

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2013

[Click here to enter text.](#)

Kalle Grönlund

# TYÖHYVINVOINTIA JA TEHOKKUUTTA

– Ravintolahenkilökunnan kehityskeskustelut  
yrityksessä Salon R.E.L.A Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2013 | 29

Annika Karppelin

Kalle Grönlund

## TYÖHYVINVOINTIA JA TEHOKKUUTTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa oikeita tapoja läpiviedä Tivoli Salo –nimisen yökerhon salihenkilökunnan kehityskeskustelut. Työssä perustellaan, miksi kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen välineistä ja tulisi aina olla kiinteä osa yrityksen organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen kohteena on myös mitä kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle, esimiehelle ja organisaatiolle ja mihin pitää kiinnittää huomiota onnistuneiden kehityskeskustelujen aikaansaamiseksi.

### ASIASANAT:

kehityskeskustelu, henkilöstöjohtaminen, ravintola, yökerho, asiakaspalvelu, työhyvinvointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management | Restaurant Management

2013 | 29

Annika Karppelin

Kalle Grönlund

## WORK WELL-BEING AND EFFICIENCY

The target of this thesis was to figure out the best ways to conduct development discussions for the restaurant staff in a nightclub called Tivoli Salo. The thesis is grounded upon several theories which acclaim development discussions one of the best tools in human resource management and why they should be integral part of every corporation's organizational culture.

As a subject of study has also been what development discussions offer for the superiors, the subordinates and for the organization. Thesis also clarifies what is to be noted to carry out successful development discussions.

### KEYWORDS:

development discussions, human resource management, restaurant, nightclub, customer service, work well-being

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITYSKESKUSTELUJEN TAVOITTEET JA HAASTEET</b>	<b>8</b>
2.1 Kehityskeskustelut palveluyrityksen johtamisen välineenä	8
2.2 Mitä kehityskeskustelut tarjoavat yritykselle ja esimiehelle	11
2.3 Mitä kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle	14
2.4 Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat tekijät	15
<b>3 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI</b>	<b>21</b>
3.1 Keskusteluihin valmistautuminen	22
3.2 Varsinainen keskustelu	25
3.3 Ryhmäkeskustelut	27
3.4 Kehityskeskustelujen tulos	27
<b>4 YHTEENVETO</b>	<b>29</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>30</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Kehityskeskustelulomake, Tivoli Salo	31
<b>KUVAT</b>	
Kuva 1. Tavoitteellisen lähestymistavan viisivaiheinen malli. (Scott-Lennon 1999, 9)	9
Kuva 2. Työyhteisötaidot. (Aarnikoivu 2010, 22)	13
Kuva 3. Uuden ajan kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2010, 73)	16
Kuva 4. Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2010, 64)	17
Kuva 5. Suoritusten johtamisen prosessi (Helsilä 2006, 6)	19
Kuva 6. Tavoitteiden SMART-testi (Aarnikoivu 2010, 96)	20
Kuva 7. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)	21

## TAULUKOT

Taulukko 1. Käytännön järjestelyt (Scott-Lennon 1999, 70)	22
Taulukko 2. Esimerkki alaisen muistilistasta (Aarnikoivu 2010, 88-89)	23
Taulukko 3. Esimerkki esimiehen muistilistasta (Aarnikoivu 2010, 90)	24
Taulukko 4. Vinkkejä esimiehelle tukemaan aktiivista kuuntelua (Aarnikoivu 2008, 129)	26

# 1 JOHDANTO

Seuraavassa opinnäytetyössä käsitellään ravintolan työtehokkuuden parantamista kehityskeskustelujen avulla. Tavoitteena on selvittää, miten ravintolan salihenkilöstön kehityskeskustelut tullaan toteuttamaan niin, että ne nostavat työntekijöiden työtehokkuutta, -hyvinvointia ja motivoituneisuutta. Nämä tavoitteet tullaan saavuttamaan oikean tavoite- ja kysymysasettelun sekä avoimuuden avulla. Työntekijälle jää kehityskeskustelujen johdosta myös selkeämpi kuva omasta työstään, työtehtävistään ja työyhteisön pelisäännöistä.

Salon R.E.L.A Oy on yksi Night People Group -konsernin omistamista yökerhoalan yrityksistä. Salon R.E.L.A Oy omistaa Tivoli Salon liiketoiminnan. Yrityksessä on suoraan vain yksi työntekijä, mutta välillisesti yritys työllistää noin 30 henkilöä vuokratyövoimayritysten ja alihankkijoiden kautta. Yrityksellä ei ole muita yksiköitä.

Tivoli Salo on Salon keskustassa sijaitseva 400 asiakaspaikkainen yökerho kolmella erilaisella ja erityylin sisustetulla musiikkimaailmalla sekä mahdollisuudella livemusiikki-iltojen järjestämiseen. Yökerhon ydinasiakaskuntaa ovat nuoret aikuiset, mutta se palvelee myös yritysasiakkaita yksityistilaisuuksissa.

Ravintolan pyrkimyksenä on kouluttaa itse henkilökuntansa. Salossa koulutettua henkilökuntaa on vähän tarjolla työhön, joka on viikonloppupainotteista. Erityisenä haasteena on saada henkilökunta sitoutumaan, sillä työtunteja on verrattain vähän tarjolla, joten lähes poikkeuksetta ravintolatyö ei ole henkilöstön jäsenten ensisijainen toimeentulon lähde. Tämä nostaa säännölliset kehityskeskustelut erittäin tärkeäksi osaksi yksikön hyvinvointia.

Opinnäytetyön tärkeys yritykselle on hyvin konkreettinen. Työn tuloksena syntyvää kehityskeskustelupohjaa tullaan käyttämään yrityksen henkilökunnan kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyön tekijä on ollut edellä mainitun yksikön johdossa vuodesta 2010. Tässä opinnäytetyössä tullaan myös viittaamaan työympäristössä tehtyihin havaintoihin. Havainnointi perustuu lähes kymmenen vuoden alan työkokemukseen.

## 2 KEHITYSKESKUSTELUJEN TAVOITTEET JA HAASTEET

Tässä luvussa käsitellään kehityskeskustelujen teoriaa, hyötyjä ja onnistumisen edellytyksiä. Käsittelyssä nojataan vahvasti kirjallisiin lähteisiin ja tätä kautta myös henkilöstöjohtamisen teorioihin. On muistettava, että vaikka kehityskeskustelut joskus mielletään yksittäisten henkilöiden kehittämisen työkaluksi, voivat ne johtaa myös organisaatiomuutoksiin, kun prosessia läpikäydessä huomataan jotkin käytännöt vanhentuneiksi ja soveltumattomiksi organisaation nykyisiin tavoitteisiin nähden.

