksiantajayritykseni myyjien ja myymälävastaavien välisiin kehityskeskusteluihin. Haastateltuani kaikki tutkimukseen valitut henkilöt ja käsiteltyäni saamani aineiston, laadin kehityskeskustelumallin Finngold Oy:lle. Laadin kehityskeskustelulomakkeen haastatteluista saamieni toiveiden sekä kehityskeskusteluja käsittelevän teorian mukaan. Pysin sisällyttämällä lomakkeeseen haastateltavieni toiveet mahdollisimman kattavasti, mutta samalla venyttämättä lomaketta liian pitkäksi. Muuten lomakkeen täytöstä tulisi liian työläs ja varsinainen kehityskeskustelu voisi venyä tarpeettoman pitkäksi. Lisäksi tavoitteenani oli sisällyttää lomakkeeseen teoriaosuudessani mainitsema ohjeellinen kehityskeskusteluiden sisältö pääpiirteissään, jotta kehityskeskusteluiden avulla saatava hyöty saataisiin maksimoitua.

Kehityskeskustelua pidetään yleisesti johtamisen työvälineenä, koska sen avulla saadaan kartoitettua henkilöstön osaamista ja ajatuksia. Minä ymmärrän sen pikemminkin jokaiselle yrityksen työntekijälle tarjottavana mahdollisuutena kertoa mieltä askarruttavista asioista. Työntekijä saa kehityskeskustelussa tilaisuuden keskustella esimerkiksi jatkosta yrityksessä, joten hänen saamansa anti on yhtä suuri kuin esimiehenkin – joskus jopa suurempi.

Kun pohdin suorittamaani tutkimusta näin jälkikäteen, voin helposti todeta, että kehityskeskusteluiden koettu tarve on erilainen myymälästä riippuen. Osasyynä tähän on, että yritys on levittäytynyt niin laajalle alueelle ja käsittää useita hyvin eri-ikäisiäkin myymälöitä. Uskon tähän vaikuttavan myös osaltaan sen, että kaikki haastateltavani eivät ole olleet koskaan kehityskeskusteluissa ja heille ei ole kokemuksia sitä kautta niistä kertynyt. Myös, jos aikaisemmissa työpaikoissa käyty kehityskeskustelut eivät ole saaneet muutoksia tai kaivattua kehittymistä aikaan, jää niistä helposti sellainen kuva, ettei hyötyä niiden avulla saada aikaan. Kehityskeskustelumalli on kaikille myymälöille sama ja olen joutunut laatimaan sen mahdollisimman kattavaksi, jotta varsinkin niissä myymälöissä, joissa kehityskeskusteluille oli selkein tarve olemassa, saataisiin siitä kaivattua hyötyä.

Vaikka myymälöissä keskusteltaisiinkin avoimesti asioista, olisi silti hyvä käydä ker-
ran vuodessa virallisempia keskusteluja kehityskeskusteluiden muodossa. Lisäksi kes-
kustelu tapahtuu usein koko henkilöstön kesken, eikä mahdollista kahdenkeskistä kes-
kustelua myymälävastaavan ja myyjän välillä. Ujompi ja hiljaisempi työntekijä ei
näissä koko työntekijäjoukon arkisissa keskusteluissa välttämättä uskalla sanoa aitoja
mielipiteitään, vaan tyytyy myötäilyyn ja muiden kommenttien kuuntelemiseen. Li-
säksi seuraavalle toimintakaudelle asetetut tavoitteet konkretisoituvat paremmin, kun
ne dokumentoidaan selkeästi ylös paperille. Osaamisen kehittymistä ja työilmapiiriä
sekä työssä viihtyvyyttä pystytään paremmin seuraamaan, kun jokaisen työntekijän
kanssa on asiasta keskusteltu kahdestaan luottamuksellisesti. Uskon, että laatimastani
kehityskeskustelumallista on apua jokaiseen myymälään yrityksen henkilöstön tyyty-
väisyyden, kehityksen ja osaamisen kartoitukseen - olkoon koettu tarve sitten pienem-
pi tai suurempi. Toivonkin, että pienemmissä liikkeissä kehityskeskustelulomaketta ei
koeta liian raskaaksi ja sen avulla saatava hyöty osattaisiin käyttää hyväksi. Lisäksi
toivon, että kehityskeskusteluiden perusteella nousseita ideoita käytettäisiin yritykses-
sä hyödyksi. Hyviä toimintamalleja kannattaa jakaa.