### 2.1 Kehityskeskustelut palveluyrityksen johtamisen välineenä

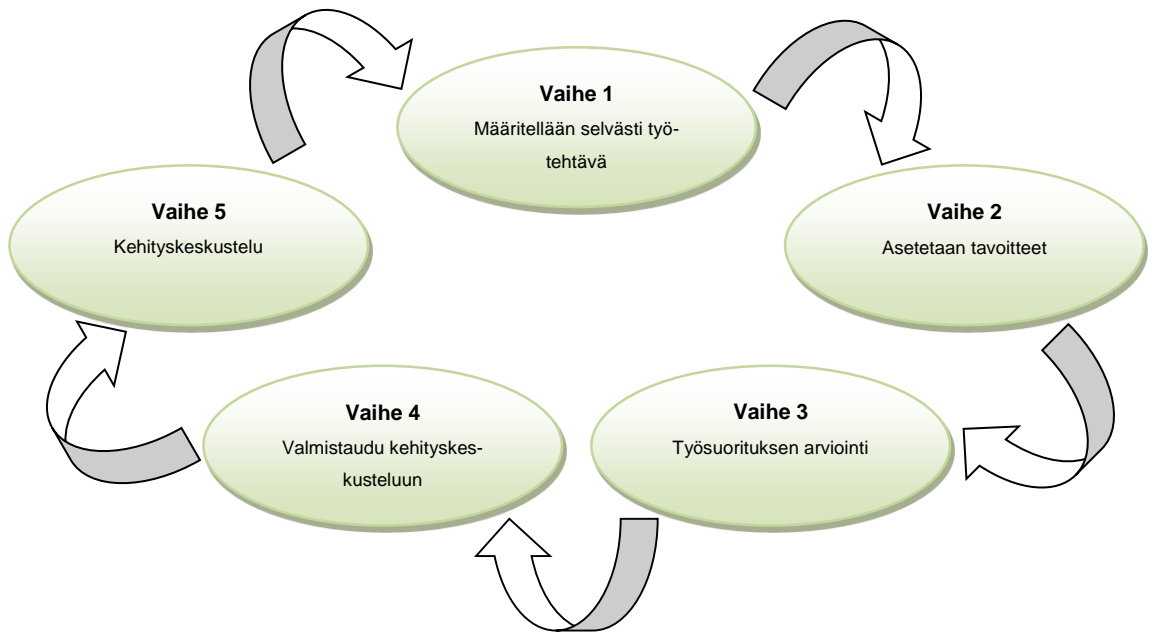
On tärkeää nähdä, etteivät kehityskeskustelut ole, eikä niitä tule pitääkään, minään täsmäiskuna, jolla organisaation ongelmat henkilöstötasolla saadaan ratkaistua. Kehityskeskustelut ovat yksi osa aina toiminnassa olevaa prosessia, joka ennaltaehkäisee ja ratkaisee ongelmia, sekä parantaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. Kehitystyön on oltava kiinteä osa organisaation normaalia toimintaa ja itsestänselvyyys organisaation työntekijöille. (Strömmer 1999, 209.)

”Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välisiä säännöllisesti noin kerran vuodessa käytäviä luottamuksellisia keskusteluja. Kehityskeskustelussa käydään läpi alaisen työtä, tavoitteita, osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvointia. Kehityskeskustelussa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja tehdyt päätökset kirjataan ja niitä seurataan.” (Sefe 2013, kehityskeskustelu.) Valitettava tosiasia monessa organisaatiossa on, että kehityskeskusteluprosessi käydään läpi liian harvoin, eikä se tällöin saavuta koko potentiaaliaan henkilöstöjohtamisen välineenä. Tämä voi juontaa juurensa esimerkiksi resurssien puutteesta, tai koska organisaation johto ei ole sitoutunut kehitykseen. (Strömmer 1999, 209.) Oikein toteutettujen kehityskeskustelujen tuloksena työntekijän ja esimiehen välinen viestintä, luottamus,



sekä työntekijän motivaatio paranee. Tämä edesauttaa yhdessä asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseen.

Seuraavassa kaaviossa havainnollistetaan tavoitteellisen lähestymistavan viisivaiheinen prosessi. Selkeä tavoitteiden määrittäminen sekä näiden mittaaminen ja arviointi on tärkeä osa tavoitteiden saavuttamiselle.



Kuva 1. Tavoitteellisen lähestymistavan viisivaiheinen malli. (Scott-Lennon 1999, 9)

Kehityskeskustelut ovat yksi parhaista tilanteista keskustella työntekijän kanssa kasvotusten. Näin kannattaakin aloittaa määrittämällä työntekijän perustehtävät ja työpaikan olemassaolon syy. Havainnoinnin perusteella voidaan olettaa, ettei mikään motivoi työntekijää yhtä paljon kuin nähdä, miksi juuri hänen työpanoksensa on tärkeä organisaatiossa. Työ on tällöin aktivoivaa ja työntekijä on työn vaativuudesta huolimatta tyytyväinen. (Viitala 2007, 220.) Työntekijät usein näkevät eri työnkuvat portaittaisena asteikkona. Esimerkiksi baaritarjoilija on ylempänä ravintola-apulaista jne. Jokainen työnkuva on kuitenkin tärkeä ja välttämätön organisaatiolle. Työntekijän on hyvä nähdä tämä. Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio on ensiarvoisen tärkeää tehokkaalle työskentelylle. Huonosti voiva työyhteisö ei pysty innovointiin tai tuottamaan luovia ratkaisuja, sillä energiaa kuluu tarpeettomasti työsuorituksiin. (Viitala 2007, 212.)

Syy työnkuvan tärkeydelle löytyy helposti ja yhdestä paikasta, asiakkaista. Vaikka tilanne onkin menossa parempaan suuntaan ja hyvä asiakaspalvelu on palaamassa anniskeluravintoloihin Suomessa, voidaan havainnoida, miten asiakasta pidetään välittömänä pahana. Tämä saattaa johtua esimerkiksi työntekijän turhautumisesta. Negatiivisia tilanteita asiakkaiden kanssa on sattunut liikaa, mikä on luonut ennako-odotuksen jokaisesta asiakkaasta. Asiakaspalvelijan tehtävä ei ole kritisoida hankalaakaan asiakasta, vaikka asiakas kuinka väärässä olisikin. Tämä vaatii itsehillintää asiakaspalvelijalta. Lopputulos, eli tyytyväinen asiakas, kyllä palkitsee tämän. Asiakaspalveluammattissa työnkuva ei siis ole pelkästään mekaanista tekemistä, se on asennetta, olemusta. Kehityskeskustelut ovat erinomainen tilaisuus tuoda nämä näkökohdat ilmi työntekijälle.

Työntekijän turhautuminen on erittäin haitallista palveluyrityksessä, sillä yleisesitkin organisaatioiden tavoitteena on tuottaa hyödykkeitä organisaation ulkopuoliselle osapuolelle ja palveluyrityksessä työntekijä on aina suoraan asiakaskontaktissa. Tämän toteutumiseksi organisaation on löydettävä itselleen asiakkaita, tai pikemminkin asiakkaiden on löydettävä organisaatio, johon voidaan soveltaa markkinoinnin keinoja. Asiakaskunnan löytämistä helpottaa asiakaslähtöinen ajattelu: emme voi ajatella, että mitä ravintola haluaa myydä tai tehdä vaan on keskityttävä siihen, mitä asiakas haluaa saada tai ostaa. Asiakasta harvemmin kiinnostaa organisaation toimintatavat, nämä ovat hänelle läpinäkyviä. Organisaation olemassa oleminen ja -pysyminen on siis aina täysin kiinni asiakkaasta. Häntä on osattava palvella ja on tiedettävä, mitä hän haluaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17.) Tämä tarkoittaa, että asiakas on se, jonka takia työpaikka on olemassa. Tuote on pystyttävä myymään hänelle, ei yrityksen johdolle. Vaikka työntekijän mielestä yritys on se, joka maksaa hänelle palkkaa, tulee tämä raha silti loppukädessä asiakkaalta. Useissa maissa tämä negatiivinen ja organisaatiolle haitallinen asenne puuttuu kokonaan. Ravintolajohdon näkökulmasta aisan hoitaa pitkälti tippikulttuuri: tällöin palaute asiakaspalvelijalle on aina välitön tipin muodossa.

Terveempi ajattelumalli on siis, että tuotamme asiakkaalle palveluja emmekä omistajalle voittoja. Raadollinen kaupallinen näkökanta usein kostautuu, sillä

asiakas ei tunne, että hänestä välitetään. Vaikka omistaja toki haluaa liikevoittonsa yrityksestä, tulee muistaa, että hedelmällisempää on ajatella asiakkaan tyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat kyllä mahdollistavat liikevoitot. Toki tarvitaan myös hyvää johtamista operatiivisella tasolla, mutta nämä ovat asioita, joita voidaan oppia. Työntekijän on siis hyvä tiedostaa, että vaikka työtä ohjataankin johdosta, vanha sanonta ”Asiakas on aina oikeassa.” pätee: työntekijän työ on loppukädessä on aina riippuvainen tyytyväisistä asiakkaista. Työntekijä on kuitenkin se, joka on palveluyrityksessä suoraan asiakkaan kanssa kontaktissa ja hänestä riippuu, millaisen kokemuksen asiakas saa yrityksestä. Työntekijä on tällöin myös henkilökohtaisesti vastuussa organisaation menestyksestä.

Työtehtävien tarkastelussa ei kannata perehtyä liian yksityiskohtaisiin asioihin. Ravintolamaailmassa on useita tapoja tehdä hyvää tulosta suorittavassa työssä. Yökerhotyössä jopa tarvitaan tietynlaista rentoutta työn suorittamisessa. Asiakas tulee lähes poikkeuksetta tämän tyyppiseen ravintolaan rentoutumaan: liian jäykkä ja tiukka ote asiakaspalvelussa ei luo ravintolaan rentoa tunnelmaa. Tulee siis perehtyä työntekijän asenteeseen ja motivaatioon. Yksittäiset työtehtävät ovat kyllä helposti opetettavissa, mutta niitä ei kannata ottaa kehityskeskustelujen aiheeksi. Tulee ennemminkin miettiä, mihin osaamiseen perustamme asiakkaillamme tuotetun lisäarvon ja mikä osaaminen on organisaatiolle tai yksittäiselle työntekijälle ainutlaatuista, jota ei esimerkiksi kilpailijoillamme ole. Tämän tiedostamalla saavuttaa organisaatio kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. (Viitala 2007, 178.)

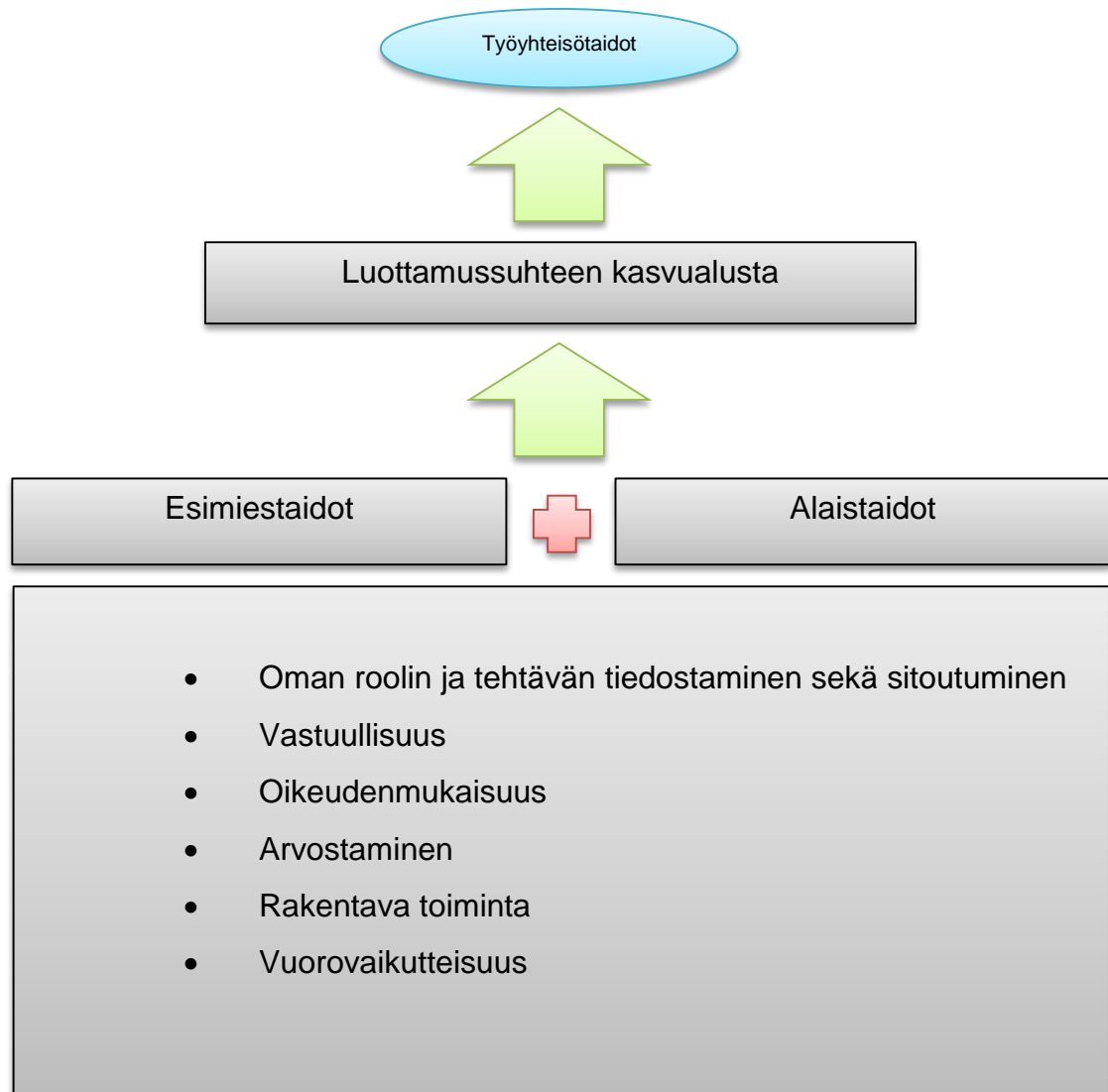
## 2.2 Mitä kehityskeskustelut tarjoavat yritykselle ja esimiehelle

Esimiehen rooli on muuttunut perinteisestä ”pomo”-kuvasta. Esimiehen rooli ei enää ole pelkästään jaella käskyjä ja valvoa niiden toteutumista. Nykyajan esimies on mukana tukemassa työntekoa ja vuorovaikutteisesti käymässä keskustelua alaistensa kanssa samalla luoden merkitystä alaisen työlle. Kehityskeskustelujen tulisi viimeistään saada tämä vuoropuhelu käyntiin. Kiireellisen työrutiinin keskellä kehityskeskustelut tarjoavat aikaa paneutua tiettyihin tärkeisiin asioihin,

jotka työn kiireessä muuten saattaisivat jäädä huomiotta. Työyhteisön ristiriidat ja väärinymmärrykset johtuvat lähes aina viestinnän puutteellisuudesta. (Aarnikoivu 2010, 32.) Viestintää tulee myös työntekijöiden kesken, mutta esimiehen on hyvä olla läsnä tilanteissa, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Hyvä informaationkulku työntekijän ja esimiehen välillä kirkastaa kuvaa tavoitteista ja parantaa myös työntekijän motivaatiota. Hyvin toimivaan vuoropuheluun kuuluu sekä positiivisen että rakentavan palautteen antaminen, työntekijän aloitteiden kuunteleminen ja työntekijän yksilöllisyyden huomioon ottaminen. Lisäksi hyvään lopputulokseen vaikuttaa tilanneherkkyys. Työmaailmassa näitä kutsutaan helposti sanalla pelisilmä. (Aarnikoivu 2010, 33-36.) Kiireellisessä työympäristössä usein kuitenkin tuntuu, ettei tarvittavalle viestinnälle ole aikaa. Tällöin tulee muistaa, että työyhteisön hyvinvointi perustuu nimenomaan hyvän viestinnän varaan. Keskittyminen olennaisiin ja tärkeisiin asioihin organisaation sisällä tehostaa viestintää varsinkin, kun resursseja on rajallisesti. (Scott-Lennon 1999, 14-18.)

Hyvä esimiehen ja alaisen välinen viestintä vaikuttaa myös työntekijän asenteisiin. Työntekijä saa kuvan olevansa tärkeä osa organisaatiota ja on aktiivisempi työtehtäviään hoitaessa näin helpottaen esimiehensä tehtäviä. Passiivinen, vanhaan autoritaariseen johtamiskulttuuriin asennoitunut työntekijä usein kuormittaa esimiestään tarpeettomasti. Tämä usein johtuu motivaation puutteesta. (Järvinen 2009, 73-74.)

Kehityskeskustelut osana organisaation viestintää edesauttavat luottamuksen ja vuorovaikutteisen viestinnän syntymistä jokapäiväisessä työelämässä. (Aarnikoivu, 2010, 69.) Esimies tarvitsee tällaisia työkaluja, sillä esimiehen ja työntekijöiden välillä harvemmin esiintyy luonnollista sosiaalisiin suhteisiin perustuvaa viestintäverkostoa kuten vertaisten kohdalla on. Eikä näinollen saa yhtä tehokkaasti tietoa alaisistaan. (Bratton & Gold, 2003, 372.)



Kuva 2. Työyhteisötaidot. (Aarnikoivu 2010, 22)

Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelut tuovat siis esimiehelle useita hyötyjä helpottaen hänen toimintaansa. Näihin kuuluvat työntekijän ja esimiehen välisen luottamuksen paraneminen, vuorovaikutuksen paraneminen sekä pelisääntöjen selkeyttäminen. Työntekijällä syntyy kehityskeskusteluprosessin aikana parempi kuva omasta toimeenkuvastaan, jolloin myös oma-aloitteisuus paranee ja päästään pois passiivisen alaisen roolista. Työntekijä saa tietoa, miten tavoitteita hahmotetaan ja organisaation tavoitteista tulee työntekijän tavoitteita. Esimies myös saa omasta toiminnastaan palautetta, joka vaikuttaa johtamiskäytäntöjen kehittämiseen sopivampaan suuntaan.

### 2.3 Mitä kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle

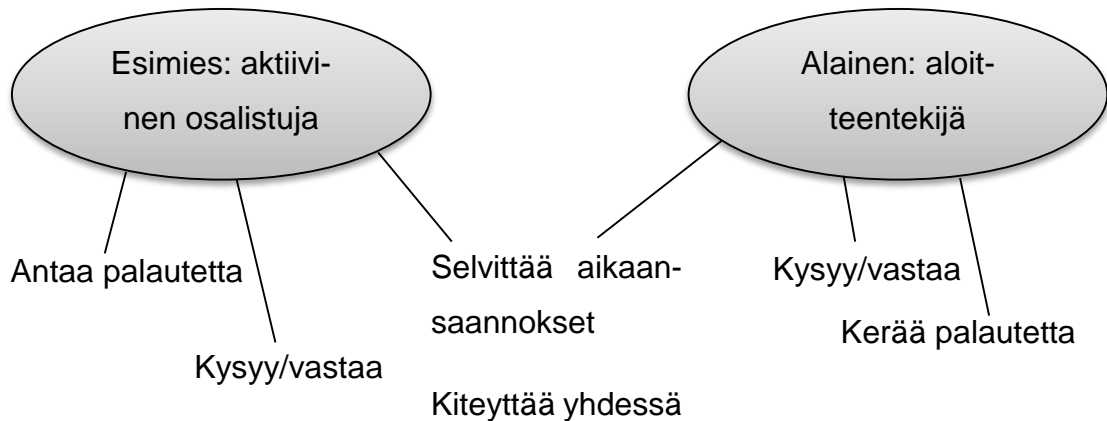
Kehityskeskustelut mielletään usein palautekeskusteluiksi työntekijän tekemästä työstä. Kuitenkin vain 10% kehityskeskusteluihin käytetystä ajasta tulisi varata menneen arvioimiseen. Tämän ollessa tärkeä osa kehityskeskusteluja tulisi painoarvo kuitenkin siirtää tulevaan. Asialistalla tulisi olla organisaation perustehtävä, tavoitteet, visiot, arvot ja miten näiden tulisi näkyä työntekijän jokapäiväisessä työssä. Toisin sanoen organisaation strategia tulisi tuoda sille tasolle, millä työntekijän on helppo nähdä se työnkuvassaan. Täten työntekijä saa työlleen merkitystä, joka vaikuttaa positiivisesti hänen motivoituneisuuteensa. Tarkempi kuva omasta toimeenkuvasta vaikuttaa myös työntekijän oma-aloitteisuuteen ja innovatiivisuuteen työssään. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Menneestä ajasta ja nykytilanteesta keskusteleminen on myös tärkeää, vaikkakin painoarvo tällä on huomattavasti pienempi. Esiin kannattaa tuoda nimenomaan positiivisia esimerkkejä menneestä. Motivaation kannalta positiivisen palautteen saaminen onnistuneista työsuorituksista on ehdottoman tärkeää. Tärkeää on tuoda esille myös epäkohdat, mikäli työntekijän kuva organisaation tai henkilökohtaisista tavoitteista on vääristynyt tai vanhentunut. Tällaisissa tilanteissa tulee kuitenkin käyttää äärimmäistä tahdikkuutta, jotta kokonaiskuva tilanteesta jäisi positiiviseksi kokemukseksi työntekijälle. (Strömmer 1999, 160-161.)

## 2.4 Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttaa henkilökunnan asenne prosessia kohtaan. Asenteeseen vaikuttaviin seikkoihin kuuluu, onko edellisten kehityskeskustelujen jälkeen tapahtunut sovittua kehitystä parempaan suuntaan. Osalla työntekijöistä saattaa myös olla kuva kehityskeskusteluista aikaisemmasta työpaikastaan. Mikäli hyöty prosessista koetaan pieneksi, pidetään kehityskeskusteluja vain organisaation tapana. Asian tärkeys on osattava ”myydä” henkilökunnalle. On kuitenkin muistettava, että kehityskeskustelujen ei tule perustua vapaaehtoisuuteen. Tämä voi johtaa henkilökunnan kahtiajakautumiseen kehityshakuisen eliittin ja syrjäytyneisiin. Vaikka kehityskeskustelut ovatkin vain yksittäinen tilaisuus, tulee nämä nähdä osana suurempaa jatkuvaa pysähtymätöntä systemaattista prosessia. Tässä tilaisuudessa summataan vuoden aikana kerätty informaatio sekä pohditaan tavoitteita tulevaa varten. (Aarnikoivu 2010, 70.)

Tyytymättömyyttä ja turhautumista kehityskeskusteluja kohtaan saatetaan kokea, mikäli esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on vähäistä tai se puuttuu kokonaan. Tähän vaikuttavia tekijöitä on sovituista asioista kiinni pitäminen, ja myös arkipäiväinen molemminpuolinen viestintä. Kehityskeskustelun usein ollessa esimiehen vastuulla on myös varottava, ettei kehityskeskustelusta tule monologia, jossa esimies lähinnä esittää tapahtuvaksi haluttavia asioita ja työntekijän osaksi jää vain kysymyksiin vastailu. Prosessi tulisi nähdä vuoropuheluna, jossa myös työntekijällä on erittäin aktiivinen rooli aloitteentekijänä. Esimiehen rooli tulee olla enemmänkin aktiivinen osallistuja. (Aarnikoivu 2010, 72.)



Kuva 3. Uuden ajan kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2010, 73)