Teemahaastattelu oli mielestäni oikea valinta tiedonkeruumenetelmäksi, koska se
mahdollisti aiheen laaja-alaisen käsittelyn. Tarkentavien lisäkysymysten esittämis-
mahdollisuus sekä vuorovaikutuksellinen haastattelutilanne olivat mielestäni tämän
tiedonkeruutavan suurimmat hyödyt verrattuna muihin mahdollisiin menetelmiin. Vie-
lä kattavammat tulokset olisin pystynyt saamaan haastattelemalla jokaisen Finngold
Oy:n jokaisen myymälän työntekijöitä, mutta se ei ollut aiheutuvien kustannusten ja
ajankäytön takia mahdollista.

Haastattelutilanteessa annoin haastateltaville esimerkkejä kehityskeskusteluiden mah-
dollisesta sisällöstä teoriaan pohjautuen. Jos en olisi näitä esimerkkejä maininnut, olisi
tutkimuksessa saattanut tulla ilmi erilaisia näkemyksiä keskustelujen toivotusta sisäl-
löstä. Koen kuitenkin, että esimerkit oli hyvä antaa. Ilman niitä sisällöstä olisi voinut
tulla sopimaton käyttötarkoitukseen nähden.

Tulevaisuudessa kehityskeskusteluista saatava hyöty tulee varmasti näkyviin monin
tavoin niin yksittäisen työntekijän kuin organisaationkin tasolla. Toimeksiantajayri-
tykseni palkkalistoilla on hyvin ammattitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa. Kun heidän
toiveensa on saatu selville, osaamisensa saatu kohdistettua oikeisiin kohteisiin, viihty-

vyys taattua ja yhteistyö yrityksen sisällä vieläkin toimivammaksi, tulokset eivät voi olla muuta kuin myönteiset. Myynti kun on pitkälti kiinni myyjistä, ja heidän hyvinvoinnistaan tulee pitää huolta.

6.1 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja haasteellinen prosessi. Kuten jo johdannossa mainitsin, haaveenani on toimia tulevaisuudessa jossakin yrityksessä johtotehtävissä. Tartuin mielelläni mahdollisuuteen päästä luomaan tuntemalleni yritykselle työvälineeksi kehityskeskustelumallia, joka mahdollistaisi parhaimmassa tapauksessa mm. työyhteisön ilmapiirin parantumisen sekä yksittäisen työntekijän toiveiden sisällyttämisen työtehtäviin. Mielenkiintoista oli myös se, että vastaavia opinnäytetöitä ei koulussamme ole käsittäkseni aikaisemmin tehty, vaan aiemmat kehityskeskusteluihin liittyneet opinnäytetyöt ovat käsitelleet lähinnä kehityskeskustelumallien parannusehdotuksia.

Haasteelliseksi opinnäytetyön tekemisen teki se, että lähdin luomaan kehityskeskustelumallia lähes nollatilanteesta eli luomaan yritykselle uutta käytäntöä. Lisäksi jouduin tasapainottelemaan usean eri mielipiteen omaavan haastateltavani toiveita ja näkemymiä samalla mukailen olemassa olevaa teoriaa. Kehityskeskustelumakkeesta pyrin laatimaan mahdollisimman hyvin yrityksen työntekijöitä ja toimialaa tukevan ja mielestäni siinä onnistuin.

Aikataulullisesti pysyin itselleni asettamissani tavoitteissa. Opinnäytetyöni kesti prosessina noin vuoden; tähän olin varautunut jo opinnäytetyön alkuvaiheissa, sillä opiskelin samaan aikaan, tein koko viiden kuukauden mittaisen työharjoitteluni sekä lisäksi osa-aikatöitä, joten nopeampaan aikatauluun en olisi kyennytäkään.

Kaiken kaikkiaan voin todeta tämän opinnäytetyön tekemisen opettaneen minua paljon. Olen opinnäytetyöprosessin aikana havainnut, että olen pystynyt soveltamaan oppimaani teoriaa käytäntöön. Lisäksi olen keskustellut nykyisen työnantajani kanssa opinnäytetyöstäni, ja mahdollisesti tulevaisuudessa pääsen laatimaan toisenkin kehityskeskustelumallin sähköasentajien kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin. Tämä työ on siis antanut minulle uusia mahdollisuuksia työelämääkin silmälläpitäen ja tästä

eteenpäin toivon kohtaavani uusia haasteita ja mahdollisuuksia kasvaa liiketalouden ammatillisena osaajana.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008

Esimiehenä arjessa. WSOY. Helsinki.

Dransfield, R. 2000

Human resource management. Heinemann Educational Publishers.
Oxford.

Eklund, R., Tyyskä, U. & Ropo, R. 2007

Kehitä osaamista! –työkirja. Savion kirjapaino Oy. Kerava.

Finngold Oy 2009

Verkkodokumentti. Luettu 28.3.2009.

<http://www.finngold.fi/>

Grote, R. 2002

The performance appraisal question and answer book: a survival guide
for managers. Amecom. New York.

HEKO 2009 = Tampereen yliopiston henkilöstönkehittämisyksikkö

Kehityskeskusteluohjeet. Verkkodokumentti. Luettu 2.7.2009.

<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/kehityskeskustelu/haasteet.html>

Heikkilä, T. 2008

Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.
Helsinki.

Helsilä, M. 2002

Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007

Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juuti, P. 1998

Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy. Tampere.

Kananen, J. 2008

Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2003

Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Khurana, R. 2009

Smart actions for your Appraisal discussions. Verkkodokumentti. Luettu 27.2.2009.

<http://www.humanlinks.com/personnellabs/rk2.htm>

Koivunen, J. 2001

Kehittääkö kehityskeskustelu? Verkkodokumentti. Luettu 28.3.2009.

<http://artikkelit.jobline.fi/careernews/dec/kehitys.html>

Korhonen, R. 2008

Viisi virhettä jotka pilaavat kehityskeskustelun. Verkkodokumentti.

Luettu 27.2.2009.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article167657.ece>

Lahtiluoma, S., Silander, M., Turunen, R. & Wiman, S. 2008

Uuden esimiehen opas. Kirjapaja. Helsinki.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004

Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2006

Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Helsinki.

Minkkinen, K. 2009

Toimitusjohtaja. Finngold Oy. Kuopio. Haastattelu 4.2.2009.

Misteil, S. 1999

Viestintä työyhteisössä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

MOTV 2004 = Menetelmäopetuksen tietovaranto

Teemahaastattelu. Verkkodokumentti. Luettu 10.5.2009.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Pirnes, U. 2003

Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Peltonen, T. 2007

Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita.
KY-Palvelu Oy. Helsinki.

Pentikäinen, M. 2009

Ensiaskleet esimiehenä. WSOY. Helsinki.

Roberts, G. 2003

Employee Performance Appraisal System Participation: A technique that works. Public Personnel management. Volume 32 No. 1. 89-98

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004

Kehityskeskustelun opas. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Saarinen, J. 2009

Freelancer-näyttelijä ja asiakaspalvelukouluttaja.

Timanttisten koulutustilaisuus asiakaspalvelusta. Tampere. 31.10.2009

Sarala, U. & Sarala, A. 1999

Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.

6. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Tampere.

Scott-Lennon F. 1999

Kehityskeskustelu. Infoviestintä Oy. Helsinki.

Sirkiä, S-K. 2006

Hyödystä vai velvollisuudesta? Lähiesimiesten asennoituminen tulos- ja kehityskeskusteluihin retorisesta näkökulmasta tarkasteltuna.
Sosiaalipsykologian Pro Gradu –työ. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2001

Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.
Talentum Media Oy. Helsinki.

Timanttiset 2009

Tietoa Timantisista. Verkkodokumentti. Luettu 17.4.2009.
<http://www.timanttiset.fi>

Ulrich, D. 2007

Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Media Oy. Helsinki.

Valpola, A. 2000

Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.

Valpola, A. 2002

Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Juva.

Vesterinen, P. 2006

Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Helsinki.

Viitala, R. 2004

Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2007

Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.
Helsinki.

Vilela, B., Gonzales, J. & Ferrin, P. 2008

Person-organization fit, OCB and performance appraisal : Evidence
from matched supervisor-salesperson data set in Spanish context.
Industrial Marketing Management 37. 1005-1019.

Wheelen, T. & Hunger, J. 2006

Strategic management and business policy. 10. edition.
Pearson Education. New Jersey.

Åberg, L. 2006

Johtamisviestintää! : Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.
Inforviestintä Oy. Helsinki.

LIITE 1 Haastattelun teemakysymykset

1. Haastateltavan taustatiedot; asema yrityksessä ja kuinka kauan työskennellyt
2. Mitä ymmärrät kehityskeskusteluilla eli mitä ne sinun mielestäsi ovat?
3. Oletko ollut kehityskeskusteluissa tai pitänyt kehityskeskusteluja? Jos olet, niin millaisia kokemuksia sinulla on niistä?
4. Näetkö kehityskeskusteluiden järjestämisen yrityksessä ja myymälässä aiheellisenä?
5. Millaisia asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä? Mitkä asiat tulisivat olla pääpainona?