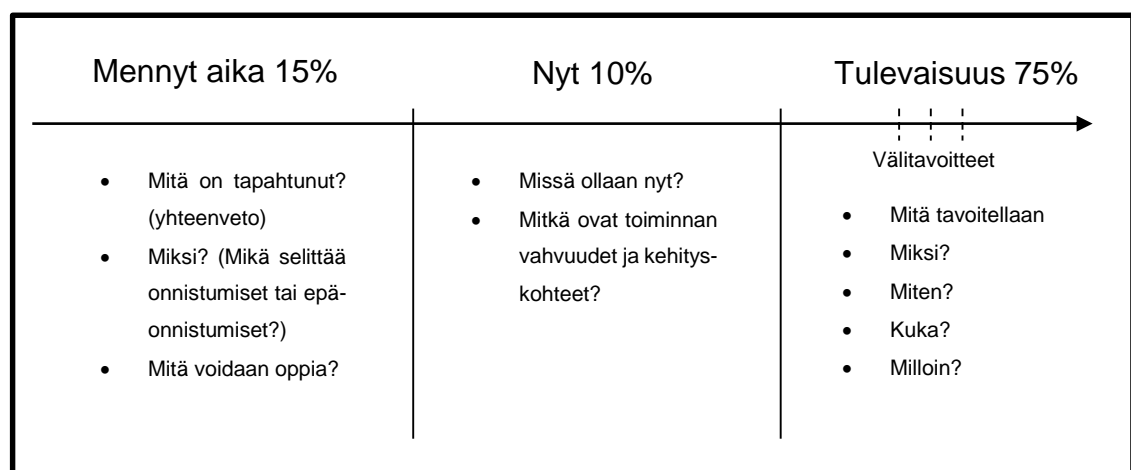
Esimiehen rooli on ollut myllerryksessä viimeaikoina ja on erittäin tärkeää ymmärtää roolinsa oikein. On kuitenkin tärkeä muistaa, että työasioissa esimiehellä aina on päätäntävaltaa tavoitteista ja työtavoista. (Järvinen 2009, 65.) Kehityskeskusteluissa kuitenkin tulee pystyä keskustelemaan mahdollisimman tasa-arvoisina. Tämä johtaa avoimempaan keskusteluun ja parempiin kehitysehdotuksiin. Kehityskeskustelujen osallistumisasteen on myös oltava tarpeeksi suuri. Mikäli näin ei tapahdu, saattaa osa henkilökunnasta tuntea joutuneensa eriarvoiseen asemaan. Kehityskeskusteluihin on kutsuttava jokainen henkilökunnan jäsen ja keskustelujen on oltava pakollinen työhön liittyvä velvollisuus. (Aarnikoivu 2010, 70.) Esimiehen tehtäväksi jää luoda kehityskeskusteluihin avoin, rehellinen ja tasavertainen ilmapiiri. Hyvä lähtökohta on ajatella, että työntekijä on aina itse oman työnsä asiantuntija.

Esimiehen kiinnostus alaisia kohtaan on oltava aitoa. Toisin sanoen alaisen kanssa käytävä dialogi ei voi olla vain metodi, jossa kysytään ja vastataan. ”Dialogin on sanottu sisältävän kaksi ehtoa: olemisen avoimessa yhteydessä toisiin ihmisiin sekä olemisen kokonaisena, aitona omana itsenään” (Aarnikoivu 2010, 35.) Mikäli dialogi siis jää vain pinnalliseksi metodiksi ja opituksi toimintatavaksi, on tämä työntekijän aliarvioimista ja osoittaa ettei esimies välitä työntekijästään. Edellä mainittu toimintatapa aiheuttaa turhautumista ja on erittäin tuhoisaa työntekijän motivaatiolle.



Keskustelutilanteen on hyvä olla mahdollisimman tavanomainen. Usein esimiehet tekevät virheen käyttämällä haastattelutekniikkaa keskusteluissa dialogin sijaan. Tällöin työntekijä helposti kokee tilanteen hyvin eriarvoiseksi ja dramaattiseksi. Kehityskeskustelua ei tule pitää työntekijän arviointitilaisuutena. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 132.) Osa työntekijöistä, varsinkin vanhemmat työntekijät, on kasvanut ajatukseen, ettei esimiehelle saa sanoa vastaan, joten he saattavat vältellä omien toiveidensa kertomista. Tällaisille työntekijöille on tehtävä hyvin selväksi, ettei omien ajatuksien kertominen ole esimiehen vastustamista vaan työyhteisön kehittämiseen osalistumista. (Keva 2009, 22.)

Työntekijän on hyvä olla myös etukäteen tietoinen kehityskeskustelun painopisteistä, sisällöstä ja kulusta. Nämä kohdat on helpointa käydä läpi kehityskeskusteluja edeltävässä tiedotustilaisuudessa, jossa työntekijöillä on myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä kehityskeskustelun painopisteistä ja käsitteistä. Palkkaa ei tule ottaa aiheeksi keskusteluissa. Mikäli työntekijä kuitenkin ottaa palkan puheeksi, kannattaa esimiehen kuunnella tarkkaan, mikä varsinainen asia palkan taustalla on. Tyytymättömyys palkkaan johtaa juurensa usein jostain muusta. Työntekijä saattaa esimerkiksi mielestään jäävänsä vaille riittävää arvostusta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 133.)



Kuva 4. Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2010, 64)

Keskustelutilanne ei ole yksiselitteinen, vaikka painopisteet ja käsitteet olisivatkin selvillä. Varsinkin esimieheltä vaaditaan hyvää keskustelutaitoa parhaan

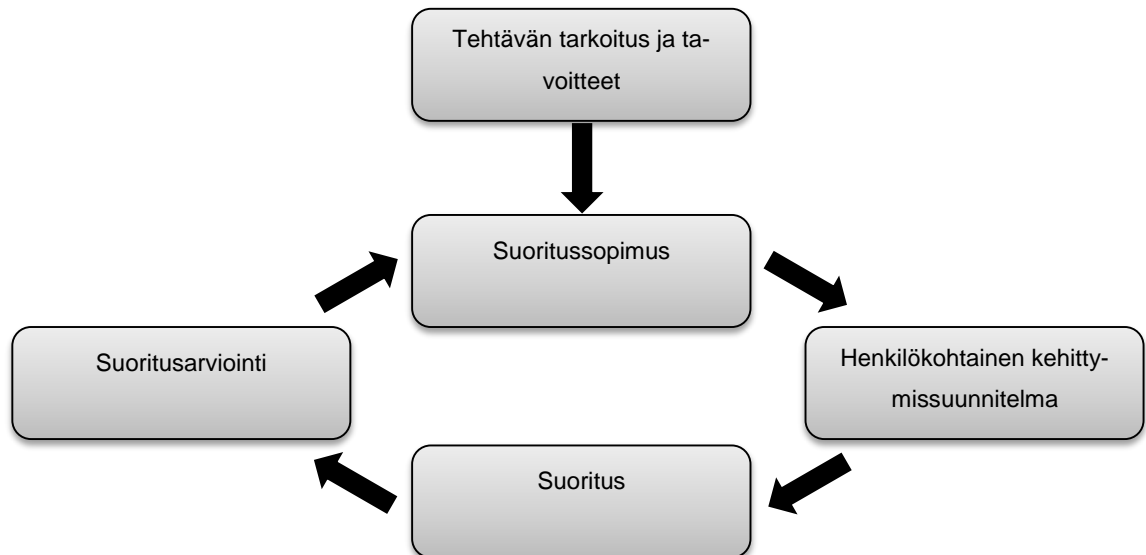
mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi kehityskeskusteluista. On hyvä tietää, millainen ihminen keskustelukumppani on. Tätä on mahdotonta tietää, mikäli kyseessä on tuntematon tai vain vähän aikaa tunnettu henkilö. Keskustelun edetessä henkilön vahvuuksista ja heikkouksista saa kuitenkin tietoa seuraamalla hänen reaktioitaan keskusteluun. Esimerkiksi onko hän tunnepohjainen vai asiapohjainen ihminen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 140-143.)

Vaikka vastakkaisuus löytyisikin, tämän ei tulisi haitata keskustelua, sillä hyvää työyhteisöä ei mittaa se, ollaanko yhteisössä kavereita henkilökohtaisella tasolla vaan se, kuinka hyvin toimitaan ammatillisesti. Tällöin ristiriidat eivät ole ihmisten välisiä, vaan ammatillisia. Ristiriitoja on mahdoton välttää, mutta tällöin ne ovat aina ammatillisia eivätkä ihmisten välisiä. Vaikka asiakaspalvelutehtävissä työrooli omaksutaan helposti ja pystytään palvelemaan hankalaakin asiakasta asiallisesti, työyhteisössä tämä rooli usein kuitenkin unohtuu. Mikäli ammatillisuutta ja tarkkaa roolijakoa muistetaan noudattaa, mahdollistaa tämä avoimen ja luottamuksellisen työskentelytavan. (Järvinen 2008, 79-84.)

Avoimuutta ei kuitenkaan voi olla ilman luottamusta. Eikä luottamus synny hetkessä, se on rakennettava. Esimiehen olisi hyvä miettiä, miten alaisen luottamus saavutetaan ja alaisen, onko hän luottamuksen ansainnut tai miten hänen ansaitsee. Luottamus syntyy tiettyjen ehtojen vallitessa. Luottavan ihmisen on pystyttävä uskomaan, että luottamuksen kohteen tarkoitusperät ovat vilpittömät, eli luotettu ihminen toimii hänen etunsa huomioiden. Esimerkiksi alaisen luottaessa esimieheensä. Esimiehen luottaessa alaiseensa hän luottaa alaisensa kompetensseihin, eli kykyihin selviytyä annetuista työtehtävistä. (Keva 2009, 9.) Luonnollisesti aikaisemmat kokemukset vaikuttavat tähän luottamiseen.

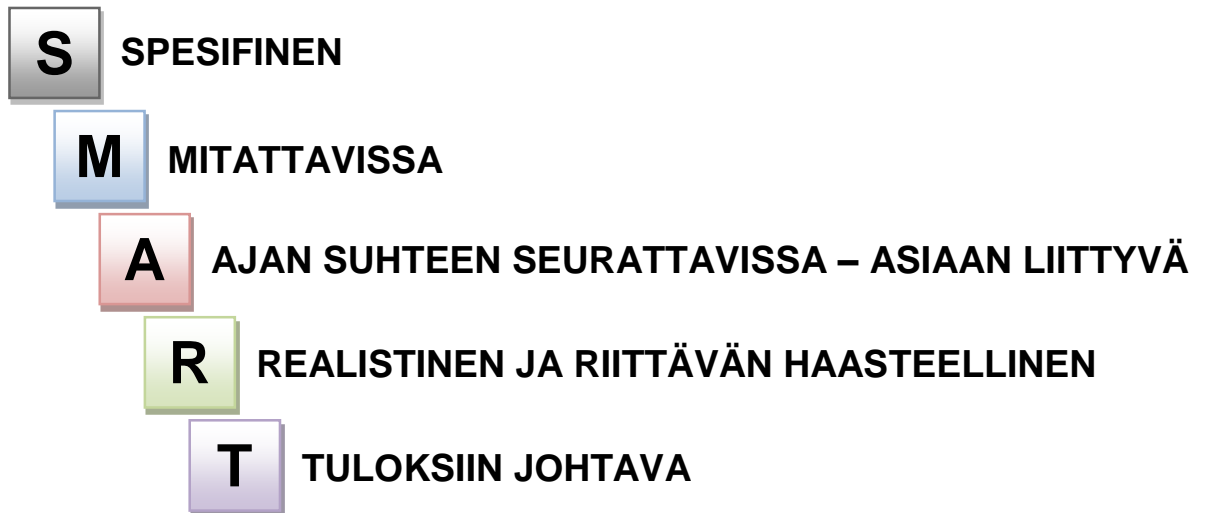
Luottamuksen vallitessa pystymme helposti keskittymään tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden asettaminen on käytännössä organisaation strategian jalkauttamista. Työntekijän on oltava vakuuttunut siitä, että tavoitteet ovat saavutettavissa organisaation valitsemin keinoin. Tätä helpottaa välitavoitteiden asettaminen. (Hakanen 2004, 121-125.) Välitavoitteet helpottavat myös suoritusten mittaamista. Työntekijän on hyvä tietää, miksi juuri valittu toimenpide on tärkeä

tavoitteen saavuttamiselle. Aktiivinen työntekijä saattaa näin pystyä esittämään myös parannusehdotuksia toimenpiteelle ja olla mukana tavoiteseurannan kehittämisessä. Tällöin saadaan henkilöstö sitoutumaan paremmin sovittuihin tavoitteisiin. Organisaation tavoitteiden pitääkin aina olla konsensuksessa yksilön tavoitteisiin nähden. (Viitala 2007, 132-134.)



Kuva 5. Suoritusten johtamisen prosessi (Helsilä 2006, 6)

Tavoitteiden asettaminen ei aina ole täysin yksioikoista. Tavoitteiden tulisi aina olla mitattavissa, jotta tiedetään onko suunta oikea. Toki voidaan aina mitata myyntilukuja, tai tuotteen valmistamiseen käytettyä aikaa, mutta miten mitata esimerkiksi asiakaspalvelutaitoja tai tiettyyn työntekijään kohdistunutta asiakastyytyväisyyttä? Järjestelmän tulisi olla sen mukainen, ettei se perustu pelkästään satunnaisiin asiakaspalautteisiin tai esimiehen havainnointiin. Näin pystytään antamaan työntekijälle arvokkaampi, konkreettinen palaute tehdystä työstä. Tavoiteasettelussa tulisikin soveltaa niin sanottua SMART-testiä, joka selkeyttää kuvaa.



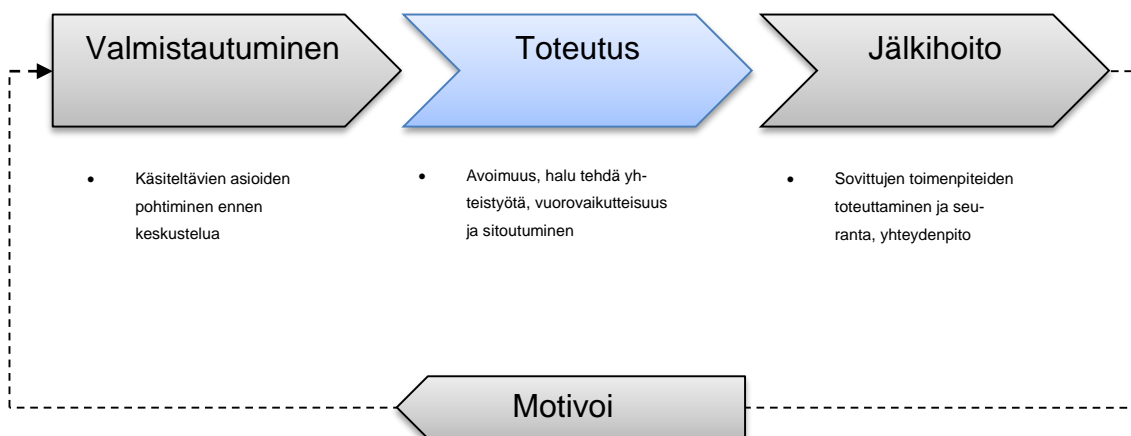
Kuva 6. Tavoitteiden SMART-testi (Aarnikoivu 2010, 96)

Kaikkien työntekijöiden toimeenkuvaa ei välttämättä edes pysty mittaamaan konkreettisesti. Tällaisia ovat Esimerkiksi ravintola-apulaisen tai järjestysmiehen työtehtävät. Toki asiakastyytyväisyys tai tukityön tehokkuus on havainnoitavissa, mutta kiinteää mittaria näille on vaikea asettaa. Esimiehen läsnäolo onkin näissä tapauksissa ensiarvoisen tärkeää, sillä palautteen saaminen on edellytys kehitymiselle ja työmotivaatiolle. (Aarnikoivu 2010, 95-99.)

### 3 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

Tässä luvussa käydään läpi kehityskeskusteluprosessi kronologisesti. Kuten aiemmin luvussa 2.1. on mainittu, kehityskeskustelu ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan käynnissä oleva pysähtymätön prosessi. Prosessin käytännön näkökohtia tullaan käymään läpi myös esimerkkien pohjalta.

Jotta kehityskeskusteluilla olisi toivottava vaikutus organisaation henkilöstön hyvinvointiin, työtehokkuuteen, sekä kehitykseen, tulee kehityskeskusteluprosessi käydä läpi useammin, kuin kerran vuodessa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 152.)



Kuva 7. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

### 3.1 Keskusteluihin valmistautuminen

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia kehityskeskustelun käytännön järjestelyistä:

- Sopiva ajankohta, jota keskeytykset eivät häiritse
- Riittävä ennakoilmoitus, joka sallii alaiselle valmistautumisajan
- Puhelujen vaientaminen – myös kännykät kiinni
- Ilmoitus muulle henkilöstölle, ettei mitään häiriötä sallita (kyltti oveen)
- Keskustelupaikka, jossa kummankaan ei tarvitse istua kirjoituspöydän takana
- Mahdollisimman rento ilmapiiri; mieti jotain jännityksen laukaisemiseksi

#### Taulukko 1. Käytännön järjestelyt (Scott-Lennon 1999, 70)

Usein kehityskeskustelujen tukena voidaan käyttää kehityskeskustelulomaketta, jonka esimies tai ylempi johto valmistelee ennen tiedotustilaisuutta. Liiallista kaavakkeiden määrää tulee kuitenkin välttää, ettei se vie arvoa itse keskusteluilta. Vaikka määrätietoinen runko on hyvä olla, kannattaa muistaa, että kyseessä on kuitenkin keskustelut. Pääosa keskusteluista ei saa olla lomakkeiden täyttöä. (Aarnikoivu 2000, 82.) Sama pätee dokumentointiin, joka kuitenkin kannattaa tehdä, mutta tämän tulee olla taka-alalla. Työntekijä saattaa tuntea olonsa epä-mukavaksi, mikäli dokumentointi on näkyvä osa keskusteluja. Hän voi olla epä-varma, mihin tarkoitukseen dokumentteja käytetään, milloin keskustelu ei tapahdu avoimesti. Muistiinpanot ovat kuitenkin välttämättömiä jatkoa ajatellen. Myös työntekijän on hyvä tehdä muistiinpanoja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 134.)

Ennen keskustelujen aloittamista esimiehen on hyvä varmistaa, että kaikki ymmärtävät, miksi keskusteluja pidetään ja mitä prosessin aikana tulee tapahtumaan. Toisin sanoen tiedotustilaisuus on hyvä pitää ennen kehityskeskusteluja. Vaikka tilaisuus voikin olla vuorovaikutteinen, ei varsinaisia kehityskeskustelujen

aiheita tule käydä läpi tiedotustilaisuudessa. Nämä, tai osa näistä, voidaan antaa työntekijälle lomakkeen muodossa, jolloin hän voi rauhassa miettiä vastauksiaan aiheisiin ja valmistautua keskusteluihin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 125.)

Esimerkki alaisen muistilistasta:

1. kertaa toimeenkuvasi ja kartoita vastualueesi
2. käy läpi työtehtäväsi ja pohdi, mitkä tehtävät motivoivat ja mistä työtehtävistä haluaisit luopua
3. kertaa kuluneen kauden tavoitteet ja tärkeimmät työtehtävät. Arvioi kuinka olet suoriutunut
4. tee yhteenveto tai muodosta kokonaisnäkemys onnistumisista ja epäonnistumisista (heikko suoriutuminen)
5. pohdi, mitkä tekijät mahdollisesti estävät työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Kartoita myös miten tai millä toimeinpiteillä poistetaan estävät tekijät.
6. kartoita hyvää suoriutumista selittävät tekijät
7. mieti suhtautumistasi työhön. Onko työsi merkitys sinulle selvä?
8. Pohdi mitä odotat uraltasi (uratoiveiden läpikäynti)
9. kartoita osaamisen vahvuudet ja kehityskohteet sekä pohdi alustavasti kehittämistoimenpiteet
10. arvioi, minkälainen työyhteisön jäsen olet. Mieti, mikä on sinun vaikutuksesi työyhteisön ilmapiiriin.
11. mieti alustavasti seuraavalle kaudelle asetettavia tavoitteita
12. pohdi esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita.

Taulukko 2. Esimerkki alaisen muistilistasta (Aarnikoivu 2010, 88-89)

Myös esimiehen on hyvä laatia itselleen muistilista läpikäytävistä asioista. Muistilistasta tulee käydä ilmi toimenkuva, tavoitteet, näiden käytäntöönpano ja kehitysehdotukset työntekijälle. (Aarnikoivu 2010, 90.) Sponttaanien kehityskeskustelujen pito ei ole suositeltavaa. Tällöin ei tulla miettineeksi mistä halutaan puhua,

sekä jotain tärkeää, mikä ehdottomasti olisi hyvä ottaa esille, saattaa unohtua. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 125.)

Esimerkki esimiehen muistilistasta:

1. käy läpi työntekijän toimeenkuvaa ja päävastuut sekä kertaa tulokset
2. kertaa työntekijälle asetetut tavoitteet ja käy läpi tulokset
3. pohdi alustavasti seuraavan kauden tavoitteita
4. perehdy tehtävän edellyttämään osaamiseen ja ominaisuuksiin, peilaa kokemustasi työntekijän osaamistasosta ja ominaisuuksista suhteessa tehtävään
5. kartoita alustavasti suoritustason kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä toimenpiteitä
6. kartoita tehtävänkiertomahdollisuuksia ja urapolkuja yrityksen sisällä sekä koulutusmahdollisuuksia
7. arvioi oman toimintasi vahvuuksia ja kehityskohteita esimiehenä suhteessa työntekijään

Taulukko 3. Esimerkki esimiehen muistilistasta (Aarnikoivu 2010, 90)

Koska keskustelut käydään henkilökohtaisesti, ovat ne myös luottamuksellisia. Tätä tulee painottaa tiedotustilaisuudessa. Vaikka keskusteluista tehdäänkin yhteenveto, ei tästä tule tunnistaa kenenkään yhden ihmisen mielipidettä. On hyvä tehdä selväksi, ettei kyseessä ole palkkaneuvottelut, joten nämä asiat tulee pitää kehityskeskustelun ulkopuolella. Palkkaneuvottelut samassa yhteydessä tuhoaisi kehitysnäkökulman ja dominoisi keskustelua. (Scott-Lennon 1999, 77.)



### 3.2 Varsinainen keskustelu

Ennen varsinaisen keskustelun alkamista, pitää muutama käytännön asia ottaa huomioon. Keskustelujen pitopaikka saattaa vaikuttaa paljon keskustelujen luonteeseen ja avoimuuteen. Psykologisista syistä ”neutraali” tila on paras. Ei esimerkiksi esimiehen työhuone. Koska kehityskeskusteluissa on kuitenkin kyse työasioista, on luonnollisinta pitää keskustelut työpaikalla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 129.) Ei ole myöskään täysin yhdentekevää miten tilankäyttö on tehty keskustelutilanteessa. Tulisi katsoa, ettei kumpikaan osapuoli joudu istumaan kirjoituspöydän takana. Yleisestikin pöydän vastakkaisilla sivuilla istuminen ei ole suositeltavaa. Tämä henkii vastakkainasettelua. Kannattaa myös kiinnittää huomiota kehonkieleen, esimerkiksi kädet puuskassa tulkitaan torjuvaksi, kun taas esimerkiksi harhaileva katse epävarmuudeksi tai epäluotettavuudeksi. Kehonkieltä ja istumaetäisyyttä ei keskustelukumppani välttämättä edes tiedosta, eikä tulisikaan, mutta tämä vaikuttaa silti lopputulokseen. (Aarnikoivu 2010, 142-146.) Kehityskeskustelulle pitää varata tarpeeksi aikaa, mutta aika tulee olla kuitenkin ennalta määriteltä. Näin toimittaessa keskustelu on suunnitelmallisempaa, koska molemmat osapuolet ovat motivoituneita käyttämään ajan mahdollisimman tehokkaasti. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 130.)

Kehityskeskustelussa esimiehen tulisi panostaa kuunteluun. Kuunteleminen on vuorovaikutustaito, jota vaaditaan dialogin syntymiselle. Dialogilla ei pyritä tyrkyttämään omaa näkökantaansa toiselle vaan kasvattamaan yhteistä ymmärrystä asiasta. Dialogia käyttävän esimiehen on hyvä tukeutua yhteenvetoihin asioiden yksinkertaistamiseksi. Myös alaista voi kannustaa tekemään yhteenvetoja keskustelusta. (Aarnikoivu 2010, 136.)

Vinkkejä esimiehelle tukemaan aktiivista kuuntelua:

1. Ole aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistasi.
2. Kiinnitä koko huomiosi henkilöön, jota kuuntelet.
3. Keskity kuuntelemiseen.
4. Kuuntele ensin, tulkitse vasta sitten.
5. Hyväksy ja siedä tietämättömyyttä. Anna keskustelukumppanisi kertoa sinulle.
6. Älä kiirehdi esittämään omia mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi. Kuuntele ensin.
7. Hyödynnä kuulemaasi keskustelussa.

Taulukko 4. Vinkkejä esimiehelle tukemaan aktiivista kuuntelua (Aarnikoivu 2008, 129)

Suljettuja kysymyksiä tulisi välttää. Kyllä ja ei –vastaukset eivät tue kommunikation syntymistä. Suljetut kysymykset saattavat myös ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan. Kysymys tulisi aina muotoilla niin, ettei se ohjaa keskustelua vaan haastavat miettimään ja kommunikoimaan. (Aarnikoivu 2010, 138-139.) Esimies, joka liialti ohjailee keskustelun kulkua ja keskeyttää keskustelua, saa alaisen tuntemaan itsensä mitättömäksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 138.)

Tavoitteista ja niistä suoriutumisesta keskustellessa selviää miten pätevänä työntekijä itsensä kokee. Pätevyyden tunne nykyään ei ole täysin yksinkertainen asia säilyttää, sillä muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Virheiden todennäköisyys on siis kasvanut ja niitä sattuu. (Viitala 2007, 178.) On tärkeää ettei sattuneita virheitä aleta liikaa ruotimaan, vaan pyritään keskittymään tulevaan. Virheiden osoittaminen sormella vähentää työntekijän pätevydentunnetta ja näin alentaa hänen motivaatiotaan. On hyvä myös tietää miten alainen on kokenut esimiehen toiminnan tässä yhteydessä. On hyvin mahdollista että tavoitteesta ei ole suoriututtu riittävän tuen puutteen takia. On otettava huomioon työntekijän näkemys asiassa. Ymmärtämys aikaisempien tavoitteiden toteutumisesta helpottaa tulevien tavoitteiden asettamista, sekä niistä suoriutumista. (Aarnikoivu 2010, 127-

130.) Esimiehen on myös hyvä tietää työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista työnsä suhteen. Missä työntekijä näkee itsensä esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Keskustelun päätteeksi tulisi käydä läpi, mistä on sovittu ja koska asioita tulaaan tarkastelemaan uudestaan.

### 3.3 Ryhmäkeskustelut

Yksilökeskustelujen jälkeen voidaan järjestää ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelusta tulee muistaa, että se ei missään vaiheessa voi korvata yksilökeskustelua, mutta toimii erinomaisena lisänä organisaation kehityskeskusteluissa. Ryhmäkeskustelussa on hyvä käyttää apuna yksilökeskusteluista saatuja tietoja, joista tuodaan esiin kriittisimmät osa-alueet. Tavoitteena on selvittää toimiiko ryhmä niin, että se mahdollistaa sovitut tavoitteet ja pystyvätkö ryhmän jäsenet tukemaan toistensa hyvinvointia ja kehittymistä. Ryhmän toimiessa oikein, pelisääntöjen on oltava kunnossa ja tavoitteiden selkeitä. Tällöin ryhmä pystyy itseohjautuvasti saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 107-112.) Ryhmäkeskusteluissa ei ikinä tulisi ottaa esille ryhmän sisäisiin suhteisiin liittyviä kysymyksiä. Ryhmän jäsenten tulee muistaa roolinsa työpaikalla ja muistaa organisaation pelisäännöt. Ryhmän ei myöskään suositella olevan liian suuri. Tällöin saattaa muodostua kuppikuntia joilla on omat tavoitteensa, jotka saattavat poiketa organisaation tavoitteista. Suurissa ryhmissä myös voimakkaat persoonat saattavat nousta enemmän näkyviin, kun taas heikommat jäävät huomiotta. (Rothy-Östberg & Rosendahl 2000, 150-153.) Tavoitteet ja ratkaisuhakuisuus on pidettävä tiukasti ryhmäkeskustelujen keskiössä.

### 3.4 Kehityskeskustelujen tulos

Organisaation johto koostaa keskusteluista raportin jossa käydään läpi sovitut asiat ja tavoitteet. Nämä voidaan vielä käydä läpi henkilökunnan kesken joko palaverissa, tai raportti voidaan toimittaa henkilökunnan jäsenille. Esiemiesten tulee myös varmistaa, että lupauksista pidetään kiinni ja työyhteisö jatkaa toimintaansa sovittuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Tämä edellyttää seurantaa. Käytännössä

se yksinkertaisimmillaan voi tarkoittaa kalenterimerkintää, jossa muistutetaan toimenpiteistä. Välitavoitteiden asettaminen helpottaa seuranta. Pääasia on, että sovitut asiat on tehty seuraavaan kehityskeskusteluun mennessä. (Scott-Lennon 1999, 79.)

## 4 YHTEENVETO

Edellä olen käynyt läpi eri lähteiden ja teorioiden kautta kehityskeskustelujen hyötyjä, onnistumisen edellytyksiä, sekä prosessin teoriaa. Uskon tutkimuksen pohjalta toteuttavien 2014 kehityskeskustelujen olevan huomattavan tehokkaat ja uskon tämän toimintatavan jäävän pysyväksi osaksi ravintolan henkilöstöstrategiaa. Työn tuloksena syntynyttä kehityskeskustelulomaketta tullaan myös käyttämään apuna kehityskeskustelujen läpiviennissä. Kehityskeskustelut eivät edellä esitetyin mukaan ole siis pelkästään organisaation tavoitteille hyödyllisiä prosesseja, vaan myös työntekijän ja esimiehen hyvinvoinnille välttämättömiä. Koko henkilökunnan resursseja pystytään tämän prosessin avulla kanavoimaan organisaatiolle tärkeisiin kohteisiin, eikä tuhjata energiaa ylimääräiseen, esimerkiksi pelisääntöjen, tai työnkuvan epämääräisyydestä johtuvaan harhailevaan toimintaan.

Kehityskeskustelujen avulla esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa paremmin ammatillisessa mielessä, jonka johdosta väärinymmärrysten määrä työpaikalla vähenee ja työilmapiiri paranee.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOYpro
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita
- Bratton J. & Gold J. Human Resource Management – Theory and Practice. New York: Palgrave Macmillan
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint
- Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro
- Kuntien eläkevakuutus Keva 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä – Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? [www.keva.fi](http://www.keva.fi) > Julkaisut > Työssä jaksamisen julkaisut
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY
- Ronhy-Östberg M. & Rosendahl S. 2000. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY
- Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Helsinki: Inforviestintä
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Suomen Ekonomiliitto Sefe. Kehityskeskustelu. Viitattu 10.12.2013 [www.sefe.fi/kehityskeskustelu](http://www.sefe.fi/kehityskeskustelu)
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen –Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Liite 1. Kehityskeskustelulomake, Tivoli Salo

Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työtehtävissäsi?

Mitkä ovat tavoitteesi jokaiselle työllälle?

Millaista on mielestäsi erinomainen asiakaspalvelu yökerhossa?

Oletko saanut tarvittavat ohjeet työtehtäväsi hoitamiseen? Tiedätkö mistä saat lisäohjeita?

Mitkä työtehtävistäsi innostavat eniten? Mitkä tuntuvat vastenmielisiltä? Perustele.

Mitä ovat mielestäsi pääasiat mitkä vaikuttavat asiakasviihtyvyyteen yökerhossa?

Pystytkö toiminnallasi vaikuttamaan näihin?

Ovatko työtehtäväsi mielestäsi kiinnostavia?

Mitä olet tehnyt ja mitä voit tehdä kehittääksesi motivaatiota työssäsi?

Mitkä mielestäsi mittaavat epäonnistumisen tai onnistumisen työtehtävissäsi?

Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi?

Voitko mielestäsi antaa palautetta esimiehellesi työstäsi?

Pystytkö mielestäsi vaikuttamaan työpaikkasi markkinointiin, miten?

Millaiseksi koet työilmapiirin? Vahvuudet, kehityskohteet.

Pyritkö omalla toiminnallasi vaikuttamaan työilmapiiriin? Miten?