Esimerkiksi asiat voisivat liittyä mm.:

- Työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, tiedon kulkuun organisaatiossa
- Myyjän sekä esimiehen arvioon siitä, kuinka myyjä suoriutuu työstään
- Arvioon esimiestyöskentelystä
- Myyjän henkilökohtaisten tavoitteiden luomiseen (esim. uusia vastuualueita, parantaa myyntiä tms.)
- Osaamis- ja kehittämistarpeiden määrittelyyn (yrityksen toiminnassa, myyjän toiminnassa, esimiehen toiminnassa)

Mieti pieniäkin asioita, jotka voisivat olla oleellisia käydä läpi kehityskeskusteluissa.

6. Millaisia tavoitteita kehityskeskusteluille tulisi asettaa? Kuinka tavoitteiden tulisi näkyä?
7. Kuinka usein kehityskeskusteluita tulisi järjestää?
Missä kohti vuotta kehityskeskustelut tulisi järjestää?

8. Miltä kuulostaa se, että lomake kehityskeskusteluista annettaisiin työntekijöille ennen keskustelua, jotta he voisivat valmistautua paremmin itse kehityskeskusteluun?
9. Pohdi mitä hyötyä koet organisaation saavan kehityskeskusteluista?
10. Pohdi mitä hyötyä koet myyjän ja esimiehen saavan kehityskeskusteluista
11. Muita kommentteja / huomioitavaa.

LIITE 2 Kehityskeskustelulomake

FINNGOLD OY:N KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Työntekijä: _____

Esimies: _____

Päivämäärä: _____

Keskeisimmät työtehtävät: _____

1. Arvioi onnistumistasi työtehtävissäsi.

2. Miten mielestäsi onnistuit sinulle asetetuissa tavoitteissa?

3. Miten olisit voinut parantaa suoritustasi?

9. Millaisia tavoitteita sinulle on tulevaisuudessa työurallesi? Millaisia ominaispiirteitä ja osa-alueita sen tulisi sisältää?

10. Millaisia tavoitteita sinulla on seuraavalle toimintakaudelle?

11. Miten kuvailisit myymälän ilmapiiriä?

12. Miten viihdyt ja jaksat työssäsi?

13. Kuinka työssä viihtymistä mielestäsi voitaisiin vielä parantaa?

14. Millainen on työmotivaatiosi?

15. Mikä motivoi sinua?

16. Millaista lisätietoa tai uutta osaamista koet tarvitsevasi työssäsi?

17. Onko sinulla tarpeeksi tuotetietoutta?

18. Millaiseksi koet esimiestyöskentelyn myymälässäsi?

19. Miten liikkeen turvallisuutta pitäisi mielestäsi kehittää?

20. Ajankohtaiset kysymykset / asiat

21. Mitä muuta haluat ottaa esille kehityskeskustelussa?

22. Millä tavoin koit tämän keskustelun? Olisiko sinulla jatkoa ajatellen kehitysehdotuksia?

Huomioitavaa kehityskeskusteluista:

Myymälävastaavan ja myyjän väliset kahdenkeskiset kehityskeskustelut käydään Finngold Oy:n myymälöissä kerran vuodessa syksyn aikana sekä tarpeen mukaan. Kehityskeskustelu tulee käydä kaikkien työntekijöiden kanssa.

Kehityskeskusteluun tulee valmistautua täyttämällä oheinen lomake, jota pidetään runkona varsinaisessa keskustelussa. Ennen varsinaista kehityskeskustelua olisi lisäksi toivottavaa, että myymälässä olisi esillä lista, johon jokainen voi halutessaan laittaa ylös asioita, joita haluaa käsitellä kehityskeskustelussa. Näin jokaisen toiveet voidaan siten myös huomioida keskustelutilanteessa.

Kehityskeskustelun jälkeen laaditaan yhteenveto seuraavan toimintakauden tavoitteista / kehitettävistä osa-alueista ja sovitusta toimenpiteistä, joka varmennetaan molempien osapuolien allekirjoituksella. Seuraavassa kehityskeskustelussa käydään läpi, miten asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin.

KEHITYSKESKUSTELUN YHTEENVETOLOMAKE

Työntekijä: _____

Esimies: _____

Aika ja paikka: _____

Seuraavalle toimintakaudelle asetettavat tavoitteet ja kehitettävät osa-alueet:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi:

Keskustelijoiden allekirjoitukset:
