

Kehityskeskusteluprosessin luominen Nordic Regional Airlines Oy:lle

Anna Silén

16.10.2016



Tekijä(t) Anna Silén	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohto	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kehityskeskusteluprosessin luominen Nordic Regional Airlines Oy:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 45+ 20
<p>Tämä opinnäytetyön tavoitteena on kehityskeskusteluprosessin sekä kehityskeskustelumateriaalien luominen Nordic Regional Airlines Oy:lle eli Norralle. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Norran matkustamohenkilökunnan osastolle. Yrityksen lähtötilanteessa kehityskeskusteluja ei ole kyseisellä osastolla käyty, mutta kerran vuodessa jokainen työntekijä osallistuu ryhmäcoaching- päivään. Työn tarkoituksena on pyrkiä lisäämään luottamusta ja vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä. Opinnäytetyön tekemisen ajankohta oli vuoden 2016 kesäkuusta syyskuuhun.</p> <p>Opinnäytetyön teoria pohjautuu pitkälti osaamisen johtamista, suorituksen johtamista sekä kehityskeskusteluja käsittelevään kirjallisuuteen. Kehityskeskusteluprosessin tyypilliset vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelu sekä dokumentointi ja seuranta. Onnistuneen kehityskeskustelun avaimina pidetään huolellista valmistautumista, avointa ilmapiiriä, molemminpuolista arvostusta, konkreettista kehityssuunnitelmaa sekä työyhteisön vuorovaikutuksen tarkastelemista.</p> <p>Kehittämistyön pohjaksi tehtiin kaksi tutkimusta, jotka toteutettiin käyttämällä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Esimiesten osalta tutkimus toteutettiin haastatteluna, joka toimi esitutkimuksena työntekijöille tehdylle kyselylle. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2016 ja kysely heinäkuussa 2016.</p> <p>Haastatteluiden perusteella esimiesten tärkeimmiksi teemoiksi nousivat työhyvinvointi, vuorovaikutuksen ja luottamuksen parantaminen sekä suorituksen johtamisen haasteet. Työntekijöiden teemat olivat melko samankaltaiset esimiesten kanssa. Heilläkin vahvimaksi teemaksi nousi työhyvinvoinnin parantaminen, avoimempi vuorovaikutus esimiesten kanssa sekä palautteen saaminen.</p> <p>Haastatteluiden ja kyselyn pohjalta Norralle luotiin kehityskeskustelun prosessikuvaus sekä kehityskeskustelumateriaalit. Kehityskeskusteluprosessi alkaa Norralle suorituksen arvioimisella, jota seuraisi kehityskeskusteluihin valmistautuminen. Esimiehen osalta tämä tarkoittaa suorituksen arviointiraporttien koostamista. Työntekijä puolestaan paneutuu etukäteen kehityskeskustelulomakkeeseen, joka antaa rungon itse kehityskeskustelutilanteelle. Kehityskeskustelua seuraa lomakkeen dokumentointi. Keskustelun seurantana toimii seuraavan kauden kehityskeskustelu.</p> <p>Tutkimuksen perusteella kehityskeskustelujen aloittamista pidettäisiin Norralle tärkeänä. Kehityskeskustelutilaisuus nähdään hyvänä foorumina esimiehen ja alaisen kohtaamisten lisäämiselle ja luottamuksen parantamiselle. Kehityskeskustelu loisi mahdollisuuden keskustella työhyvinvoinnin parantamisesta, antaa ja saada palautetta sekä saada ajantasaista tietoa. Kehityskeskusteluilla nähtiin olevan myös vaikutusta työmotivaation nostamiseen. Opinnäytetyön tuotoksena kuvataan kehityskeskusteluprosessi ja luotiin kehityskeskustelumateriaalit.</p>	
Asiasanat kehityskeskustelu, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, matkustamohenkilökunta, lentoyhtiö	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityksen kuvaus.....	2
2.1	Lähtötilanne	3
2.2	Toimintaympäristön kuvaus.....	4
3	Kehityskeskustelu	6
3.1	Miksi kehityskeskusteluja tarvitaan?.....	6
3.1.1	Suorituksen johtaminen	7
3.1.2	Osaamisen johtaminen.....	8
3.1.3	Työhyvinvointi kehityskeskusteluissa	9
3.1.4	Kehityskeskustelun tavoitteet	10
3.2	Kehityskeskustelun eri tyyppejä	10
3.3	Kehityskeskusteluprosessi	11
3.3.1	Valmistautuminen	12
3.3.2	Keskustelu.....	13
3.3.3	Dokumentointi ja seuranta.....	14
3.3.4	Kehityskeskustelun teemat.....	15
3.3.5	Palautteen antaminen	15
3.3.6	Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset	16
3.3.7	Kehityskeskustelun ongelmakohdat ja haasteet	17
3.3.8	Kehityskeskustelumateriaalit	18
4	Kehittämistyön menetelmät.....	20
4.1	Haastatteluaineisto ja analyysi	20
4.2	Kysely	22
4.3	Teemoittelu	24
5	Haastattelujen ja kyselyn tulokset.....	26
5.1	Esimiesten näkemyksiä	26
5.2	Työntekijöiden näkemyksiä	28
5.3	Yhteenveto esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä.....	31
6	Kehityskeskusteluprosessi- ja materiaalit	33
6.1	Prosessikuvaus	33
6.1.1	Suorituksen arviointi prosessin aloituksena	33
6.1.2	Prosessin ajoitus ja aikataulutus	34
6.1.3	Valmistautuminen kehityskeskusteluun.....	35
6.1.4	Kehityskeskustelutilaisuus.....	35
6.1.5	Dokumentointi ja seuranta.....	37
6.2	Kehityskeskustelumateriaalit	37
6.2.1	Kollegan vertaisarviointiraportti	37

6.2.2	Esimiehen valmistautumislomake kehityskeskusteluun	38
6.2.3	Kehityskeskustelulomake	38
7	Pohdinta ja arviointi.....	40
7.1	Tärkeimmät tulokset	40
7.2	Kehittämisehdotukset	41
7.3	Kehittämistyön arviointi.....	42
	Lähteet.....	44
	Liitteet	46
	Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille.....	46
	Liite 2. Kysely matkustamohenkilökunnalle	47
	Liite 3. Kollegan vertaisarviointiraportti	50
	Liite 4. Esimiehen valmistautumislomake kehityskeskusteluun	53
	Liite 5. Kehityskeskustelulomake	57

1 Johdanto

Kehityskeskustelut herättävät aiheena monenlaisia mielipiteitä ja ajatuksia. Parhaimmassa tapauksessa ne antavat työntekijälle työkaluja oman osaamisensa parantamiseen, lisäävät työmotivaatiota, antavat tärkeää tietoa työyhteisön tilasta, parantavat vuorovaikutusta ja ovat tilaisuus yrityksen johdolle jalkauttaa strategiaansa. Kehityskeskusteluiden nähdään usein olevan tärkeä osa organisaation suorituksen johtamista.

Vaikka kehityskeskustelut ovat olleet osa yrityskulttuuria jo yli 30 vuotta, joissakin yrityksissä niiden aloittamista vasta harkitaan. Toisissa organisaatioissa kehityskeskusteluista ollaan sen sijaan luopumassa. Vuonna 2015 kansainvälinen konsultointiin, ulkoistamiseen ja teknologiaan keskittynyt yritys Accenture päätti lakkauttaa kehityskeskustelukäytännön. Myös Microsoft on lopettanut kehityskeskusteluiden käymisen. Accenture aikoo tulevaisuudessa keskittyä antamaan työntekijöilleen enemmän reaaliaikaista palautetta ja coachingia. Yhtiö haluaa siirtyä menneiden asioiden tarkastelusta tulevaisuuden kehittämiseen. Se miten tätä uutta käytäntöä aiotaan konkreettisesti toteuttaa ei vielä ole selvillä (Jonna Vuokola 2015.) Samankaltaiseen malliin on päätyneet ohjelmistoyritys Procounter. Yrityksessä käydään kehityskeskustelut nykyisin 12 kertaa vuodessa eli kerran kuukaudessa perinteisen vuosittain käytävän keskustelun sijaan. (Eeva- Riitta Seies 2015.)

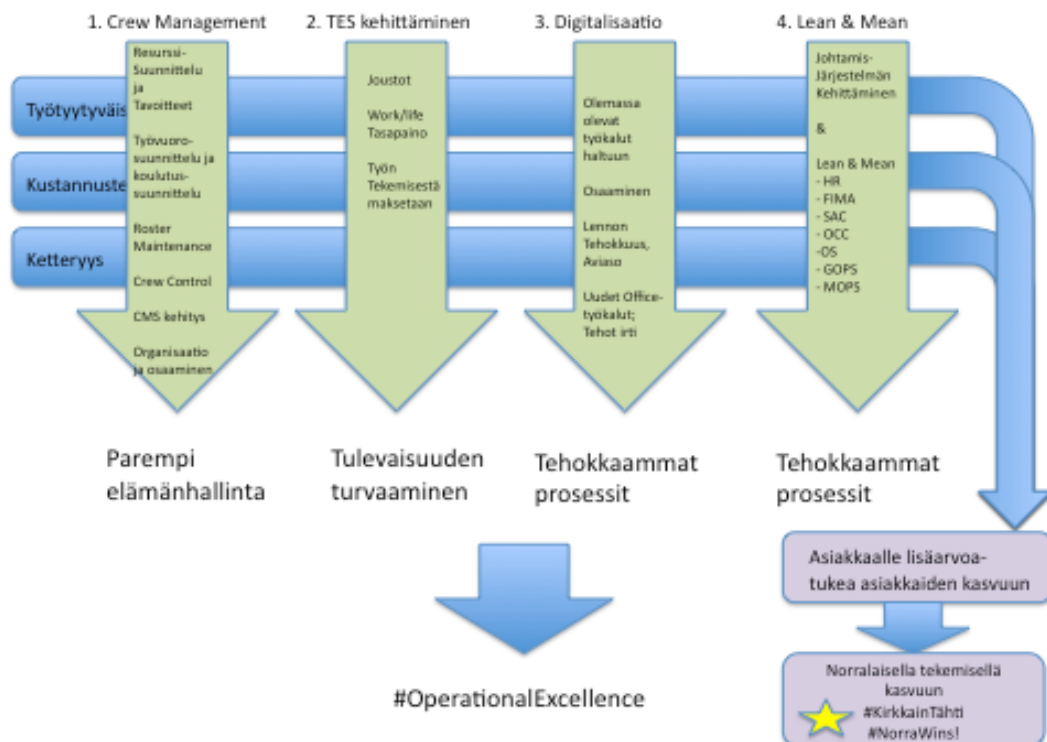
Ainakin toistaiseksi kehityskeskusteluilla on kuitenkin paikkansa lukuisissa yrityksissä. Tämän opinnäytetyön idea syntyi opinnäytetyön kirjoittajan harjoittelun aikana Nordic Regional Airlines Oy:lla, joka on opinnäytetyön toimeksiantaja. Yrityksessä ei tähän mennessä ole käyty kehityskeskusteluja matkustamohenkilökunnan osastolla ja idea kehityskeskusteluiden tarpeen kartoittamisesta ja tutkimisesta syntyi yhdessä henkilöstöhallinnon työntekijöiden sekä matkustamohenkilökunnan osaston johtajan kanssa. Tässä opinnäytetyössä perehdytään onnistuneen kehityskeskustelun avaimiin, selvitetään esimiesten ja työntekijöiden odotuksia ja toiveita keskustelun suhteen sekä luodaan prosessikuvaus kehityskeskusteluiden aloittamiseksi toimeksiantoyrityksessä.

Tämän opinnäytetyön tavoite on luoda kehityskeskusteluprosessi sekä kehityskeskusteluissa käytettävät materiaalit Nordic Regional Airlines Oy:lle eli Norralle. Norran tarpeiden pohjalta luotu selkeä prosessikuvaus antaa hyvän pohjan kehityskeskusteluiden aloittamiselle yrityksessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä esimiesten ja työntekijöiden kohtaamisia ja parantaa heidän keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta.

2 Yrityksen kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen lentoyhtiö Nordic Regional Airlines eli Norra. Yhtiö on aloittanut toimintansa vuonna 1993 ja se on aiemmat nimet ovat olleet Finnish Commuter Airlines sekä Flybe Finland. Norran liiketoimintamalli on nykyisin tuotantoyhtiö eli se tuottaa lentotoimintaa asiakkailleen. Tällä hetkellä Norran ainoa asiakas on Finnair, joka omistaa yrityksestä 40%. Muut omistajat ovat Staffpoint Holding Oy 45% sekä Kilco Oy 15%. Norran laivastossa on tällä hetkellä 24 lentokonetta, joista puolet on 76 paikkaisia ATR- potkuriturbiinikoneita sekä puolet 100 matkustajan Embraer- suihkukoneita. Norra operoi Finnairin lentoja kotimaassa sekä Euroopassa. Yhtiö työllistää tällä hetkellä noin 550 työntekijää ja Seinäjoella sijaitsevaa taloushallintoa lukuun ottamatta kaikki yhtiön toiminta on keskittynyt Helsinki-Vantaan lentoasemalle. (Nordic Regional Airlines 2016.)

Norra lanseerasi keväällä 2016 uuden liiketoimintamallinsa ensimmäisen vision, mission ja strategian. Norran visio ulottuu vuoteen 2020 ja yritys kuvailee sen olevan kaikille työntekijöille yhteinen inspiraation ja toiminnan lähde. Yrityksen visio on ”Norralaisella tekemisellä kasvuun. #KylläOnnistuu!”. Norran tavoitteena on olla halutuin alueellinen lentoyhtiö, joka tuottaa laadukasta lentotoimintaa kustannustehokkaasti. Norran missio eli yrityksen olemassaolon perusta on ”Tuottaa luotettavasti, tehokkaasti ja ketterästi kaikki HEL-hubin alueellinen lentoliikenne #OperationalExcellence”. Osittain tähän ajatukseen nojaten rakentuu Norran strategia eli pitkän aikavälin suunnitelma siitä miten yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet. Norran strategia havainnollistuu alla olevassa kuvassa. (Nordic Regional Airlines 2016).



Kuvio 1. Norran strategiset hankkeet (Nordic Regional Airlines 2016).

Tämä opinnäytetyö palvelee Norran Cabin Operations- osastoa eli matkustamohenkilökuntaa. Osastolle työskentelee 263 työntekijää. Koko osaston esimiehenä toimii Viivi Nyman ja hänen alaisuudessaan työskentelee neljä henkilöä, jotka toimivat lähiesimiehinä yhtiön lentoemännille ja stuerteille. Kullakin esimiehellä on noin 70 alaista. Tämän lisäksi jokaisella esimiehellä on yksi vastuualue seuraavista; turvallisuus ja proseduurit, työsuhteasiat, palvelu lennoilla sekä koulutus.

2.1 Lähtötilanne

Tällä hetkellä Norran matkustamohenkilökunnan osastolla ei puhuta tavoitteista yksilötasolla vaan järjestetään yhteisiä CA-päiviä eli ryhmäcoaching- tilaisuuksia. Jokainen Cabin-osaston neljästä esimiehestä on vetovastuussa oman ryhmänsä CA-päivästä. Tyypillisesti CA-päivä on noin kuuden tunnin mittainen ja siihen osallistuu kerralla 15 työntekijää matkustamohenkilökunnan osastolta.

Tämän opinnäytetyön tekijä oli mukana seuraamassa CA- päivää 20.4.2016 saadakseen käsityksen siellä käsiteltävistä asioista ja voidakseen hyödyntää tätä tietoa kehityskeskusteluprosessin luomisessa. CA-päivän aluksi Cabin-osaston johtaja Viivi Nyman esitteli aikajanan avulla osastolla tapahtuneita sekä edessä olevia muutoksia. Nyman kävi läpi muun muassa organisaatiokaaviota, yhtiön omistussuhteita, raportoinnin merkitystä sekä viestintäkanavia. Seuraavaksi Crew Planning Manager Sanna Tuominen esitteli miehistösuunnittelun avainasioita ja tulevia muutoksia. Cabin-osaston esimies Heikki Karhila esitteli ryhmälleen yhdessä uuden esimiehen Nora Järven kanssa osaston tavoitteita sekä marraskuussa 2015 toteutetun työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tämän jälkeen toteutettiin ryhmätyö koskien työhyvinvointia. Ryhmätyössä pohdittiin, että millä keinoilla voitaisiin yhdessä parantaa oman osaston työtyytyväisyyttä. Lähes kaikki ryhmät kaipasivat enemmän henkilökohtaista palautetta esimieheltä sekä kontaktia kasvotusten lähiesimiehen kanssa, Esiin nousi myös tasapuolisuus vuorosuunnittelussa, aktiivisempi tiedottaminen muutoksista, lepoajat sekä miehistöruokailun suunnittelu lennoilla. In-flight servicestä vastaava esimies Petri Juutilainen esitteli palvelun tärkeyttä tuotantoyhtiömallissa. Hän esitteli asiakastytyväisyyttä palvelun osalta, kävi läpi cateringissa tapahtuneita muutoksia sekä onnistuneen palvelun avaimia. Juutilainen esitteli myös kokeilussa ollutta Unique Customer Service-konseptia, jossa Finnairin 20 platina-kortin omaavaa asiakasta oli kukin saanut kolme kuponkia annettavaksi matkustamohenkilökunnan jäsenille mikäli kokivat lennon aikana saaneensa erinomaista palvelua. Työntekijä palkittaisiin tästä suorituksesta 20 000 Finnair Plus-pisteellä. Tämän kokeilun toteutusajankohtana oli 1.3-31.5.2016. CA-

päivän lopuksi Anni Suomela Elixia Flamingosta oli puhumassa liikunnan ja ravinnon merkitystä etenkin vuorotyön näkökulmasta katsottuna. Esillä oli muun muassa liikunnan merkitys, ateriarytmit sekä ravinnon lähteet. Lopuksi työntekijät saivat käydä halutessaan kehonkoostumusmittauksessa Suomelan johdolla.

2.2 Toimintaympäristön kuvaus

Ilmailuala on erityisen herkkä talouden suhdannevaihteluille ja kilpailu on kovaa (IAU ry 2016). Etenkin monet perinteikkäät kansalliset lentoyhtiöt ovat joutuneet miettimään toimintamalliaan uudestaan kun uusia halpalentoyhtiöitä perustetaan jatkuvasti ja lentomat-kustaminen arkipäiväistyy. Alan ominaispiirteisiin kuulukin nopeatempoisuus, joka osal-taan tekee lentoyhtiöstä monella tapaa ainutlaatuisen ja poikkeuksellisen työympäristön.

Toisin kuin monessa muussa yrityksessä lentoyhtiössä suurin osa työntekijöistä ei vietä päiväänsä työpaikan toimipisteellä. Kun tähän lisätään vielä päivittäisessä toiminnassa yllättäen muuttuvat tilanteet, vaihtuvat kollegat ja epäsäännöllinen työrytmi luo lentoyhtiön arki monia haasteita kehityskeskustelujen pitämiseksi.

Ilmailualan vaikean ennustettavuuden vuoksi alalla tehdään paljon määräaikaista työsopimuksia. Tämä aiheuttaa jonkin verran henkilöstön vaihtuvuutta. Tämä on tilanne myös toimeksiantoyrityksessä. Norralla matkustamohenkilökunnan osastolla keski-ikä on 34 vuotta, joista 88,2% on naisia. Tämän ryhmän keskuudessa tavallisia ovat myös opinto- ja vanhempainvapaat. Edellä mainitut seikat sekoittavat kehityskeskusteluiden rytmitystä ja muuttavat hieman niiden rakennetta. Vuoden äitiysvapaalla olleen työntekijän kohdalla menneen kauden arviointi ei ole mahdollista eikä tarpeellistakaan, mutta hän hyötyisi silti tulevaa kautta koskevasta kehityssuunnitelmasta. Henkilöstön vaihtuvuuteen ja määräaikaisiin työsopimuksiin liittyy samankaltaisia haasteita. On mietittävä kenelle kehityskeskustelu on järkevää pitää esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijällä on määräaikainen työsopimus eikä ole varmuutta siitä pystyykö yritys tarjoamaan työntekijälle jatkosopimusta tai haluaako työntekijä ottaa sitä vastaan.

Ehkä suurimpia haasteita kehityskeskustelujen käymiselle lentoyhtiössä ovat jatkuvasti vaihtuvat työtiimit ja työvuorosunnittelu. Lähiesimies on lentoyhtiön kaltaisessa toimintaympäristössä verrattain vähän tekemisissä alustensa kanssa. Tämän vuoksi hänen on vaikea arvioida työsuorituksia. Lentoyhtiöt työllistävät usein niin paljon työntekijöitä, että kollegojen määrä on suuri ja on pitkälti sattumaa kuinka monta työvuoroa työskentelee samojen kollegojen kanssa. Yhtä pysyvää työtiimiä ei siis ole, joka vaikeuttaa niin työsuorituksen kuin kollegojen välisen yhteistyön arviointia. Normaalin työvuoron aikana lentävä

henkilökunta viettää keskimäärin aikaa yhtiön toimiston tiloissa noin puoli tuntia työvuoron alussa sekä noin 15 minuuttia sen lopussa. Tämä aika kuluu kokonaisuudessaan lentojen valmisteluun sekä niihin liittyviin paperitöihin. Tämän vuoksi kehityskeskusteluiden mahdolluttaminen työvuorolistaan on haastavaa. Norralla matkustamohenkilökunnan osaston lähiesimiehet tekevät itse myös lentotyötä siten, että ovat keskimäärin 3-4 päivää viikosta toimistolla ja 1-2 päivää lentotyössä. Todellinen haaste on siis löytää aikaa esimiehen ja työntekijän kohtaamiselle kehityskeskustelun merkeissä sekä varmistaa kummallekin aika siihen valmistautumiseen.

3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelu käydään säännöllisin väliajoin ja siihen valmistaudutaan etukäteen. (Ronthy-Österbeg & Rosendahl 2004, 94.) Kehityskeskustelulla pyritään kehittämään työntekijän ammattitaitoa yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi. Se antaa mahdollisuuden esimiehelle ja työntekijälle tutustua toisiinsa sekä kehittää suhdettaan. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29.) Kehityskeskustelu antaa esimiehelle tilaisuuden keskittyä määrätyn ajan yhden työntekijän ammatillisiin mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin (Meretniemi 2012, 13).

1950-luvulla yritykset alkoivat siirtää huomiota pelkistä työsuorituksista myös työntekijöihin. Tällöin haluttiin etenkin korjata työnkuvia, jolloin huomio kiinnittyi työtehtävien haastavuuteen ja työntekijöiden pätevyyteen. 1960- ja 1970-luvut olivat aikakautta, jolloin alettiin huomioida niin ikään työntekijöiden motivaatiota, työrauhaa ja sen laatua. (Ronthy-Österbeg & Rosendahl 2004, 95.) Tavoitejohtaminen toi kehityskeskustelut Suomeen 1970-luvulla, jolloin niitä nimitettiin tavoitekeskusteluiksi. 1980-luku voidaan nähdä varsinaisena taitekohtana kehityskeskusteluissa. Tällöin alettiin ymmärtää yhteys työntekijän ja esimiehen välisen suhteen sekä työilmapiirin, työsuorituksen ja siitä saatavan tuloksen välillä. 1990-luvun alkupuolella käytettiin yleisesti käsitettä esimies-alaiskeskustelut. Nykyisin vakiintunein käsite on kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2011, 14–15.)

3.1 Miksi kehityskeskusteluja tarvitaan?

Onnistunut suorituksen johtaminen pohjautuu hyvälle päivittäisjohtamiselle. Päivittäisjohtaminen ja kehityskeskustelut kulkevat puolestaan tiiviisti käsi kädessä, sillä kehityskeskusteluissa tarkastellaan päivittäisjohtamisen nykytilaa ja onnistumista. (Sydänmaanlakka 2012, 91; 110.) Juutin (1998, 4) mukaan kehityskeskustelut ovat tärkeä työkalu ihmiselle saada tarvitsemaansa palautetta, tietoa ja rohkaisua, jotta hän voi kehittyä työssään. Yrityksen näkökulmasta onnistunut kehityskeskustelu voi poikia liiketoimintaa kehittäviä ideoita ja edistää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista (Aarnikoivu 2011, 11). Se on keino saavuttaa yrityksen jokainen työntekijä ja tämän kautta kehityskeskustelut toimivat kanavana kuljettaa organisaation kannalta tärkeää tietoa (Valpola 2002, 9).

Yksi nykypäivän esimiehen haasteista on rohkaista alaisiaan tarttumaan jatkuvasti uusiin oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Kehityskeskustelut tarjoavat hyvän tilaisuuden tukea tällaista oppimista ja seurata sen kehittymistä. (Armstrong 2006, 559.) Kehityskeskustelun perusteella tehtävästä työntekijän kehityssuunnitelmasta hyötyvät keskustelun kummatkin osapuolet. Sen tarkoitus on kehittää ihmistä niin, että hänen työsuorituksensa

paranee. Kun työntekijän tiedot ja taidot kasvavat hän kykenee ottamaan enemmän vastuuta sekä laajentamaan työnkuvaansa. Näin ollen työntekijä sekä kehittyy omassa työssään että on valmiimpi vastaanottamaan haastavampia työtehtäviä. (Armstrong 2006, 507-508.)

3.1.1 Suorituksen johtaminen

Armstrongin (2006, 493) mukaan suorituksen johtaminen voidaan määritellä systemaattiseksi prosessiksi, jolla parannetaan organisaation suoritusta kehittämällä tiimien ja yksilöiden suoritusta. Suorituksen johtamisella pyritään saamaan parempia tuloksia tunnistamalla ja johtamalla suoritusta suunniteltujen tavoitteiden, standardien ja osaamisvaatimusten viitekehyksessä. (Armstrong 2006, 493). Suorituksen johtamisen on siis koko työyhteisön ja organisaation yhteistä käsitystä siitä mihin toiminta tähtää, mitkä ovat sen päätaavoitteet, kuinka palautejärjestelmät toimivat ja millaista osaamista yritys tarvitsee. (Kauhanen 2010, 54; Sydänmaanlakka 2011, 81–82).

Suorituksen johtamisprosessi tähtää jatkuvaan suorituksen parantamiseen ja koostuu tavoitteiden määrittelystä, seurannasta, palautteesta sekä kehittämisestä (Sydänmaanlakka 2011, 83). Nämä prosessit ovat olemassa vakiinnuttaakseen yrityksessä yhteisymmärrystä siitä, mitä pitäisi saavuttaa ja johtaakseen ja kehittääkseen työntekijöitä niin, että kasvatetaan todennäköisyyttä saavuttaa päämäärät. Suorituksen johtamisprosessit ohjaavat työntekijöitä tekemään oikeita asioita selkiyttämällä tavoitteita. (Armstrong 2006, 493). Ajan saatossa suorituksen johtamisen pääpaino on siirtynyt menneen suorituksen arvioinnista tulevaan eli suorituksen kehittämiseen. Suorituksen johtamisen keskiössä ovat suunnittelukokoukset, jossa keskitytään osastojen tai koko organisaation tasolla suorituksen johtamiseen. Olennaista suorituksen johtamisessa ovat myös henkilökohtaiset kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen, jonka perustalle hyvä suorituksen johtaminen rakentuu. (Sydänmaanlakka 2012, 81-83.) Suorituksen johtamisprosessit tarjoavat väliaineet ihmissuhteiden rakentamiseen, tunnistamaan kykyjä ja potentiaaleja, suunnittelemaan oppimis- ja kehittämistoimintaa ja saadakseen mahdollisimman suuren hyödyn organisaation lahjakkuuksista. (Armstrong 2006, 392)

Suorituksen johtamisprosessissa yhdistyy kolme näkökulmaa; organisaation, yksilön ja ympäristön. Organisaation kannalta tärkeä tehtävä on tavoitteiden yhdenmukaistaminen. Tässä onnistumisen kannalta olennaista on, että suorituksen johtaminen on sidottu näkyvästi yrityksen strategiasuunnittelusta aina päivittäisjohtamiseen saakka. (Sydänmaanlakka 2012, 85-87.) Sydänmaanlakka on havainnollistanut tämän alla olevan kuvion mukaisesti (Kuvio 2). Nuolten kaksisuuntaisuus kuvaa suorituksen johtamista niin ylhäältä päin

tulevana johtamisena kuin toiminnan ohjaamisena alhaalta ylös. (Sydänmaanlakka 2012, 85-86.)



Kuvio 2. Suoritus osana strategista johtamista (Sydänmaanlakka 2012, 85-86).

Yksilön perspektiivistä katsottuna oleellista on ymmärtää mikä merkitys hänen roolillaan on isommassa kuvassa. Kun ymmärtää miten oman tehtävän funktio linkittyy organisaation päämääriin on helpompaa tehdä hyviä suorituksia. Yksilötasolla suorituksen johtamisprosessin tulisi olla sellainen, että se tarjoaa mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Kolmas suorituksen johtamisprosessin tekijä on ympäristön näkökulma. Tämä kanta tuo esille organisaation kulttuurin ja arvot. Nämä asiat määrittelevät esimerkiksi suunnittelukokousten ja kehityskeskusteluiden toimivuuden käytännössä. (Sydänmaanlakka 2012, 87-89.) Sydänmaanlakan (2012, 89) mukaan edellä mainitut foorumit olisivat oikea paikka pohtia organisaation arvojen linkittymistä sen toimintaan. Tällä tavoin arvot saadaan konkreetisoitua osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Sydänmaanlakka 2012, 89).

3.1.2 Osaamisen johtaminen

Scarboroughin (1999) määritelmän mukaan osaamisen johtamista on mikä tahansa prosessi tai menettely, jossa luodaan, hankitaan, poimitaan, jaetaan tai käytetään osaamista edistämään oppimista ja suoritusta organisaatiossa (Armstrong 2006, 33). Uudenlaisen ajattelutavan mukaan osaamisen johtaminen pohjautuu organisaation strategiaan ja visioon. Oleellista on kartoittaa millaista osaamista yritys tarvitsee strategiansa toteuttamisen

tueksi. (Sydänmaanlakka 2012, 131-132.) Osaamisen johtamisella tunnustetaan ja välitetään osaamista, jotta opittaisiin uusia asioita (Armstrong 2006, 188).

Helsilän ja Salojärven (2009, 147) mukaan osaamisen johtamista voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, jotka ovat henkilöstön kehittäminen, kilpailukyvyn kartoittaminen ja tiedon taltioimiseen. Osaamisen johtamista pidetään nykypäivänä merkittävänä kilpailukykyä lisäävänä tekijänä etenkin Länsi-Euroopassa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145). Osaamisen johtamisessa voidaan erottaa neljä kehitysvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa toiminta on yksidioiden ja ryhmien tasolla ilman strategian näkökulmaa. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista muun muassa kehityskeskusteluiden muodossa. Toisessa vaiheessa osaamista pyritään selvittämään kattavampaan käyttöön yrityksessä. Tätä tietoa voidaan esimerkiksi hyödyntää suunniteltaessa millaista osaamista yritys tarvitsee lähitulevaisuudessa. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen on yrityksen strategiassa, joka antaa suunnan osaamisen kehittämiselle. Tällöin osaamisen johtaminen on huomioitu kaikessa kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa. Viimeisessä vaiheessa osaamisen johtamisella pyritään uusiin innovaatioihin sekä uudenlaisen osaamisen esille tuomiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148-149).

Myös Viitala (2013,170) nostaa esille osaamisen johtamisen merkityksen yrityksen kilpailukyvyn edistäjänä. Oleellista on tarkastella millaista osaamista yrityksessä on, miten sitä hyödynnetään ja kuinka nopealla aikataululla yrityksessä voidaan oppia uutta. Hyvin hoidettu osaamisen johtaminen näkyy yrityksessä tehokkaammista toimintatavoista lähtien aina parantuneeseen kannattavuuteen asti. Osaamisen johtamisen keskiössä on yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen, jonka kautta näitä asioita voidaan lähteä kehittämään. Yrityksen toiminta kehittyy ja kilpailukyky kasvaa kun yksilön osaaminen kytetään organisaation tavoitteisiin. (Viitala 2013, 170).

3.1.3 Työhyvinvointi kehityskeskusteluissa

Työhyvinvoinnista kehityskeskusteluissa on kirjoitettu melko vähän. Aarnikoivun (2011, 15) mukaan kaksi tyypillistä kehityskeskusteluihin liittyvää väärinymmärrystä ovat, että ne koskevat joko pelkästään työsuoritusta ja tuloksia rajaten muut työntekijään liittyvät seikat kokonaan pois. Toisaalta kehityskeskustelu saatetaan mieltää pelkästään työhyvinvointikeskusteluksi, joka myöskään ei ole tarkoituksenmukaista.

Työhyvinvoinnin käsite voidaan ymmärtää hyvin moninaisesti. Sen voidaan katsoa tarkoittavan vain yksilön subjektiivista kokemusta asioista, jotka hän liittyy työhyvinvointiin. Kuitenkin yleisesti työhyvinvointiin liitettyjä asioita, kuten fyysinen terveys on mitattavissa

objektiivisesti. (Viitala 2013, 213.) Työhyvinvoinnin taustalla voidaan katsoa olevan työkyky, joka muodostuu terveydestä, osaamisen kehittämisestä, motivaatiosta, työympäristöstä sekä työn kehittämisestä (Helsilä & Salojärvi 2009, 271; Viitala 2013, 213-214). Työhyvinvoinnin edistämisestä puhuttaessa keskitytään kehittämään työntekijää, työyhteisöä sekä työn suorittamiseen liittyviin edellytyksiin. Työhyvinvointia tuetaan edistämällä työn monipuolisuutta, antamalla mahdollisuus hyödyntää tietoja, taitoja ja osaamista, antamalla vaikutusmahdollisuuksia työhön ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Näiden sovittaminen sopivassa suhteessa työn vaatimusten kanssa edistää yksilön työhyvinvointia yhdessä omasta terveydestä huolehtimisen kanssa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 270-272.)

Organisaation näkökulmasta henkilöstö on sen yksi tärkeimmistä voimavaroista. Työhyvinvointi on oleellinen osa hyvää henkilöstöstrategiaa, joka kertoo miten työhyvinvointia ylläpidetään ja edistetään yrityksessä. Tämän onnistumista voidaan seurata esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla, jotka antavat tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja mahdollisista ongelmista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 274-275.)

3.1.4 Kehityskeskustelun tavoitteet

Kehityskeskustelu tähtää yrityksen kehittämiseen ja yhteistyön parantamiseen. Se on keino ilmaista niin esimiehelle kuin työntekijälle, mitä työltä toivotaan ja miten sitä voidaan kehittää. Yrityksen johdolle kehityskeskustelu on tilaisuus varmistaa, että työntekijät pyrkivät tiettyä päämäärää kohti. Kehityskeskustelussa esimies voi arvioida, tekeekö kyseistä työtehtävää juuri oikea henkilö. Lisäksi esimiehellä on tilaisuus saada palautetta omasta esimiestyöstään ja näin kehittyä tehtävässään. Alaiselle kehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden tutustua esimieheensä paremmin, tuoda esille henkilökohtaisia tavoitteitaan ja kehittymiskohteitaan sekä kertoa työyhteisön tilasta esimiehelleen (Ronthy-Österbeg & Rosendahl 2004, 99–100).

Sydänmaanlakan (2012, 92) mukaan kehityskeskusteluille voidaan nimetä viisi konkreettista tavoitetta:

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.

3.2 Kehityskeskustelun eri tyyppejä

Kehityskeskusteluista käytetään yrityksestä ja sen pääpainosta riippuen eri nimikkeitä, joista yleisimpiä ovat varsinainen kehityskeskustelu, arviointi-/ suoritusarviointikeskustelu,

tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu sekä ryhmäkeskustelu (Autio ym. 2010, 36-37; Meretniemi 2012, 34).

Varsinaisissa kehityskeskusteluissa tarkastellaan työntekijän nykyistä osaamista sekä työn vaatimuksia nyt ja tulevaisuudessa. Kehityskeskusteluissa työntekijälle sovitaan henkilökohtaiset kehityskohteet ja mittarit niiden seurantaan varten. (Meretniemi 2012, 83.) Työntekijä saa mahdollisuuden esittää omia pohdintojaan seikoista, joissa hän tarvitsee tukea kehittyäkseen työssään. Tämä antaa tietoa esimiehelle alaisensa motivaatiosta ja mahdollisuuksista (Autio ym. 2010, 37.)

Arviointikeskustelussa määritellään ja arvioidaan työntekijän tehtäviä sekä hänen palkkaustaan (Autio ym. 2010, 36; Meretniemi 2012, 83). Tämä keskustelu pohjautuu yleensä yrityksen toteuttamaan arviointisysteemiin, jolloin esimies saa helposti vertailtavaa tietoa alaistensa suorituksista (Autio ym. 2010, 36). Tavoitekeskustelussa työntekijällä on tilaisuus vaikuttaa työtehtäviinsä asettamalla tavoitteita työnsä yhdessä esimiehen kanssa (Autio ym. 2010, 36). Nämä tavoitteet pohjautuvat yrityksen strategiaan sekä työntekijän oman osaston tärkeimpiin päämääriin (Meretniemi 2012, 82). Tuloskeskustelu on ikään kuin jatkoa tavoitekeskustelulle. Siinä tarkastellaan tavoitekeskusteluissa sovittujen asioiden onnistumista. (Autio ym. 2012, 36.) Tuloskeskustelussa arvioidaan toiminnan kehittämistä ja sitä mistä onnistumiset tai mahdolliset epäonnistumiset johtuivat (Meretniemi 2012, 82).

Joissakin yrityksissä käydään kahdenkeskisten kehityskeskustelujen sijaan ryhmäkeskusteluja. Meretniemen (2012, 39) mukaan ryhmäkeskustelulla ei kuitenkaan tule korvata varsinaista kehityskeskustelua. Ryhmäkeskustelua voidaan käyttää noin kerran vuodessa mikäli tiimille on annettu työstettäväksi isompi tehtävä tai projekti. Ryhmäkeskustelun avulla tiimin mahdolliset ongelmat tulevat usein hyvin esiin ja niihin voidaan puuttua ajoissa. Ryhmäkeskusteluissa pohditaan ryhmän toiminnan sujuvuutta kirkastetaan työnjakoa tiimiläisten kesken. (Meretniemi 2012, 39-41). Ronthy-Österbeg ja Rosendahl näkevät ryhmäkeskustelun oleelliseksi osaksi kehityskeskustelua. Se ei korvaa kahdenkesken käytävää esimiehen ja alaisen välillä vaan toimii sitä tukevana seuranta. Ryhmäkeskustelu osana kehityskeskustelun seurantajärjestelmää motivoi ja auttaa oppimaan lisää niin itsestään kuin kollegoistaan. (Ronthy-Österbeg & Rosendahl 2004, 157.)

3.3 Kehityskeskusteluprosessi

Aarnikoivun (2011, 90) mukaan kehityskeskusteluprosessi on kolmivaiheinen. Siihen kuuluvat kehityskeskusteluun valmistautuminen, varsinainen keskustelutilanne sekä jälkihoi-

to., johon kuuluu kehityskeskustelun dokumentointi ja seuranta. Nämä kehityskeskustelun kolme vaihetta ovat kaikki yhtä tärkeitä, jotta kehityskeskusteluista saavutettaisiin maksimaalinen hyöty. Alla olevan kuvio havainnollistaa, että kaikkien näiden vaiheiden toteutuksessa kehityskeskusteluilla on positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon. (Aarnikoivu 2011, 90-91.)



Kuvio 3. Kehityskeskustelu prosessina. (Aarnikoivu 2011, 90).

3.3.1 Valmistautuminen

Kehityskeskustelun ensimmäinen vaihe on valmistautuminen (Aarnikoivu 2008, 121; Kauhanen 2010, 68; Meretniemi 2012, 63.) Tilaisuuteen valmistautumisella on suora yhteys siihen, mikä on keskustelun anti niin esimiehelle kuin työntekijälle (Aarnikoivu 2011, 91). Jos kehityskeskustelun hyöty jää heikoksi huonon valmistautumisen takia, ei se motivoi kumpaakaan osapuolta arvostamaan kehityskeskusteluja tulevaisuudessa (Meretniemi 2012, 65).

Kehityskeskusteluun valmistautuminen alkaa ajan ja paikan sopimisella, jonka tekee yleensä esimies. Sekä esimiehellä että työntekijällä tulisi olla noin kaksi viikkoa aikaa valmistautua kehityskeskusteluun. Kun kehityskeskustelu on saavuttanut yrityksessä vakiintuneen aseman, pystyy sen ajankohdan yleensä suurin piirtein ennakoimaan. (Meretniemi 2012, 65-66.) Kehityskeskustelulle sopivin paikka on yleensä neuvotteluhuone. Näin var-

mistetaan keskustelurauha eikä kummallakaan ole niin sanottua kotikenttätietoa. (Kauhanen 2010, 68; Meretniemi 2012, 66).

On tärkeää miettiä etukäteen, millaisia asioita keskustelussa otetaan esiin ja että kummallakin keskustelun osapuolella on käytössään samat pohjatiedot. (Kauhanen 2010, 68; Meretniemi 2012, 67). Tämän voi varmistaa esimerkiksi etukäteen laaditulla kehityskeskustelulomakkeella, jonka työntekijä voi täyttää etukäteen. (Aarnikoivu 2011, 91).

3.3.2 Keskustelu

Aarnikoivun (2011, 103) mukaan kehityskeskustelutilanteessa on kolme vallitsevaa teemaa; tulevan kauden tavoitteet ja niille asetettavat mittarit, suoritusarviointi sekä työntekijän kehittyminen omassa työssään.

Kehityskeskustelu alkaa virittäytymisellä, jonka tarkoituksena on luoda luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri (Aarnikoivu 2011, 104; Meretniemi 2012, 84). Keskustelu voidaan avata puhumalla esimerkiksi säästä tai lomasuunnitelmista. Sydänmaanlakan (2012) mukaan tässä vaiheessa on myös hyvä varmistaa, että kehityskeskusteluun on valmistauduttu huolellisesti. Tästä voidaan siirtyä luontevasti kehityskeskusteluun. Kuluneen kauden arviointi on oiva tapa aloittaa varsinainen keskustelu (Kauhanen 2010, 69.) Tässä voidaan hyödyntää edellisen kauden kehityskeskustelulomakkeista, josta voidaan tarkistaa silloin asetetut tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista (Meretniemi 2012, 85). Sekä Aarnikoivun (2011, 105), Kauhasen (2010, 69) että Sydänmaanlakan (2012, 98) mukaan kehityskeskustelun kannalta hedelmällisintä olisi, että työntekijä arvioi ensin itse omaa suoriutumistaan ja vasta sen jälkeen esimies esittää oman arvionsa. Muutoin työntekijällä voi olla korkeampi kynnyksensä tuoda omaa näkemystään enää esille. Tärkeää keskustelussa on käydä läpi, missä työntekijä on onnistunut ja missä hänellä on vielä kehittämisen varaa. Kuluneen kauden arvioinnin yhteydessä esimiehellä on oiva tilaisuus pyytää työntekijältä palautetta omasta toiminnastaan esimiehenä (Aarnikoivu 2011, 106). Aarnikoivu esittää, että esimiestä voi arvioida muun muassa sen perusteella, kuinka paljon hän on läsnä alaisilleen, perusteleeeko esimies päätöksiään, miten hän välittää tietoa ja antaa palautetta sekä saako häneltä tarvittavaa tukea ja valmennusta työhön. Jotta esimies saa totuuden mukaisen arvion toiminnastaan on tärkeää, että hänen ja työntekijällä on luottamuksellinen suhde toisiinsa. Näin varmistetaan avoin ja rehellinen ilmapiiri keskustelussa (Aarnikoivu 2011, 106).

Suorituksen arvioimisen jälkeen kehityskeskustelussa määritellään seuraavan kauden tavoitteet (Kauhanen 2010, 70; Sydänmaanlakka 2012, 98). Tavoitteisiin sitoutumisen

kannalta olisi tärkeää, että ne määriteltäisiin yhdessä työntekijän kanssa. Aarnikoivu 2011, 108). Tässä yhteydessä sovitaan mittareista, joilla tavoitteita seurataan ja mitataan (Aarnikoivu 2008, 133). Työntekijälle tehtävän kehityssuunnitelman tulisi olla niin konkreettinen kuin mahdollista (Sydänmaanlakka 2012, 100). Aarnikoivun (2011, 110) ja Armstrongin (2006, 503-504) mukaan tavoitetta voidaan arvioida ”SMART”-testin avulla, jonka mukaan hyvä tavoitteen tunnistaa siitä, että se on:

S= spesifinen
M= mitattavissa
A= ajan suhteen seurattavissa- asiaan liittyvä
R= realistinen ja riittävän haasteellinen
T= tuloksiin johtava.

Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi tärkeää on yrityksen ja työyhteisön tavoitteiden läpikäyminen. Tämä edistää yhteistyötä, yleistä henkeä työpaikalla sekä kollegojen tukemista (Aarnikoivu 2011, 110). Mikäli työntekijä on hoitanut samaa toimenkuvaa useiden vuosien ajan, on erityisen hyödyllistä sitoa hänen omat tavoitteensa siihen mikä juuri sillä hetkellä on yritykselle olennaista. Näin jatkuvien vastuualueiden rinnalle saadaan ajankohtaisia tavoitteita (Aarnikoivu 2008, 136).

Kehityskeskustelun lopuksi on hyvä tehdä lyhyt yhteenveto läpikäydyistä ja sovituista asioista. Näin varmistetaan, että keskustelun kummatkin osapuolet ovat ymmärtäneet asiat yhtenevällä tavalla (Kauhanen 2010, 71; Sydänmaanlakka 2012, 100). Tässä yhteydessä voidaan antaa myös palautetta keskustelun onnistumisesta (Meretniemi 2012, 87). Kehityskeskustelussa sovittuihin asioihin sitoutumisen kannalta on olennaista, että seurannasta on viimeistään keskustelun lopussa sovittu ja keskustelu voidaan päättää positiivisessa hengessä (Kauhanen 2010, 72; Sydänmaanlakka 2012, 100).

3.3.3 Dokumentointi ja seuranta

Kehityskeskustelun jälkeen esimiehen olisi hyvä kirjoittaa se puhtaaksi tekemiensä muistiinpanojen pohjalta ja pyytää dokumenttiin työntekijän allekirjoitus (Aarnikoivu 2011, 116; Kauhanen 2010; 71.) Dokumentointi varmistaa sen, että kehityskeskustelussa läpikäytyt ja sovitut asiat ovat tarkistettavissa jälkikäteen, jonka lisäksi se lisää sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta kehityskeskusteluista saavutetaan suurin mahdollinen hyöty, tulee niiden anti välittää eteenpäin yrityksen johdolle. Näin kehityskeskustelut voivat parhaimmillaan vaikuttaa koko yrityksen johtamiseen ja ovat tärkeä osa osaamisen johtamista (Aarnikoivu 2011, 114-115; Kauhanen 2010, 71; Sydänmaanlakka 2012, 133).

Kehityskeskustelun viimeinen vaihe on seuranta, jolla pyritään varmistamaan keskustelussa sovittujen asioiden toteutuminen (Meretniemi 2012, 99). Seurannan ja siitä rapor-

toimisen ei tarvitse mutkikasta. Joidenkin tehtävien osalta seuranta voi tapahtua vuodenkin päästä (Meretniemi 2012, 100-101). Pääasia on, että seurannasta ja mittareista pidetään kiinni. Mikäli seuranta epäonnistuu, pahimmillaan viesti henkilöstölle on, että työnantaja ei pidä lupauksiaan ja kehityskeskusteluista ei ole hyötyä (Meretniemi 2012, 99-100).

3.3.4 Kehityskeskustelun teemat

Kehityskeskustelu voidaan jakaa kolmeen pääaihealueeseen; tavoitteisiin, tuloksiin sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Näiden avulla kehityskeskustelu on helppo jakaa eri teemoihin. (Aarnikoivu 2011, 92.)

Aarnikoivu (2011, 93) esittää kehityskeskustelun ensimmäiseksi teemaksi menneen kauden arviointia, jossa tarkastellaan tavoitteiden toteutumista ja tehtävistä suoriutumista. Tässä vaiheessa voidaan tarkastella, mitä saavutetuilla tuloksilla on saatu aikaan ja mikä on ollut menneen kauden tärkein anti (Meretniemi 2012, 83). Seuraavaksi käsitellään tulevan kauden tehtäviä ja tavoitteita. Lisäksi sovitaan suoriutumisen mittareista ja arvioinnin perusteista. (Aarnikoivu 2011, 94; Meretniemi 2012, 84.) Aarnikoivu (2011, 93-94) esittää, että työntekijän osaamisen arviointi sekä palautteen antaminen esimiehelle käsiteltäisiin kehityskeskustelun ensimmäisessä teemassa eli menneen kauden arvioinnissa. Meretniemi (2012, 84) puolestaan pitäisi nämä omina teemoinaan kehityskeskustelussa.

Ennen yhdessä asetettujen tavoitteiden seurannasta sopimista kannattaa keskustelussa jättää aikaa muille mahdollisille asioille, joista työntekijä ja esimies haluavat vielä keskustella (Aarnikoivu 2011, 95, Meretniemi 2012, 84). Lopuksi kehityskeskustelulomake tarkistetaan, joka voidaan vahvistaa keskustelun osapuolten allekirjoituksella (Aarnikoivu 2011, 95). Meretniemi (2012, 84) esittää, että viimeiseksi keskustelu voidaan vielä arvioida.

3.3.5 Palautteen antaminen

Parhaimmillaan palautteella on positiivinen vaikutus motivaatioon, mutta sen puutteella tai heikolla laadulla on usein täysin päinvastaiset seuraukset (Meretniemi 2012, 105). Palautekäytäntö toimii vain silloin kun palautteen vastaanottaja kykenee käsittelemään sen saamista myönteisenä asiana. Jotta palautteen antaminen yrityksessä toimii toivotulla tavalla on tärkeää, että sekä esimiehet että alaiset kehittävät itseään niin palautteen antajina kuin saajina. Tämä taito voidaan arvioida joko henkilön vahvuutena tai kehittämisen kohteena kehityskeskustelun yhteydessä. (Aarnikoivu 2011, 152-153.)

Monessa yrityksessä palautekäytäntöä rasittaa niin esimiesten kuin työntekijöiden tietämättömyys hyvän palautteen elementeistä (Laitinen 2014). Laitisen artikkelissaan haastat-

telemien asiantuntijoiden mukaan hyvä palaute on sävyiltään kohtelias ja sisällöltään tarkka ja selkeä. Toinen ongelmia palautteissa on usein niiden epäsäännöllisyys. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa kaikki palaute annetaan kerralla ja sitä on vaikeampi käsitellä (Meretniemi 2012, 107-108). Vaikka kehityskeskustelu on oiva foorumi palautteen antamiseen niin se käydään liian harvoin, jotta yrityksessä pysyisi yllä avoin ilmapiiri palautekäytännön osalta. Kun palautetta saadaan ja annetaan säännöllisesti ei siitä tehdä turhan isoa numeroa ja sen vaikutus työpaikan ilmapiiriin on positiivinen. (Laitinen 2014.)

3.3.6 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Mitkä ovat avaintekijöitä kehityskeskustelun onnistumisessa? Tätä kysymystä varmasti moni esimies pohtii. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää kunnollista valmistautumista niin esimieheltä kuin alaiselta (Meretniemi 2012, 112; Sydänmaanlakka 2012, 105.) Esimiehen osalta tämä tarkoittaa muun tarpeellisen ohjeistuksen antamista työntekijälle kehityskeskusteluun valmistautumista varten. Työntekijän on puolestaan tärkeä noudattaa valmistautumiseen annettuja ohjeita (Sydänmaanlakka 2012, 105).

Molemminpuolinen arvostus on kehityskeskustelun kannalta niin ikään oleellinen tekijä (Ronthy-Österbeg & Rosendahl 2004, 22; Meretniemi 2012, 112-113). Esimiehellä ja alaisella saattaa olla mielipide-eroja eivätkä he välttämättä kunnioita kaikkia toistensa tekoja. Sen vuoksi on tärkeää, että toista arvostaa ihmisenä, jolloin voidaan ilmaista vastakaisiakin näkemyksiä asioista. (Ronthy-Österbeg & Rosendahl 2004, 22-23.) Tilanteen ollessa tämä keskustelun ilmapiiri säilyy avoimena ja vuorovaikutus elävänä (Meretniemi 2012, 113). Kun kumpikaan osapuoli ei ole lyönyt lukkoon näkemyksiään käsiteltävistä asioista ilman valmiutta muuttaa niitä, säilyy kummallakin aktiivisen kuuntelijan ja keskustelijan rooli (Meretniemi 2012, 112; Sydänmaanlakka 2012, 105).

Onnistuneen kehityskeskustelun kannalta tärkeää on konkreettinen näkökulma asioihin läpi keskustelun. Työntekijän on helpompi noudattaa konkreettista kehityssuunnitelmaa ja sekä työntekijä että esimies ymmärtävät asioita varmemmin samalla tavalla (Sydänmaanlakka 2012, 105). Työntekijälle asetettavien tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman tarkasti määritellyt ja yksityiskohtaiset, jotta ne ovat helposti toteutettavissa ja mitattavissa (Scott-Lennon 1999, 31). Esimiehen ja alaisen on syytä tarkastella niin keskinäistään kuin koko työyhteisön yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Keskustelun sisällön tulisi olla sellainen, että kummatkin oppivat siitä jotain, mikä edesauttaa suorituksen parantamista. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että myös esimies saa palautetta omasta työstään kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelun tulisi synnyttää sellaisia tavoitteita ja pää-

töksiä, johon sekä esimies että alainen ovat valmiita sitoutumaan (Sydänmaanlakka 2012, 105).

3.3.7 Kehityskeskustelun ongelmakohdat ja haasteet

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on koko yritystä hyödyttävä osaamisen johtamisen väline, mutta epäonnistuessaan se voi vaikuttaa jopa käänteisesti työntekijän työsuorituksiin ja sitoutumiseen (Aarnikoivu 2011, 11). Epäonnistunut kehityskeskustelu voi laskea niin esimiehen kuin alaisen työmotivaatiota. Monen pieleen menneen kehityskeskustelun taustalla on keskustelun tarkoituksen jääminen hämärän peittoon tai negatiivinen asennoituminen ylipäänsä kehityskeskusteluja kohtaan. (Sydänmaanlakka 2012, 100-101). Myös puutteellinen valmistautuminen on yleinen ongelmakohta, joka vaikuttaa suoraan keskustelusta saatavaan hyötyyn (Aarnikoivu 2011, 91; Sydänmaanlakka 2012, 100). Kehityskeskustelulomakkeistoon liittyy monien hyötyjen lisäksi myös uhkia. Aarnikoivun mukaan väärinkäytettyinä lomakkeista tulee helposti apuvälineen sijaan itseisarvo, joka tukahduttaa aidon vuorovaikutuksen. Jos esimies ymmärtää kehityskeskustelun perimmäisen tarkoituksen hän osaa käyttää lomaketta keskustelun apuna tukeutumatta siihen liikaa (Aarnikoivu 2011, 92). Kehityskeskustelulomakkeisiin voi joissakin organisaatioissa liittyä myös eettinen ongelma. Lomakkeita ei haluta luovuttaa eteenpäin yrityksen johdon käyttöön, sillä sen katsotaan vähentävän keskustelun luottamuksellisuutta. Tällöin yritys ei välttämättä saa kehityskeskusteluista parasta mahdollista hyötyä. Tärkeää olisikin tallennettavien lomakkeiden kohdalla miettiä, että miten niissä ilmaisee etenkin arkaluontoisia seikkoja (Aarnikoivu 2011, 116).

Monessa organisaatiossa kehityskeskustelun haaste on henkilökohtaisten tavoitteiden ja mittareiden löytämisessä (Aarnikoivu 2008, 135). Tämä voi muodostua ongelmaksi etenkin silloin, jos työ on rutiininomaista ja tavoitteet usein samanlaisia. Näihin tilanteisiin voi liittyä vaikeus arvioida työntekijän osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 102). Tavoitteiden asettamisen osalta yksi kehityskeskustelun kompastuskivistä ovat liian yleisluontoiset tavoitteet, joiden saavuttaminen koetaan mahdottomaksi. Esimerkiksi myynnin nostaminen yksinään ei ole hyvä tavoite vaan työntekijän kanssa on yhdessä pohdittava ja määriteltävä, kuinka paljon myyntiä on nostettava ja millä aikavälillä. Tällöin yhdessä asetettu konkreettinen tavoite tuntuu paremmin saavutettavissa olevalta ja sillä voi olla positiivinen vaikutus työmotivaatioon. (Scott-Lennon 1999, 32-33). Joskus kehityskeskustelun haasteeksi voi muodostua joko esimiehen tai alaisen kykenemättömyys ottaa vastaan korjaavaa palautetta. Tällöin kehityskeskustelun hyödyt voivat jäädä laihoiksi ja se voidaan kokea jopa syyttelynä (Sydänmaanlakka 2012, 102).

3.3.8 Kehityskeskustelumateriaalit

Kehityskeskustelulomakkeistot herättävät monesti ristiriitaisia tunteita niin esimiehissä kuin työntekijöissä. Ideaalitapauksessa lomakkeet tukevat kehityskeskustelua. Yleinen ongelma lomakkeiden käytössä kuitenkin on, että pääpaino koko kehityskeskustelussa on lomakkeiden täyttämässä. (Aarnikoivu 2011, 91-93.) Avain onnistumiseen on pitää keskustelussa avoin ilmapiiri, jossa on tilaa myös lomakkeiden ulkopuoliselle keskustelulle (Sydänmaanlakka 2012, 93).

Esimiehen valmistautumislomakkeen tulisi rakentua yrityksen tulevan kauden päämäärille. Tämä voi esimerkiksi olla yhtiön arvojen näkyväksi tekeminen ja jalkauttaminen työntekijöiden keskuuteen. Yrityksen tavoitteiden pohjalta määritellään kunkin osaston ja edelleen yksilön tulevan kauden tavoitteet. Yksittäisen työntekijän kohdalla esimies miettii etukäteen valmistautumislomakkeen avulla hänen suoriutumistaan. Esimiehen tulisi pohtia etukäteen työntekijän menneen kauden onnistumisia, kehityskohteita, toimintaa työyhteisössä sekä avaimia työntekijän kehittymiseen työssään. Esimies voi ottaa kehityskeskustelulomakkeistoon mukaan tarkistuslistan, jotta hän voi varmistua kaikkien asioiden läpikäynnistä aina valmistautumisesta seurannan sopimiseen. (Meretniemi 2012, 189-191.)

Työntekijän keskittyy omassa valmistautumislomakkeessaan oman suorituksensa arviointiin. Hän kertaa menneelle kaudelle sovitut tavoitteet ja pohtii niiden onnistumiseen tai toteutumatta jäämisen vaikuttaneita tekijöitä. Yrityksen johto ja esimies voi saada kehityskeskusteluissa alaisiltaan arvokasta tietoa osaston tai koko työyhteisön tilasta kun työntekijä on ennalta pohtinut johdon viestintää ja näkyvyyttä päivittäisessä työssään sekä yhteistyötä kollegojensa kanssa ja omaa rooliaan asiassa. Jotta esimies saisi totuuden mukaista palautetta omasta työstään on työntekijän pohdittava huolellisesti ennalta myös esimiehen johtamistyön onnistumista. Tulevan kauden osalta työntekijä pohtii niin omia tavoitteitaan kuin koko työyhteisön kehityskohtia. (Meretniemi 2012, 193-197.)

Kehityskeskustelulomakkeessa vallitsevat teemat ovat tavoitteet, tulokset ja työntekijän oma kehittyminen (Aarnikoivu 2011, 92; Sydänmaanlakka 2012, 264-269). Kehityskeskustelutilanteessa esimies kirjaa muistiota näiden teemojen ympärille rakennetuista aihealueista. Kehityskeskustelutilanteessa täytettävän muistion tulee olla mahdollisimman yksinkertainen, johon on helppo täyttää keskustelun pääkohdat ja sovitut asiat. Näin vältetään koko kehityskeskustelun pyörimistä lomakkeen täyttämisen ympärillä. (Meretniemi 2012, 203; Aarnikoivu 2011, 91-93.) Meretniemi (2012, 204) esittää, että kehityskeskustelun jälkeen voitaisiin täyttää arviointilomake keskustelun onnistumisesta. Arvioitavia asioita

tällöin olisivat keskusteluun varatun ajan riittävyys, valmistautuminen, tärkeiden asioiden läpikäymisen perusteellisuus sekä vuorovaikutus keskustelussa.

4 Kehittämistyön menetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tässä luvussa esitellään kyseiset menetelmät sekä niiden valintaan, aineiston keräämiseen sekä sen analyysiin liittyviä seikkoja.

4.1 Haastatteluaineisto ja analyysi

Yksinkertaisimmillaan laadullista tutkimusta voidaan kuvata aineiston ja sen analyysin kuvaukseksi, jota ei esitetä numeraalisessa muodossa (Eskola & Suoranta 2005, 13). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan mahdollisimman tarkasti todellisen elämän tilanteita siten, että tutkimuksen kohdetta tarkastellaan niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei pysty olemaan yhtä objektiivinen kuin määrällisessä tutkimuksessa vaan hän on vahvasti sidoksissa tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on siis tärkein tutkimuksensa luotettavuuden arvioija. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleisesti ottaen keskitytä todentamaan jo löydettyjä väittämiä vaan havaita ja selvittää tosiasioita. (Eskola & Suoranta 2005, 208-210; Hirsjärvi ym. 2009. 161.)

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpiä menetelmiä. Haastattelu on oiva tapa selvittää mitä tutkijaa kiinnostavalla ihmisellä on mielessään. Se voidaan nähdä tutkijan aloittamana keskusteluna, jota hän johdattelee, ohjaa ja pitää yllä. Haastattelun onnistumisen kannalta tärkeää on, että haastateltava luottaa siihen, että haastattelusta saatavaa aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 85; Hirsjärvi ym. 2009. 205.) Tutkimusmenetelmänä haastattelun vahvuuksia ovat juostavuus ja usein kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus haastateltavan kanssa, jolloin tutkijalla on mahdollisuus tarkkailla hänen eleitänsä ja ilmeitään. Haastattelu on sopiva tutkimusmenetelmä kun saatavaan tietoon halutaan syventyä tarkemmin tai voidaan etukäteen olettaa, että tutkimusaiheesta saadaan paljon toisistaan eroavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009. 204-205.) Haastattelun haittapuolena on sen viemä aika, jota kuluu suhteellisen paljon niin itse haastattelutilanteeseen kuin siihen valmistautumiseen. Yksi haastattelun kompastuskivi voi olla haastateltavan mahdollisesti kokema epä mukavuus tilanteessa. Ongelmaksi voi myös muodostua haastateltavan antamat vastaukset jos ne kuvastavat enemmän sitä millainen hän haluaisi olla sen sijaan millainen hän todellisuudessa on. Tällä saattaa olla vaikutusta tutkimuksen reliabiliteettiin eli luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009. 204-206.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen lajiin; avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa keskustelua eikä siinä ole tiettyä runkoa. (Eskola & Suoranta 2005, 87; Hirsjärvi ym.

2009. 209.) Tämän vuoksi avoimessa haastattelussa jopa aihe saattaa vaihtua sen aikana. Avoimella haastattelulla pyritään selvittämään haastateltavan aitoja mielipiteitä, tunteita ja ajatuksia, jotka ilmenevät keskustelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009. 209.) Tyypillisesti avoin haastattelu vaatii paljon aikaa ja luottamusta, jonka vuoksi se on melko haastava haastattelun muoto (Eskola & Suoranta 2005, 86-87). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat etukäteen määritellyjä kysymysten kuitenkään olematta tarkkoja. Tutkijan tulee tällöin huolehtia, että kaikki ennalta mietityt teemat tulevat haastattelun aikana läpikäydyksi, vaikka niiden järjestys vaihtelisi (Eskola & Suoranta 2005, 86-87). Strukturoiduissa ja puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat tarkkaan muotoiltuja ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina toisin kuin puolistrukturoidussa haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Hirsjärvi ym. 2009. 208.)

Tässä opinnäytetyössä esimiesten aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu valikoitui sopivimmaksi menetelmäksi sen vuoksi, että etukäteen oli hankala ennustaa esimiesten asenteita henkilökohtaisten kehityskeskustelujen käynnistämiseksi, sillä niitä ei ole matkustamohenkilökunnan osastolla aiemmin käyty. Tässä tilanteessa esimiesten näkemykset saattaisivat erota toisistaan hyvinkin paljon. Lisäksi esimiehiltä toivottiin saavan mahdollisimman syvällistä tietoa aiheesta, joten tämäkin seikka tuki haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi.

Haastattelu toimi esitutkimuksena myöhemmin matkustamohenkilökunnalle tehdylle kyselytutkimuksella, sillä opinnäytetyön tekijä halusi selvittää nousisiko esimiesten haastatteluista esille asioita, joista olisi hyötyä kyselytutkimuksen laatimisessa. Haastattelutyypiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä Norralla matkustamohenkilökunnan esimiehet ovat kiireisiä, joten heidän olisi helpompi vastata suoriin valmiisiin kysymyksiin. Tutkija pohti myös teemahaastattelun mahdollisuutta, mutta totesi sen olevan tässä tilanteessa puolistrukturoitua haastattelua epäsopivampi vaihtoehto. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että kaikilla esimiehillä ei ollut kokemusta henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pitämisestä ja vain rajallisesti aikaa käytössään. Tässä tilanteessa teemahaastattelu olisi tutkijan mielestä edellyttänyt aihepiirien etukäteen lähettämistä esimiehille pohdittavaksi, jotta niistä olisi saanut kunnollisia vastauksia haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidun haastattelun kysymyksiä ei siis lähetetty etukäteen haastateltaville heidän ajanpuutteensa vuoksi vaan kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman helposti vastattavia ja ajatuksia herättäviä haastattelutilanteessa. Haastattelukutsu lähetettiin esimiehille sähköpostitse, jonka jälkeen kunkin kanssa sovittiin henkilökohtainen haastattelu-aika. Haastatteluun oli varattu aikaa 45 minuuttia, mutta haastatteluiden kestot vaihtelivat 20-40 minuutin välillä. Haastatteluiden lyhyeksi jäämiseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, että osalla haastateltavista ei

ollut kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä eli aihe oli heille vieras. Haastattelija kirjoitti haastateltavien vastaukset suoraan tietokoneelle, sillä hän ei halunnut ottaa riskiä, että haastateltavat olisivat hermostuneet haastattelun mahdollisesti nauhoittamisesta. Kunkin haastattelun jälkeen haastattelija kirjoitti vastaukset puhtaiksi.

Haastattelutilanteessa kaikille haastateltaville esitettiin samat 12 kysymystä (ks. liite 1) samassa järjestyksessä antaen kuitenkin heille mahdollisuuden haastattelun loppuun tuoda vapaasti lisää ajatuksiaan esille, mikäli niitä oli vielä haastattelun aikana herännyt. Esi- miehille pyrittiin laatimaan mahdollisimman tarkkoja kysymyksiä sekä niitä täydentäviä esimerkkejä, jotta haastateltavat varmasti ymmärtäisivät mitä esimerkiksi kehityskeskuste- luiden mittareilla tarkoitetaan mikäli termi ei olisi aiemmin heille tuttu. Haastateltavia esi- miehiä oli viisi, vaikka normaalisti heitä toimii tehtävässä neljä. Tämä sen vuoksi, että haastatteluja tehdessä yksi esimiehistä oli jäämässä äitiyslomalle ja hänen sijaisensa aloitti tehtävässä aluksi päällekkäin hänen kanssaan. Näin saatiin myös yksi haastateltava lisää tutkimukseen.

4.2 Kysely

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta kuvataan ja tulkitaan numeraalisesti (Jyväskylän Yliopisto 2015.) Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluvat vertailu, aiempi tutkimustieto, tutkittavan joukon eli perusjoukon määrittely, syy-seuraussuhteiden etsiminen sekä johtopäätösten tekeminen käyttäen tilastollisen analyysin menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 140; Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Kysely on usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty menetelmä, jossa perusjoukosta valituilta henkilöiltä kysytään samalla tavalla samat kysymykset (Hirsjärvi ym. 2009, 193.) Kysely voi sisältää monivalintakysymyksiä, jossa vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Monivalintakysymyksissä vastaaja voi tutkijan ohjeistuksesta riippuen valita joko yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. (Hirsjärvi ym. 2009, 199). Toinen tyypillisesti kyselyissä esiintyvä kysymystyyppi perustuu asteikkoihin. Esimerkiksi Likertin asteikossa mitataan kuinka samaa mieltä vastaaja on esitetyn väitteen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Esi- merkkinä tähän opinnäytetyöhön tehdyssä kyselyssä seuraava kysymys: ”Arvioi kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (1= täysin samaa mieltä, 2= melko sa- samaa mieltä, 3= melko eri mieltä, 4= täysin eri mieltä). Koen helpoksi antaa palautetta esi- miehelleni”. Kolmas kyselyiden kysymystyyppi on avoimet kysymykset, jossa vastaus- vaihtoehdot ei ole annettu valmiiksi vaan kyselyyn vastaaja saa itse muotoilla vastauk- sensa haluamallaan tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 198.) Kyselyssä aineistoa voidaan kerätä joko kontrolloidulla kyselyllä tai posti- ja verkkokyselyllä. Kontrolloidussa kyselyssä kysely-

lomakkeet jaetaan vastaajille henkilökohtaisesti. Tämä voi tutkimuksesta riippuen tapahtua esimerkiksi työpaikalla, koulussa tai jossakin tilaisuudessa, jossa tutkija luulee todennäköisimmin tavoittavansa tutkittavan joukon. Kyselylomakkeet voidaan palauttaa joko postiin, ennalta sovittuun paikkaan tai tutkija voi hakea ne itse sovittuun aikaan kuluttua. Posti- ja verkkokyselyssä tutkittavien joukko saa kyselylomakkeen joko kotiinsa postitse tai linkin kyselyyn verkossa esimerkiksi sähköpostitse. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197).

Kyselytutkimuksen hyvänä puolena on tehokkuus. Sen avulla on mahdollisuus tavoittaa laaja joukko ihmisiä ja saada kerralla paljonkin tietoa tutkijan kannalta suhteellisen pienellä vaivannäöllä ja alhaisilla kustannuksilla. Kyselylomakkeesta saadun aineiston analyysi voidaan tehdä tietokoneohjelmia avuksi käyttäen, joka niin ikään säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kyselyn haittapuolena on sen hankala kontrolloitavuus. Tutkija ei voi etukäteen tietää ovatko kyselyssä valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot hyviä ja riittäviä vastaajien mielestä. Kyselyä käyttäessä ei voida myöskään varmistua vastaajien asenteesta kyselyä kohtaan. Vaarana siis on vastaajien mahdollinen epärehellisyys tai huolellisuuden puute vastauksia annettaessa. Joskus saatetaan antaa virheellisiä vastauksia puhtaasti tiedonpuutteen vuoksi. Kyselytutkimuksen ongelmana nähdään myös aineiston pinnallisuus ja mahdollinen vastaamattomuus, joka on nousee usein esille etenkin posti- ja verkkokyselyissä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195-196).

Tähän opinnäytetyöhön tehdyssä kyselyssä käytettiin esitutkimuksena esimiesten haastatteluja. Näin saatiin selville tulisiko esimiehiltä esiin sellaisia asioita, joita olisi tarpeellista kysyä matkustamohenkilökunnalta. Matkustamohenkilökunnan osalta tutkimustavaksi valikoitui kysely siksi, että tutkittava kohderyhmä oli suuri ja heillä on työpäiviensä aikana vain vähän ylimääräistä aikaa. Kyselyn oli siis oltava suhteellisen lyhyt, johon olisi mahdollisimman helppo ja nopea vastata. Kysely laadittiin Webropol-työkalun avulla. Webropol valikoitui kyselyn työkaluksi, sillä tutkija oli muutamaa viikkoa ennen kyselyn laatimista käynyt kurssin, jossa oltiin opiskeltu Webropolin käyttöä kyselytutkimuksen työkaluna ja todennut sen helppokäyttöiseksi ja tämän opinnäytetyön tarkoitukseen sopivaksi. Kysely lähetettiin laatimisen jälkeen kolmelle testaajalle, jolla varmistettiin kyselyn toimivuus. Testivastaukset poistettiin ennen kysymyksen lähettämistä tutkittavalle joukolle. Kysely lähetettiin vastaajille linkkinä työ sähköpostiin. Kyselyn mukana lähetettiin saateviesti, jossa esiteltiin tämän opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Saateviestissä oli myös ohjeet kyselyyn vastaamiseen sekä kyselyn sulkeutumispäivä. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kolme viikkoa. Viikkoa ennen kyselyn päättymistä kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti sähköpostitse kyselystä.

Kyselyn kysymykset laadittiin esitutkimuksen sekä tämän opinnäytetyön teoriaosuuden perusteella (ks. liite 2). Kysely sisälsi yhteensä kymmenen kysymystä, joista yhden vastausvaihtoehdon monivalintakysymyksiä oli viisi. Asteikkoihin perustuvia kysymyksiä oli kolme, joissa kussakin oli väittämiä 8-10. Lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joista toiseen saatiin 25 vastausta ja toiseen 26. Kaikkiin muihin paitsi avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli kyselyssä pakollista. Tutkija ei laittanut avoimia kysymyksiä pakolliseksi, sillä uhkana oli sen aiheuttama vastaajien mahdollinen kato. Tutkittava perusjoukko oli 263 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 52. Kyselyn vastausprosentti oli lopulta 20.

4.3 Teemoittelu

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysillä pyritään selkiyttämään aineistoa, jolla mahdollinen uusi tieto saadaan tiivistettyyn muotoon (Eskola & Suoranta 2005, 137). Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden sisältö ja kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelulla aineistosta pyritään löytämään oleellisia aiheita ja valittavia teemoja. Tämän jälkeen niistä nostetaan esille sellaiset, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. (Eskola & Suoranta 2005, 174). Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) näemyksen mukaan teemoittelussa olennaista on, millaisia asioita teemoista vastauksissa on sanottu. Tämä erottaa teemoittelun luokittelusta, joka on myös yksi laadullisen tutkimuksen analyysitapa (Tuomi & Sarjajärvi 2009, 93).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto on analysoitu aineistolähtöisesti kuitenkin niin, että aineisto on kerätty teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisellä analyysitavalla tarkoitetaan menetelmää, jossa aineisto itse tuottaa kiinnostavat asiat, joita tutkija haluaa analysoida. Se ei siis perustu tiettyyn teoriaan. Teoriaohjaava analyysi tarkoittaa aineistolähtöistä analysointia siten, että tutkimuksessa on linkkejä teoriaan, mutta se ei ohjaa tutkimusta kokonaan. Tässä tapauksessa aikaisempi tieto näkyy analyysissä, mutta sen tarkoitus on herättää uusia ajatuksia ja ideoita. Ei testata teoriaa, kuten perinteisessä teorialähtöisessä analyysitavassa. (Tuomi & Sarjajärvi 2009, 95-97.) Tämän opinnäytetyön kohdalla lähdettiin teorialähtöisestä analyysistä, mutta tutkimuksia tehdessä huomattiin, että Norralla esiin nousivat eri tyyppiset asiat kuin perinteisesti kehityskeskusteluista puhuttaessa. Tämän vuoksi aineistolähtöinen analyysitapa sopi tähän tilanteeseen paremmin. Tämän vuoksi teoriaosuuteen lisättiin jälkikäteen luku työhyvinvoinnista kehityskeskusteluissa.

Haastatteluiden analysointi aloitettiin aluksi kysymys kerrallaan, mutta tutkija huomasi pian, että esimiehillä oli samoihin kysymyksiin keskenään melko eriäviä vastauksia. Tutkija kuitenkin löysi koko aineiston läpäiseviä teemoja haastatteluiden vastauksia tarkastellessaan. Tämän vuoksi aineiston analyysitapa vaihdettiin niin, että koko aineistosta etsit-

tiin kerralla teemoja. Tutkija korosti vallitsevat teemat eri väreillä Word-tiedostoon, johon haastattelun vastaukset oli kirjoitettu. Värejä käyttämällä toistuvat teemat erottuivat aineistosta selkeästi ja haastattelun vastaukset kokonaisuudessaan hahmottuivat tutkijalle paremmin. Haastatteluaineiston tärkeimmiksi teemoiksi nousivat työhyvinvointi, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen sekä luottamus ja vuorovaikutus.

Kyselyssä kahden avoimen kysymyksen kohdalla toimittiin samalla tavalla. Tutkijan tarkastellessa vastauksia huomattiin, että niihin kumpaankin tuli keskenään hyvin samantyyppisiä vastauksia ja molemmissa toistuivat yhtenevät teemat. Tämä saattaa johtua siitä, että kysymykset olivat muuten samat, mutta toisessa pyydettiin arvioimaan kehityskeskustelun hyötyjä yrityksen ja toisessa työntekijän kannalta. Tutkija kopioi avointen kysymysten vastaukset Webropol-työkalusta Word- tiedostoon ja käytti tässäkin tapauksessa eri teemojen merkitsemiseen eri värejä. Avoimissa kysymyksissä nousi esille samankaltaisia teemoja kuin esimiesten haastatteluissa. Tärkeimpiä niistä olivat työhyvinvointi, työmotivaatio, palautteen saaminen, palautteen antaminen sekä vuorovaikutus esimiesten kanssa.

5 Haastattelujen ja kyselyn tulokset

Haastatteluiden ja kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan niin esimiesten kuin työntekijöiden ennakoasenteita, odotuksia ja toiveita kehityskeskusteluiden aloittamisen suhteen. Tässä luvussa esitellään haastatteluissa ja kyselyissä yleisesti esiin nousseita teemoja ja niihin liittyviä havaintoja.

5.1 Esimiesten näkemyksiä

Vahvimpana yhtenäisenä teemana esimiesten vastauksista nousi työhyvinvointi ja sen parantaminen, joka nousi esille monen eri kysymyksen vastauksissa. Esimerkiksi sairauslomien tarkasteleminen kehityskeskusteluissa nähtiin hyvänä asiana. Esimiehet olivat myös kiinnostuneita kuulemaan miten työntekijät kokevat työvuoronsa, kuinka kuormittavaa työ heidän mielestään on ja miten he ovat onnistuneet työn ja henkilökohtaisen elämänsä yhdistämisessä, sillä etenkin kokoaikaiset työntekijät joutuvat olemaan paljon pois kotoa. Työntekijöiltä oltiin myös kiinnostuneita kuulemaan, että mitä heidän mielestään yritys voisi tehdä työhyvinvoinnin nostamiseksi. Kehityskeskustelut voisivat toimia foorumina, jonka avulla saataisiin mahdollisesti työkaluja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Konkreettisia ehdotuksia työntekijöiden suorituksen mittaamiseen ja palkitsemiseen esitettiin esimiesten puolelta muutamia. Esille nostettiin esimerkiksi niin sanottu Golden Ticket-idea, jossa paljon matkustava asiakas saa mahdollisuuden antaa Golden Ticketin sellaiselle matkustamohenkilökunnan jäsenelle, jolta on kokenut saaneensa poikkeuksellisen hyvää asiakaspalvelua. Näiden haastattelujen jälkeen kesällä 2016 Finnair kokeili Golden Ticket-mallia, jolloin se ulottui myös Norran työntekijän saavutettavaksi. Käytännön jatkumisesta ei ainakaan tällä hetkellä ole tietoa. Yksi esimiehistä nosti esille ajatuksen viiden arviointiraportin täyttämisen vuosittain yhtä työntekijää kohden. Arviointi tapahtuisi siten, että kollegat arvioivat toisiaan. Näin kehityskeskusteluissa olisi antaa työntekijälle konkreettista suorituksen arviointia. Myyntiprosentin kaltaisia asioita ei esimiesten näkemysten mukaan kannattaisi lähteä mittaamaan.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen osana suorituksen arviointia nousi haastatteluissa esille, mutta sen tarpeellisuudesta oli jokseenkin eriäviä mielipiteitä. Kehityskeskustelulomakkeistoon liittyvissä kysymyksissä ilmeni, että lomaketta ja sen tallentamista esimerkiksi henkilöstöjärjestelmään pidettiin tärkeänä asiana. Näin voitaisiin aina palata edellisen kauden asioihin ja seurata paremmin työntekijän kehittymistä. Kehityskeskustelulomake nähtiin hyvänä tukirankana keskustelulle, jonka avulla varmistettaisiin, että jokaisen työntekijän kanssa käydään läpi ainakin tietyt asiat. Lähes kaikki esimiehet näkivät myös tar-

peen kehittää erilliset kehityskeskustelulomakkeet pursereille, joissa korostettaisiin tehtävän esimiesasemaa ja siihen liittyvää vastuuta. Lentoemännän ja purserin työnkuvien eroa katsottiin muutenkin tarpeelliseksi terävöittää kehityskeskusteluiden yhteydessä. Osan mielestä sen vuoksi, että joidenkin purserien ongelmana nähdään roolinsa sisäistäminen ja puutteelliset delegointitaidot. Osa esimiehistä oli taas sitä mieltä, että joillakin pursereista oli ongelmia pysyä roolissaan, mikäli he toimivat lennolla lentoemäntänä eivätkä purserin positiossa.

Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen työntekijöille nähtiin hankalana lentoemännän työn jäädessä helposti massaan. Vallitseva mielipide esimiesten keskuudessa näytti olevan, että ihanneltilanteessa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja käytäisiin ja mittareita henkilökohtaisten työsuorituksien mittaamiseen löydettäisiin, mutta kaikki näkivät tämän jokseenkin hankalana tai jopa mahdottomana. Yksilön johtaminen lentoemännän työssä koettiin siis todella haasteelliseksi, vaikka esimiehet pitivät henkilökohtaisen palautteen saamista ja tavoitteiden asettamista tärkeänä.

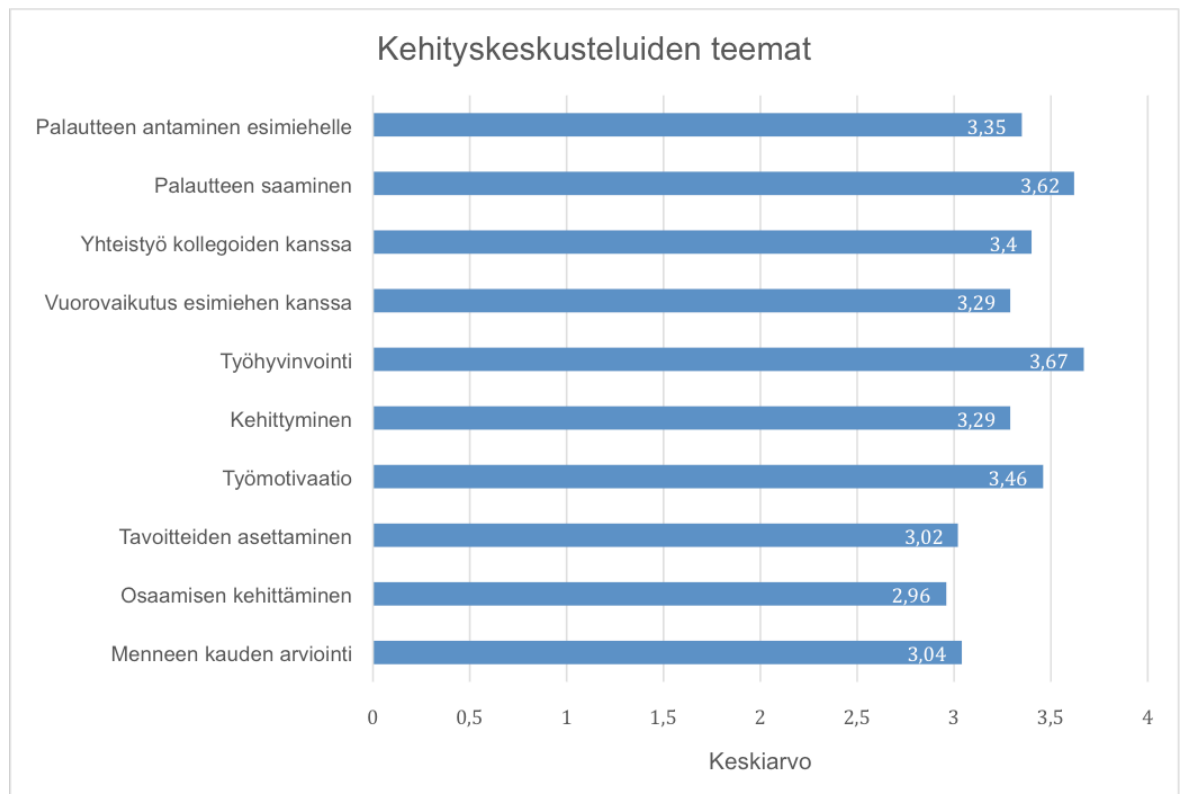
Joidenkin kysymysten kohdalla esimiesten haastatteluissa saatiin keskenään hyvinkin eriäviä vastauksia. Esimerkiksi esimiehiltä kysyttäessä haluaisivatko he kehityskeskustelutilaisuuden oleva enemmän valmentava coaching, vapaamuotoinen keskustelutilaisuus vai molempia, heidän vastauksensa vaihtelivat näiden kaikkien vaihtoehtojen välillä. Mikäli Norralla aloitettaisiin henkilökohtaiset kehityskeskustelut olisi niiden säännöllisyys ja jatkuva prosessi tärkeää. Kaikki esimiehet haluaisivat kehityskeskusteluiden yhteydessä palautetta omasta esimiestyöstään. Mahdollisuus jättää palautetta nimettömästi nähtiin pääosin hyvänä asiana, mikäli sen avulla ujommilla tai esimerkiksi määräaikaisessa työsuhteessa olevilla olisi matalampi kynnyks antaa rehellistä palautetta. Toisaalta esimiesten toiveissa oli, että työntekijät uskaltaisivat antaa palautetta myös kasvotusten.

Esimiehet haluaisivat rakentaa henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden kautta ennen kaikkea molemminpuolista luottamusta sekä paremman suhteen alaistensa kanssa. Tämän arveltiin liennyttävän yrityksen johdon ja työntekijöiden välistä vastakkain asettelua, joka on koettu Norralla ongelmaksi. Esimiesten puheissa toistui myös perushyvän työntekijän hukkuminen ongelmatapausten alle. Kehityskeskustelut toimisivat heidän näkemyksensä mukaan hyvänä foorumina kohdata myös näitä työntekijöitä useammin ja oppia tuntemaan heidät paremmin.

5.2 Työntekijöiden näkemyksiä

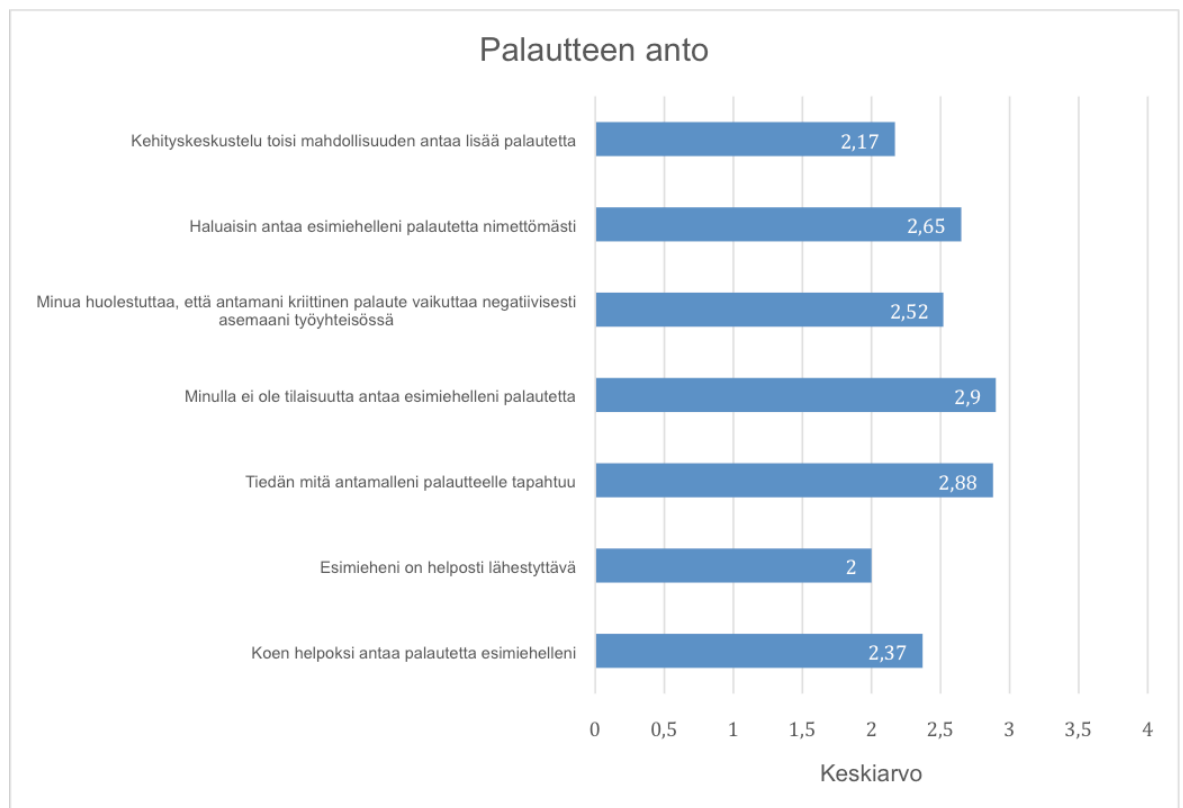
Kyselyyn saatiin 52 vastausta, jolloin vastausprosentiksi tuli 19,7. Vastaajista 45 oli naisia, viisi miehiä ja kaksi ei halunnut vastata kumpaa sukupuolta edustaa. Kyselyn sukupuolija-kauma vastaa hyvin tutkittavaa perusjoukkoa, sillä valtaosa matkustamohenkilökunnalla työskentelevistä on naisia. Vastaajista 46% oli iältään 31-40-vuotiaita, 27% oli 26-30-vuotiaita, 41-65-vuotiaiden osuus oli 17% ja 20-25-vuotiaiden vastaajamäärä oli 10%. Kyselyllä osastolla työskentelevien keski-ikä on 34 vuotta, joten tämä sijoittuu suurimpaan vastaajaryhmään. Kyselyyn vastasi 36 purseria ja 16 lentoemäntää. Tämä vastaa hyvin perusjoukkoa, sillä Norran matkustamohenkilökunnan osaston työntekijöistä 171 on pursereita ja 92 lentoemäntiä.

Valtaosa, 33 vastaajaa, oli sitä mieltä, että sopiva tiheys kehityskeskusteluille olisi kerran vuodessa. 11 piti kerran kahdessa vuodessa järjestettävää kehityskeskustelutilaisuutta sopivimpana. Neljä vastaajaa katsoi, että kehityskeskusteluja tulisi järjestää kaksi kertaa vuodessa tai useammin ja yhtä moni oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja ei tarvitsisi järjestää lainkaan. Vastaajia pyydettiin arvioimaan henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden järjestämisen tärkeys Norralla asteikolla 1-4 (1= ei lainkaan tärkeää, 2= vähän tärkeää, 3= tärkeää, 4= erittäin tärkeää). Hieman yli puolet, 51,9% vastanneista, piti asiaa tärkeänä. Erittäin tärkeäksi henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden järjestämisen katsoi 26,9%. Vähän tärkeäksi asian mielsi 15,3% ja ei lainkaan tärkeäksi vain 7,5% vastanneista.



Kuvio 4. Kehityskeskusteluiden teemat. (n=52)

Kehityskeskustelun eri teemojen tärkeyttä arvioitiin Likertin asteikolla 1-4. Kuten yllä olevasta pylväsdiaagrammista (ks. Kuvio 4) voi nähdä, kaikkia teemoja pidettiin kohtuullisen tärkeinä. Tärkeimmiksi teemoiksi nousivat työhyvinvointi ja palautteen saaminen. Vähiten tärkeänä pidettiin osaamisen kehittämistä, mutta kuten edellä todettiin erot teemojen tärkeyden välillä olivat vähäiset.



Kuvio 5. Palautteenanto. (n=52)

Palautteenantoa koskevissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka samaa tai eri mieltä he ovat väittämien kanssa (1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= melko eri mieltä, 4= täysin eri mieltä). Yhdenkään väittämän kohdalla vastaajien yhteistulokseksi ei saatu, että he olisivat olleet väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Vastaukset vaihtelivat eniten melko samaa mieltä ja melko eri mieltä vaihtoehtojen välillä. Vastaajat kokivat olevansa melko samaa mieltä siinä, että heidän esimiehensä on helppo lähestyä ja antaa palautetta helposti. He myös kokivat olevansa melko eri mieltä väittämän kanssa, että heillä ei ole tilaisuutta antaa esimiehelleen palautetta. Kuitenkin vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelu toisi mahdollisuuden antaa lisää palautetta. Kyselyyn vastanneiden keskuudessa tuntui olevan hieman epäselvää, että mitä heidän antamalleen palautteelleen tapahtuu. Huomionarvoista on myös, että väittämä ”Minua huolestuttaa, että antamani kriittinen palaute vaikuttaa negatiivisesti asemaani työyhteisössä” saikin korkein keskiarvo.

visesti asemaani työyhteisössä” sai arvosanaksi 2,52 eli vastaajat olivat tästä jokseenkin huolissaan.



Kuvio 6. Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. (n=52)

Onnistuneen kehityskeskustelun avaimiksi työntekijät nostivat molemmin puolisen kunnioituksen. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin ilmapiirin ja vuorovaikutuksen avoimuutta. Kyselyssä korostui myös esimiehen halu vastaanottaa palautetta. Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät tavoitteiden seuranta, tavoitteiden asettamista yhdessä esimiehen kanssa sekä kehityssuunnitelman laatimista. Näidenkin asioiden kohdalla vastaajat olivat kuitenkin arvioineet ne selvästi enemmän tärkeiksi kuin vähän tärkeiksi. Kaikkia muita asioita pidettiin onnistuneen kehityskeskustelun kannalta lähes yhtä tärkeinä. Keskiarvoksi kaikille arvioitaville asioille muodostui 3,25 asteikolla 1-4, josta 1 on ei lainkaan tärkeää ja 4 erittäin tärkeää.

Avoimissa vastauksissa eniten mainintoja sai työhyvinvointi. Tämä korostui etenkin kysyttäessä, mitä hyötyä kehityskeskusteluista voisi olla yritykselle. 25 vastauksesta 11 eli lähes puolet liittyi tavalla toisella työhyvinvointiin ja sen parantamiseen. Vastaajien mukaan kehityskeskusteluilla voitaisiin lisätä merkittävästi työhyvinvointia. Avointen vastausten mukaan kehityskeskusteluiden myötä yritys saisi enemmän tietoa työntekijöiden työhyvin-

voinnista, jolla on suora vaikutus työntekijöiden jaksamiseen, viihtyvyyteen ja koko yrityksen ilmapiiriin. Toinen vallitseva teema vastauksissa oli työmotivaatio. Vastaajien mukaan yritys hyötyisi kehityskeskusteluista työntekijöiden motivaation paranemisen kautta. Työmotivaatiota lisäisi etenkin kehityskeskusteluiden tuoma kuulluksi tuleminen mahdollisuus työntekijälle. Tätä tuotiin esille niin yritystä kuin työntekijää hyödyttävänä tekijänä. Työmotivaation kasvu nähtiin myös sitoutumista edistävänä asiana. Vastaajat kaipasivat selvästi tilaisuutta puhua esimiehilleen ja kokea itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. Kyselyyn vastanneet näkivät kehityskeskustelun hyvänä tilaisuutena saada ajantasaista faktatietoa yrityksen tilasta. Moni piti tärkeänä etenkin huhujen ja väärin mielikuvien korvaamisen oikealla tiedolla.

Keskeiseksi teemaksi avoimissa vastauksissa nousi palautteen antaminen ja saaminen. Kehityskeskustelu loisi esimiehille uuden tilaisuuden antaa palautetta, jota vastaajien mukaan saa tällä hetkellä harvoin. Palautetta ja esimiehen ohjausta kaivattiin etenkin omien tavoitteiden asettamiseen ja etenemiseen uralla. Vastaajat pitivät kehityskeskusteluita hyvänä foorumina antaa palautetta esimiehilleen niin heidän esimiestyöstään kuin koko yrityksen tilasta. Kehityskeskustelu nähtiin tilaisuutena lisätä vuorovaikutusta esimiesten kanssa ja oppia tuntemaan heidät paremmin. Tutustumisen ja luottamuksen rakentamisen esimiehiin nähtiin olevan portti avoimempaan keskusteluun jatkossa ja ylipäänsä avoimemman työyhteisön luomiseen.

5.3 Yhteenveto esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä

Sekä esimiehille että työntekijöille tehdyissä tutkimuksissa korostuivat samankaltaiset teemat. Molemmat ryhmät pitivät tärkeimpänä asiana työhyvinvointia ja sen parantamista. Esimiehet olivat kiinnostuneita kuulemaan alaistensa ajatuksia työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja työntekijät puolestaan toivoivat saavansa äänensä kuuluviin kehityskeskusteluiden kautta tuomalla niihin omia ideoitaan työhyvinvoinnin parantamiseksi. Niin esimiehet kuin alaiset pitivät tärkeänä keskinäisen vuorovaikutuksensa lisäämistä ja luottamuksen rakentamista. Kummatkin halusivat tutustua toisiinsa paremmin, jolloin esimiehen ja alaisen suhde olisi avoimempi ja mutkattomampi.

Työntekijät kaipaavat kyselyn tulosten mukaan esimiehiltä selvästi enemmän palautetta työsuorituksestaan kuin mitä he tällä hetkellä saavat. Esimiehetkin pitivät tärkeänä antaa työntekijöille henkilökohtaista palautetta. He kuitenkin olivat epävarmoja onnistuisiko tämä, sillä työsuorituksen mittaaminen ja sitä kautta palautteen antaminen on heidän mielestään hankalaa lentoemännän työssä. Omasta työsuorituksestaan esimiehet olivat in-

nokkaita ottamaan palautetta vastaan ja työntekijät sitä heille myös antamaan kehityskusteluiden yhteydessä.

6 Kehityskeskusteluprosessi- ja materiaalit

Tässä luvussa esitellään teorian ja tutkimusaineiston pohjalta tehdyt kehityskeskusteluprosessi- ja materiaalit.

6.1 Prosessikuvaus

Seuraavassa esitellään Norralla laadittu kehityskeskusteluprosessi ja sen eri vaiheet. Kuvio 7 havainnollistaa tämän prosessin. Kehityskeskusteluprosessi alkaa suorituksen arvioinnilla, jonka jälkeen esitellään prosessin ajoitus ja aikataulutus. Tämän jälkeen paneudutaan kehityskeskusteluun valmistautumiseen niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. Seuraavaksi käydään läpi kehityskeskustelutilaisuus kokonaisuudessaan, jota seuraa keskustelun dokumentointi. Kehityskeskustelun seuranta tapahtuu seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä.



Kuvio 7. Kehityskeskustelun prosessikuvaus Norralla

6.1.1 Suorituksen arviointi prosessin aloituksena

Kehityskeskusteluprosessi Norralla lähtee liikkeelle suorituksen arvioinnista, jotta tuleviin kehityskeskusteluihin saadaan konkreettista arviota työsuorituksesta. Aineistoa työsuorituksen arvioinnista saadaan kerran vuodessa line checkeistä eli kertausharjoituksista, jotka ovat ilmailuviranomaisen määräämiä. Erään esimiehen haastattelussa ilmitulleen

ajatuksen mukaisesti tutkija ehdottaa, että matkustamohenkilökunnan osastolla kollegat täyttävät jatkossa toisistaan viisi vertaisarviointiraporttia kauden aikana, jolloin saadaan konkreettista suorituksen arviointia kehityskeskusteluihin. Raporttien täyttäminen kehittäisi myös työntekijöiden kykyä arvioida toisen työsuoritusta ja antaa palautetta.

Tässä raportissa arvioitaisiin esimerkiksi seuraavia osa-alueita; suorituksen arviointi (täsmällisyys, briefing, lähdön valmistelut, asiakaspalvelu, laskeutumisen valmistelut ja lennon jälkeiset tehtävät toimistolla). Lisäksi arvioitaisiin, että missä kollega onnistui työvuoron aikana erityisen hyvin ja mitä kehitettävää hänellä vielä olisi. Vertaisarviointiraporttien täyttäminen vastaisi esimiesten toiveisiin konkreettisesta suorituksen arvioinnista ja antaisi työntekijöille heidän kaipaamansa palautetta työstään. Arvioimalla edellä mainittujen lisäksi yhteistyökykyä, luotettavuutta ja vaikutusta positiiviseen työilmapiiriin voidaan saada tietoa työntekijän työmotivaatiosta, vuorovaikutustaidoista ja jopa työhyvinvoinnista, jotka olivat tärkeitä teemoja kehityskeskusteluissa niin esimiesten kuin työntekijöiden mielestä. Kollegoiden vahvuuksia ja kehittämiskohteita arvioimalla saataisiin kehityskeskusteluihin tärkeää tietoa työntekijän vahvuuksista, jolla voi parhaimmassa tapauksessa olla nostava vaikutus työmotivaatioon ja itsensä kokemiseen arvokkaaksi, osaavaksi ja tärkeäksi työntekijäksi. Arvioinneissa ilmenneet kehittämisehdotukset voisivat toimia pohjana kehityskeskusteluissa henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimiselle, jolloin esimies ja työntekijä pohtisivat yhdessä mitä työntekijän kannattaisi tulevalla kaudella lähteä kehittämään. Arviointiraportti palautetaan työvuoron jälkeen esimerkiksi esimiehen lokeroon. Vertaisarviointiraportin pohja löytyy tämän opinnäytetyön lopusta liitteistä (Liite 3).

6.1.2 Prosessin ajoitus ja aikataulutus

Norralla yksi kehityskeskustelun haasteista on niiden ajoitus ja sovittaminen niin esimiesten kuin työntekijöiden aikatauluihin sopivaksi. Yrityksessä on vastikään aloitettu käytäntö, jossa esimiehet lentävät omien alaistensa kanssa tavoitteenaan tietyn ajan sisällä lentää heidän kaikkien kanssa ainakin kerran. Yksi mahdollisuus kehityskeskusteluille olisi näiden yhteisten lentojen yhteydessä joko ennen tai jälkeen varsinaisen työvuoron. Tällöin kehityskeskustelut olisivat läpi vuoden kiertävä prosessi eivätkä ne tulisi tiettyyn aikaan vuodesta kertarysäyksellä. Toinen vaihtoehto olisi kehityskeskusteluiden keskittäminen tiettyyn aikaan, jolloin kehityskeskustelu olisi merkitty työvuorolistaan sellaisena päivänä kun työntekijän oma esimies on toimistolla. Tämä voisi olla niin ikään ennen tai jälkeen varsinaisen työvuoron tai vaihtoehtoisesti kesken työpäivän mikäli työntekijällä on lentojen välissä sopiva tauko toimistolla.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 63% piti kehityskeskusteluille sopivaa tiheyttä kerran vuodessa ja 21% näki kerran kahdessa vuodessa pidettävän keskustelun riittävänä. Ihannelilanteessa kehityskeskustelut pidettäisiin siis kerran vuodessa, mutta Norran kohdalla täytyy miettiä, että onko tämä realistista kun valtaosa työpäivästä vietetään toimiston ulkopuolella, työajat ovat epäsäännölliset ja alaisryhmä melko suuri yhtä esimiestä kohden. Tutkija ehdottaisi sopivaksi väliksi kehityskeskusteluille 1,5 vuotta, jolloin esimiehillä olisi hieman enemmän kuin vuosi aikaa käydä läpi alaisensa kehityskeskustelun merkeissä. Tämä voisi olla sopiva tahti kehityskeskusteluille myös sen vuoksi, että työn luonne on lähinnä suorittavaa, joten uusia haasteita työssä ei ehkä tule esille kovin usein.

6.1.3 Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Työntekijä saa tietoonsa kehityskeskustelun päivämäärän työvuorolistan julkaisemisen yhteydessä. Valmistautuminen varsinaiseen kehityskeskusteluun alkaa työntekijän osalta kahta viikkoa ennen varsinaista keskustelua. Tällöin esimies lähettää hänelle työntekijän kehityskeskustelulomakkeen, jonka työntekijän tulee käydä huolellisesti läpi ja täyttää kehityskeskustelutilaisuuteen mennessä. Tämä lomake otetaan mukaan kehityskeskusteluun sen tueksi. Ennen lomakkeen lähettämistä esimies on varannut keskustelua varten tilan, esimerkiksi pienen neuvotteluhuoneen, jonka hän ilmoittaa työntekijälle lomakkeen lähettämisen yhteydessä. Esimiehen tulee ennen kehityskeskustelua käydä läpi työntekijästä tehdyt arviointiraportit ja line check-menestys, mikäli se päätetään ottaa kehityskeskusteluun suorituksen arvioinnin työkaluksi. Jos kehityskeskustelu pidetään vähintään toista kertaa työntekijälle, tulee esimiehen tarkastella myös edellisen kauden kehityskeskustelulomaketta. Näiden pohjalta esimies täyttää oman lomakkeensa, jonka hän ottaa mukaan kehityskeskusteluun. Norralla realistinen kehityskeskusteluihin käytettävä aika voisi olla noin 45 minuuttia.

6.1.4 Kehityskeskustelutilaisuus

Norran tapauksessa kehityskeskustelutilaisuus voisi olla työntekijäkohtaisesti sekoitus valmentavaa coachingia ja avointa keskustelutilaisuutta. Yleisesti ottaen jo olemassa oleva CA-päivä on hyvä foorumi coachingille, jolloin pääpaino kehityskeskusteluissa tulisi olla enemmän avoimessa keskustelussa. Mikäli kuitenkin työntekijä itse ilmaisee kaipaavansa enemmän ohjausta jonkin asian osalta tai esimies katsoo hänen sitä tarvitsevan, tulisi esimiehen antaa työntekijälle tarvittavaa ohjausta kehityskeskustelun yhteydessä.

Kehityskeskustelutilaisuudessa tunnelman tulisi olla mahdollisimman avoin ja luottamusta herättävä, sillä juuri avointa keskustelua, parempaa vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentamista esimiehen ja alaisen välillä pidettiin tärkeänä niin haastatteluissa kuin kyselys-

sä. Hyvän keskusteluilmapiiriin luominen alkaa pienistä, mutta tärkeistä seikoista. Esimerkiksi istumista vastakkain esimies toisella puolella pöytää ja alainen toisella kannattaa välttää, sillä se voi luoda tilanteeseen vastakkainasettelua, jota halutaan kehityskeskustelussa välttää. Sopiva istumapaikka on esimerkiksi pöydän kulma, josta keskustelukumppanit näkevät hyvin toistensa kasvot ja ovat sopivalla etäisyydellä toisistaan. Esimies voi avata keskustelun kyselemällä esimerkiksi työntekijän kuulumisia tai puhumalla muusta luonteeltaan tuntuvasta aiheesta, jotta ilmapiiristä saataisiin heti alussa mahdollisimman avoin ja mukava.

Keskustelu olisi hyvä aloittaa menneen kauden läpikäymisellä siten, että työntekijä arvioi ensin omaa suoritustaan, jonka jälkeen esimies kertoo oman näkemyksensä asiaan. Tässä työkaluina ovat kollegojen tekemät arviointiraportit ja line check- menestys, joista esimies on koonnut yhteenvedon kehityskeskustelua varten. Tässä osuudessa työntekijä ja esimies voivat yhdessä pohtia, että miten työntekijä on suoriutunut tehtävistään. Pursereilla tähän on lisätty työntekijän esimiestyön- arviointi.

Norran tapauksessa työhyvinvoinnin tulisi olla omiana osanaan kehityskeskustelua. Työhyvinvointiosuudessa voitaisiin pohtia työssä jaksaminen ohella työympäristöä ja työilmapiiriä. Työntekijä ja esimies voisivat yhdessä pohtia juuri kyseisen työntekijän jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja sen parantamiseen. Työntekijät nostivat kyselyn vastauksissa esille työmotivaation ja sen lisäämisen, joten motivaation tarkasteleminen on Norran tapauksessa paikallaan. Työympäristön osalta työntekijöillä olisi mahdollisuus päästä kertomaan viihtyvyydestä ja esimerkiksi työvälineiden toimivuudesta. Työilmapiiriä pohtimalla esimies saa arvokasta tietoa työyhteisön tilasta, jonka hän voi välittää eteenpäin yrityksen johdolle. Sairauspoissaoloja voidaan käsitellä työhyvinvointiosiossa mikäli niitä on kertynyt työntekijälle erityisen paljon.

Seuraavassa osiossa arvioidaan esimiehen toimintaa. Työntekijä arvioi muun muassa esimiehen läsnäolon riittävyttä, palautteen antamista sekä tiedottamista tärkeimmistä asioista. Näin esimiehet saavat kaipaamaansa palautetta omasta esimiestyöstään ja heillä on mahdollisuus kehittyä tehtävässään. Nimettömän palautteen jättäminen esimerkiksi esimiehen lokeroon voitaisiin tehdä myös mahdolliseksi, mutta tutkijan mielestä Norran tapauksessa kasvokkain tehtävä arviointi soveltuu tilanteeseen paremmin. Näin työntekijälle ei tule kehityskeskusteluissa tunnetta, että vain häntä arvioidaan vaan palaute on molemminpuolista. Kasvokkain rehellisesti annettu arviointi edistää myös sekä esimiesten ja työntekijöiden kaipaamaa vuorovaikutusta ja luottamusta kun työntekijä huomaa esimiehen suhtautuvan palautteeseen positiivisesti.

Seuraavaksi työntekijä ja esimies sopivat yhdessä tulevan kauden tavoitteista. Menneen kauden pohjalta voidaan katsoa, että missä työntekijä on onnistunut erityisen hyvin ja mitkä ovat hänen kehityskohteitaan. Tärkeää on, että työntekijä on pohtinut näitä huolellisesti etukäteen ja seuraavan kauden tavoitteet tehdään hänen omien pohdintojensa sekä esimiehen saamien arviointiraporttien pohjalta.

6.1.5 Dokumentointi ja seuranta

Keskustelun lopuksi esimies ja työntekijä voivat ajan puitteissa käydä läpi muita mahdollisia asioita. Tilaisuuden päätteeksi he kumpikin allekirjoittavat kehityskeskustelulomakkeen ja työntekijä saa siitä kopion itselleen. Esimies skannaa ja tallentaa lomakkeen Norran henkilöstöjärjestelmään Mepcoon. Tällöin kehityskeskustelulomakkeen katseluoikeus on esimiehillä ja yhtiön henkilöstöhallinnon työntekijöillä. Kun kehityskeskustelulomake on tallennettu työntekijän profiiliin henkilöstöjärjestelmään on sitä aina helppo palata katsomaan ennen seuraavaa kehityskeskustelua. Yhtiön johdolle esimies voi koostaa esimerkiksi dokumentin, joka sisältää tärkeimpiä kehityskeskusteluissa esiin tulleita asioita. Dokumentin voi koostaa esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden välein riippuen kehityskeskusteluiden ajankohdasta ja tiheydestä. Näin yrityksen johto saa tasaisin väliajoin tietoa henkilöstön tilasta, joka on Norran tapauksessa tärkeää työhyvinvoinnin ja henkilöstön tyytyväisyyden nostamiseksi. Kehityskeskusteluiden seurantaväliksi Norralla tutkija ehdottaa seuraavia kehityskeskusteluita. Esimiesten ajan puitteissa yhtiössä tuskin olisi mahdollista pitää erillistä seurantatilaisuutta eikä se matkustamohenkilökunnan työn luonteen vuoksi olisi kovin tarpeellistakaan.

6.2 Kehityskeskustelumateriaalit

Tutkimukseen ja teoriaan pohjaten tuotettiin kehityskeskustelumateriaalit. Kehityskeskustelumateriaaleihin kuuluvat arviointiraportti kollegan työsuorituksesta, esimiehen valmistautumislomake sekä kehityskeskustelulomake, joka on samalla työntekijän valmistautumislomake.

6.2.1 Kollegan vertaisarviointiraportti

Kollegan vertaisarviointiraportissa perustietoihin täytetään arvioitavan nimi, positio työvuorolla, lennon numero(t), työvuoron kesto sekä päivämäärä. Suorituksen arvioinnin osuudessa arvioidaan, että onnistuuko kollega tehtävässään erinomaisesti, hyvin, joskus vai onko se hänelle selkeä kehittämiskohde. Vertaisarvioinnissa tarkastellaan täsmällisyyttä, aktiivista osallistumista lentoa edeltävään briefingiin, lähdön valmisteluiden hoitamista, asiakaspalvelun onnistumista, laskeutumisen valmisteluja sekä lennon jälkeisten tehtävien

suorittamista toimistolla. Toisin kuin line check-kokeessa kollegan arviointiraportin tarkoituksena ei ole suorituksen arvioiminen vieressä seisomalla vaan se miten sujuvaksi arvioija koki kollegansa toiminnan työvuorolla. Purserin positiossa olevan osalta arvioidaan lisäksi hänen onnistumisestaan esimiestyössä. Lomakkeessa on muistutus purserilla hänen arvioidessaan lentoemäntää/stuerttia, että hän on velvollinen delegoimaan tälle työtehtäviä. Idea tästä muistutuksesta syntyi kun esimiesten haastatteluiden yhteydessä kävi ilmi, että osalla pursereista koettiin olevan puutteelliset delegointi-aidot. Mikäli purseri ei muista tai halua delegoida kollegalle esimerkiksi lennon jälkeisiä tehtäviä toimistolla voisi arviointi tämän suorituksen osalta vääristyä. Näiden suoritusten lisäksi arvioidaan samalla asteikolla kollegan yhteistyökykyä, luotettavuutta sekä vaikutusta positiivisen työilmapiirin luomiseen. Avoimissa kysymyksissä arvioidaan kollegan erityisiä onnistumisia työvuoron aikana sekä hänen kehittämiskohteitaan. Arviointiraportti on suhteellisen lyhyt ja helppo täyttää, joten se ei vie kiireisessä lentotyössä paljon aikaa. Vertaisarviointiraportin pohja löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (Liite 3).

6.2.2 Esimiehen valmistautumislomake kehityskeskusteluun

Esimiehen valmistautumislomake (Liite 4) pohjautuu vertaisarviointiraportteihin sekä esimiehen omiin havaintoihin. Mikäli line check otetaan yhdeksi suorituksen arvioinnin mittariksi sen voi lisätä esimiehen valmistautumislomakkeen liitteeksi. Lomakkeeseen täytetään työntekijän nimi sekä kehityskeskustelun päivämäärä. Mikäli työntekijälle on pidetty aikaisemmin kehityskeskustelu kirjaa esimies lomakkeeseen edellisen kauden tavoitteet, jotka hän voi tarkastaa henkilöstöjärjestelmästä. Viiden vertaisarviointiraportin osalta esimies laskee kunkin arvioitavan kohdan keski-arvon ja kirjaa sen valmistautumislomakkeeseensa. Avoimien kysymysten osalta voidaan poimia joko kaikki tai useimmin toistuneet seikat. Esimies voi kirjata ylös omia kommenttejaan työntekijän suorituksesta. Esimiehen tehtävänä on myös tarkistaa työntekijän sairauspoissaolot ennen kehityskeskusteluja ja kirjata ne lomakkeeseen, jotta tiedetään onko niitä syytä käsitellä työhyvinvointiosuuden yhteydessä kehityskeskusteluissa. Valmistautumislomakkeeseen esimies voi kirjata myös muita huomioitavia asioita, jotka hän haluaa nostaa kehityskeskustelussa esille.

6.2.3 Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake (Liite 5) toimii sekä kehityskeskustelutilaisuudessa käytettävänä lomakkeena että työntekijän valmistautumislomakkeena. Tärkeää on, että työntekijä on täyttänyt lomakkeen huolellisesti etukäteen ja tuo sen mukanaan kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelutilaisuudessa lomakkeen kohdat käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi ja sitä voidaan tarvittaessa täydentää. Oleellista on, että vaikka lomake on täytetty

etukäteen niin sen kaikki kohdat käydään läpi kehityskeskustelun yhteydessä. Lomakkeen tulee toimia kehityskeskustelun tukena, ei sen pääosassa.

Lomakkeen alkuun merkitään työntekijän nimi, esimies sekä kehityskeskustelun päivämäärä. Ensimmäinen osio lomakkeessa on menneen kauden arviointi, jossa kirjataan edellisen kauden tavoitteet ja pohditaan niiden saavuttamista. Tässä yhteydessä käydään myös läpi arviointiraportit, joista esimies on tehnyt koosteen omaan valmistautumislomakkeeseensa. Arvioinneista keskustellaan yhdessä työntekijän kanssa ja esimiehen laskevat keskiarvot kustakin kohdasta merkitään kehityskeskustelulomakkeeseen. Tämä on kehityskeskustelulomakkeen ainoa kohta, jota työntekijä ei täytä etukäteen.

Seuraava osio käsittelee työhyvinvointia sekä työyhteisöä. Työntekijä ja esimies tarkastelevat työilmapiiriä, työympäristön viihtyisyyttä, työhön annettuja välineitä, työntekijän henkistä ja fyysistä jaksamista, työmotivaatiota, työntekijän omaa roolia työyhteisössä, oman osaston sisäistä yhteistyötä sekä työntekijän sairauspoissaoloja. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia niin työhyvinvoinnin kuin työyhteisön osalta.

Esimiestyön onnistumisen arviointi on kehityskeskustelulomakkeessa omana osionaan. Norran tapauksessa olennaista on tarkastella alaisen ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen riittävyttä, luottamusta, palautteen saamista sekä tiedonkulkua. Työntekijällä on myös mahdollisuus esittää omia kehittämisehdotuksiaan esimiestyöhön. Lomakkeen viimeisenä kohtana on tulevan kauden tavoitteet, jossa pohditaan mitä työntekijä haluaa erityisesti kehittää tulevalla kaudella ja miksi juuri sitä.

7 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehityskeskusteluprosessi sekä tuottaa kehityskeskusteluissa käytettävät materiaalit. Tässä luvussa pohditaan tämän opinnäytetyön tärkeimpiä tuloksia, esitetään kehittämisehdotuksia sekä arvioidaan kehittämistyön luotettavuutta.

7.1 Tärkeimmät tulokset

Kehityskeskusteluja käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan lähes aina osaamisen ja suorituksen johtamista (Aarnikoivu 2011, 103; Sydänmaanlakka 2012, 92). Kiinnostavaa tässä tutkimuksessa onkin, että Norralla korostuu näiden sijaan työhyvinvointi ja sen parantaminen. Tämä ei kuitenkaan ole täysin uutta tietoa, sillä Aarnikoivun (2011, 15) mukaan yksi kehityskeskustelun kompastuskivistä on sen kääntyminen pelkästään työhyvinvointikeskusteluksi. Norralla työhyvinvoinnin korostuminen on huomattu aiemmin toteutetuissa henkilöstökyselyissä ja nyt tässä tutkimuksessa. Työhyvinvoinnin voidaan siis todeta olevan tärkeä kehityskohde tässä organisaatiossa. Työhyvinvoinnin korostumisen voidaan tämän tutkimuksen perusteella arvella johtuvan siitä, että sen nykytilaan ei olla tällä hetkellä kovin tyytyväisiä. Norran viimeisimmän työtyytyväisyyskyselyn mukaan työhyvinvointia koskevissa kysymyksissä vastausindeksi vaihteli 5.9-1.7/10 väliltä matkustamohenkilökunnan osalta. (Norrin työtyytyväisyyskysely Q2/2016.) Mikäli ihminen kokee työnsä olevan liian kuormittavaa tai vuorovaikutuksen työyhteisössä puutteellista on hänen vaikea keskittyä työsuorituksensa parantamiseen liittyviin seikkoihin. Työhyvinvoinnin esiin tuominen kehityskeskusteluiden yhteydessä on tyypillistä enemmän työntekijöille kuin esimiehille, mutta Norran tapauksessa sekä esimiehet että työntekijät nostivat tutkimuksessa esille työhyvinvoinnin haasteet. Muutenkin kummatkin tutkittavat ryhmät nostivat esille hyvin samankaltaisia teemoja, kuten vuorovaikutuksen parantamisen sekä palautteen antamisen ja saamisen. Esimiehet nostivat näiden lisäksi esiin suorituksen johtamiseen liittyviä haasteita. Heidän mukaansa perushyvä työntekijä jää usein ongelmatapausten varjoon. Esimiesten näkemyksen mukaan kehityskeskustelut toimisivat hyvänä foorumina kohdata useammin näitä työntekijöitä ja antaisi mahdollisuuden tutustua heihin paremmin. Työntekijät puolestaan korostivat etenkin avoimissa vastauksissa työmotivaatiota. Samoja kehityskohteita, kuten aktiivisempi vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä ja työhyvinvoinnin parantaminen on esiintynyt myös toukokuussa 2016 tehdysssä Norran työtyytyväisyyskyselyn vastauksissa (Norrin työtyytyväisyyskysely Q2/2016).

Tutkimuksen myötä saatiin tärkeää tietoa kehityskeskustelujen tarpeesta Norralla. Tutkimuksesta ilmeni, että yli puolet kyselyyn vastaajista piti kehityskeskusteluiden käymistä Norralla tärkeänä ja neljännes erittäin tärkeänä. Kehityskeskusteluprosessi toisi kyselyn mukaan mahdollisuuden saada tärkeää tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja avoimien palautteiden perusteella kehityskeskusteluilla voisi olla merkittävä rooli työhyvinvoinnin nostamisessa.

Opinnäytetyön tärkeänä tuotoksena luotiin ja kuvattiin kehityskeskusteluprosessi sekä tuotettiin siinä käytettävät materiaalit. Kehityskeskusteluprosessi luotiin tietoperustan sekä tutkimuksissa saatujen tulosten pohjalta, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin Norran tarpeita. Norralle tuotettujen kehityskeskustelumateriaalien on tarkoitus tukea mahdollisimman hyvin kehityskeskusteluprosessia ja niissä korostuvat tutkimuksessa eniten esiin nousseet teemat.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa ilmeni, että kehityskeskustelujen aloittamista Norralla pidetään tärkeänä, joten tutkija ehdottaa kehityskeskusteluprosessin käynnistämistä luvun kuusi prosessikuvauksen mukaisesti. Ennen kehityskeskusteluprosessin aloittamista Cabin-osaston johtaja voisi pitää lähiesimiehille lyhyen koulutuksen kehityskeskusteluiden käymisestä, sillä kaikilla esimiehillä ei haastatteluiden perusteella ollut entuudestaan kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä työntekijöille. Koulutuksessa osaston johtaja voi hyödyntää tätä opinnäytetyötä liitteineen.

Keskeisessä asemassa kehityskeskusteluiden aloittamiselle ovat arviointiraportit. Arviointiraportin lomake on itsessään yksinkertainen ja melko lyhyt, jotta se on mahdollisimman helppo täyttää työvuoron yhteydessä. Lomakkeen esittely ja ohjeistus voi tapahtua työntekijöille esimerkiksi sähköpostitse ja intaranetin välityksellä. Cabin-osaston johtaja ja lähiesimiehet voivat yhdessä keskustella siitä, mikä olisi paras käytäntö Norralla arviointiraportin tekemiselle. Yksi vaihtoehto voisi olla raportoinnin merkitseminen työvuorolistaan, jolloin lomake tulostetaan esimerkiksi intranetistä työvuoron alussa. Lomakkeita voisi laittaa muutamia myös valmiiksi lentokoneisiin mikäli tulostaminen on liian aikaa vievää tai hankalaa.

Norran johdolle kehityskeskustelut ovat oiva tapa jalkauttaa yrityksen keväällä 2016 lanseeraamaa visiota, jonka keskiössä on Norran oma henkilöstö. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan lisätä työntekijöiden tunnetta siitä, että he ovat yhtiölle arvokkaita, tärkeitä ja heitä kuunnellaan. Juuri näitä seikkoja työntekijät korostivat kyselyn avoimissa vastauk-

sisä. Tämän myötä Norra saa motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä, joilla on hyvät valmiudet toteuttaa yrityksen #KylläOnnistuu!-visiota.

7.3 Kehittämistyön arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Tämän tutkimuksen kohdalla olennaisimpia niistä ovat aineiston keruuseen liittyvät seikat, aineiston laatuun vaikuttavat tekijät, aineiston analyysitapa sekä tutkijan subjektiviteetti.

Haastatteluiden tekemisen aikaan tutkija toimi harjoittelijana Norran henkilöstöhallinnon osastolla. On olemassa mahdollisuus, että nämä seikat ovat vaikuttaneet haastateltavien haluun kertoa asioista tiettyjen kysymysten kohdalla verrattuna tilanteeseen, jossa haastattelija olisi ollut täysin ulkopuolinen henkilö, joka ei entuudestaan tunne yritystä. Ennen haastatteluita tutkija teki päätöksen olla nauhoittamatta haastatteluja, sillä pelkäsi sen hermostuttavan haastateltavia. Jälkikäteen tutkija pohti, että olisiko haastattelujen nauhoittamisella ollut huomionarvoista vaikutusta haastatteluiden analysoimisessa. Koska haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja ja haastateltavien vastaukset pysyivät melko lyhyinä tutkija kuitenkin katsoo, että vastausten kirjoittamisella haastattelutilanteessa saatiin riittävän luotettavaa tietoa analyysia varten. Tutkija pohti lisäksi jälkikäteen, että olisiko avoimella haastattelulla saatu syvällisempää tietoa aiheesta, mutta tällöin vaarana olisi voinut olla vastausten jääminen entistä lyhyemmiksi tai aiheen vierestä puhuminen kun kaikilla esimiehillä ei ollut kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä.

Kyselyn kohdalla tärkein luotettavuuteen vaikuttava tekijä on melko alhainen vastausprosentti ja sen vastaavuus tutkittavaan perusjoukkoon. Alhaiseen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa kyselyn ajankohta, joka oli heinäkuussa 2016, jolloin työntekijöitä oli jonkun verran kesälomilla. Vastausprosenttia söi mahdollisesti myös muutamaa kuukautta ennen sitä toteutettu työtyytyväisyyskysely, jolloin osa työntekijöistä saattoi kokea antaneensa jo vastauksen samantyyppisiin kysymyksiin. Matkustamohenkilökunnan työn luonteen vuoksi toimistolla vietetään ennen työvuoroa ja sen jälkeen melko vähän aikaa. Tämän vuoksi osa työntekijöistä saattaa kokea, että heillä ei ole työvuoron puitteissa aikaa vastata ylimääräisiin kyselyihin huolimatta siitä, että kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyt ja helposti vastattava. Alhaisen vastausprosentti vaikuttaa siis kyselyn tulosten yleis-tettävyyteen, mutta tuloksia voidaan pitää vähintäänkin suuntaa antavina. Kyselyn luotettavuutta tukeva asia puolestaan on, että se edusti hyvin tutkittavaa perusjoukkoa niin iän, position kuin sukupuolijakauman osalta.

Haastattelut ja kyselyt laadittiin tietoperustan ohjaamina, mutta työhyvinvoinnin noustessa aineistosta vahvasti esille lähdettiin aineistolähtöiseen analyysitapaan. Tällöin työhyvinvointi lisättiin tietoperustaan jälkikäteen poimittuna aineistosta. Työhyvinvoinnin näkökulma otettiin huomioon Norralle tehtävän kehityskeskustelun prosessikuvauksen laatimises- sa, jolloin työhyvinvointi lisättiin omaksi osaksi kehityskeskustelua, vaikka muutoin sen rooli olisi jäänyt varmasti vähemmälle. Tutkimuksessa ilmeni työhyvinvoinnin parantami- sen olevan keskeinen toive Norralla niin esimiesten kuin työntekijöiden puolelta. Tutki- muksessa ilmenneiden seikkojen perusteella tutkija uskookin, että työhyvinvointia voidaan parantaa Norralla ottamalla se osaksi kehityskeskusteluita.

On otettava huomioon, että tutkijan subjektiviteetti vaikuttaa tutkimukseen aina. Haastatte- luita analysoitaessa on huomioitava, että tutkija oli aiemmin työskennellyt yrityksen Cabin- osastolla niin, että yksi haastateltavista oli toiminut hänen esimiehenään. Tutkija itse oli kyseisellä osastolla työskennellessään kokenut, että kehityskeskustelut olisivat tarpeellisia ja tämä vahvistui yrityksen henkilöstöhallinnossa suoritettuna harjoittelun aikana. Tutkijalla oli siis taustalla tutkimusta tehdessä omakohtainen näkemys kehityskeskusteluiden tar- peellisuudesta Norralla. Tutkija pyrki huomioimaan tämän haastatteluita tehdessään, jotta haastateltavia ei olisi johdatettu tiettyihin vastauksiin.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Helsinki.

Armstrong, M. 2006. A Handbook of Human Resource Management Practise. Kogan Page. Lontoo ja Philadelphia.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Johtamistaidon Opisto JTO. Kirkkonummi.

Eeva-Riitta Seies 2015. Kun vuosittaiset kehityskeskustelut eivät toimineet, yritys päätti pitää ne 12 kertaa vuodessa. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kun-vuosittaiset-kehityskeskustelut-eivat-toimineet-yritys-paatti-pitaa-ne-12-kertaa-vuodessa-6002663>. Luettu: 15.9.2016.

Eskola, J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Tampere.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Ilmailualan Unioni IAU ry. 2016. Heiluuko johdon porkkana väärässä paikassa?. Luettavissa: <http://www.iau.fi/index.php?mid=90&a=viewItem&itemid=640>. Luettu: 27.7.2016.

Jaana Laitinen 2014. Kaunistelematta paras- näin annat palautetta työpaikallasi oikein. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1390023897966>. Luettu: 20.7.2016.

Jonna Vuokola 2015. Hyvästi kehityskeskustelut? –” Tarvitaan tiiviimpisyklistä palautetta”. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/hyvasti-kehityskeskustelut-tarvitaan-tiiviimpisyklista-palautetta-3366330>. Luettu: 15.9.2016.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Management Institute of Finland. Helsinki.

- Jyväskylän Yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 1.9.2016.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy. Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Nordic Regional Airlines Oy 2016. Me. Luettavissa: <http://flynorra.com/tietoa-meista/me/>.
Luettu: 2.8.2016.
- Nordic Regional Airlines Oy 2016. Työtyytyväisyyskysely Q2/2016. Luettavissa:
<http://extranet.flynorra.com/sites/default/files/NORRA%20TT%20KYSELY%20Q2%202016%20ESITYS%20FINAL.pdf>. Luettu: 16.10.2016.
- Nordic Regional Airlines Oy 2016. Visio, missio, strategia. Luettavissa:
http://extranet.flynorra.com/visio_missio_strategia. Luettu: 2.8.2016.
- Ronhy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Tietosanoma. Helsinki.
- Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Management Pocketbooks Limited. Iso-Britannia.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Tuomi, T. & Sajajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Helsinki.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille

Henkilökohtaiset kehityskeskustelut

1. Haluaisitko, että tilaisuus olisi enemmän valmentava coaching, vapaamuotoinen keskustelutilaisuus vai molempia?
2. Mitä mittareita haluaisit tilaisuudessa käytettävän? (esim. myyntiprosentti)
3. Onko mielestäsi soveliaista ottaa sairauspoissaoloprosenttia ja muita terveydellisiä asioita kehityskeskusteluun?
4. Mitä mieltä olet henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta työntekijöille?
5. Koetko, että kehityskeskustelulomakkeesta olisi hyötyä? (tallennettaisiin esim. Mepcoon)
6. Tulisiko CA:lle ja CC:lle olla ainakin osittain eri lomakkeet?
7. Pitäisikö kehityskeskusteluissa mielestäsi käydä läpi CA:n ja CC:n työnkuvien eroa työntekijälle?
8. Mitä haluaisit kehityskeskusteluilla saavuttaa?
9. Mitä muita asioita haluaisit käydä tilaisuudessa läpi?
10. Mitä mieltä olet seuraavasta ajatuksesta: työntekijöille esitetään kehityskeskusteluissa esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittareita ja pohdittaisiin, että miten hän voi omalta osaltaan vaikuttaa niihin?
11. Haluaisitko saada kehityskeskusteluiden yhteydessä palautetta omasta esimiestyöstäsi ja pitäisikö palaute voida antaa nimettömänä?
12. Tuleeko sinulle aiheeseen liittyen vielä jotain mieleen?

Liite 2. Kysely matkustamohenkilökunnalle

Webropol- kysely henkilökohtaisista kehityskeskusteluista matkustamohenkilökunnalle

Taustatiedot

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

En halua vastata

2. Ikä

20-25

26-30

31-40

41-65

3. Positio

CA/CCM

CC/ SCCM

4. Kuinka usein mielestäsi henkilökohtaisia kehityskeskusteluita tulisi järjestää?

ei lainkaan

kerran kahdessa vuodessa

kerran vuodessa

kaksi kertaa vuodessa tai useammin

5. Asteikolla 1-4 kuinka tärkeää mielestäsi henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden järjestäminen Norralla olisi?

1 ei lainkaan tärkeää

2 vähän tärkeää

3 tärkeää

4 erittäin tärkeää

6. Asteikolla 1-4, kuinka tärkeiksi arvioisit seuraavat teemat kehityskeskusteluissa? (1= ei lainkaan tärkeää, 2= vähän tärkeää, 3= tärkeää, 4= erittäin tärkeää)

Menneen kauden arviointi

Osaamisen kehittäminen

Tavoitteiden asettaminen

Työmotivaatio

Kehittyminen

Työhyvinvointi

Vuorovaikutus esimiehen kanssa

Yhteistyö kollegoiden kanssa

Palautteen saaminen

Palautteen antaminen esimiehelle

7. Arvioi kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= melko eri mieltä, 4= täysin eri mieltä)

Koen helpoksi antaa palautetta esimiehelleni

Esimieheni on helposti lähestyttävä

Tiedän mitä antamalla palautteelle tapahtuu

Minulla ei ole tilaisuutta antaa esimiehelleni palautetta

Minua huolestuttaa, että antamani kriittinen palaute vaikuttaa negatiivisesti asemaani työyhteisössä

Haluaisin antaa esimiehelleni palautetta nimettömästi

Kehityskeskustelu toisi mahdollisuuden antaa lisää palautetta

8. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita kehityskeskustelun onnistumisen kannalta? (1= ei lainkaan tärkeää, 2= vähän tärkeää, 3= tärkeää, 4 erittäin tärkeää)

Hyvä valmistautuminen

Molemminpuolinen kunnioitus

Ilmapiirin ja vuorovaikutuksen avoimuus

Työsuorituksen arviointi

Kehityssuunnitelman laatiminen

Tavoitteiden asettaminen yhdessä esimiehen kanssa

Tavoitteiden seuranta

Esimiehen halu vastaanottaa palautetta

Yhdessä kehittäminen ja oppiminen

Selkeät kehityskeskusteluohjeet ja materiaalit

9. Mitä hyötyä mielestäsi kehityskeskusteluista voisi olla yritykselle?

10. Mitä hyötyä mielestäsi kehityskeskusteluista voisi olla työntekijälle?

Liite 3. Kollegan vertaisarviointiraportti



Arviointiraportti työvuoron CCM/SCCM työsuorituksesta

CCM/SCMM nimi _____

Positio työvuorolla () CCM () SCCM

Lennon numero(t) _____

Työvuoron kesto _____

Päivämäärä _____

SCCM muistaa: Olet velvollinen delegoimaan työtehtäviä ja antamaan palautetta CCM:lle!

SUORITUKSEN ARVIOINTI

	Selkeä kehittä- miskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
On täsmällinen				
On aktiivisesti mukana briefin- gissä				

Lähdön valmisteluiden hoitaminen				
Asiakaspalvelun hoitaminen				
Laskeutumisen valmisteluiden hoitaminen				
Hoitaa tehtävät toimistolla lennon jälkeen				

	Selkeä kehittämiskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
Yhteistyön tekeminen				
Toimii luotettavasti				
Luo positiivista työilmapiiriä				

SCCM (esimiestyö)- täytetään vain kun arvioidaan SCCM:n työsuoritusta

	Selkeä kehittämiskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
Delegoi työtehtäviä				
Antaa selkeitä ohjeistuksia				
Antaa palautetta				

Missä CMM/SCCM onnistui työvuoron aikana erityisen hyvin?

Mitä kehittävää hänellä vielä olisi?

Liite 4. Esimiehen valmistautumislomake kehityskeskusteluun



ESIMIEHEN VALMISTAUTUMISLOMAKE KEHITYSKESKUSTELUUN

Työntekijän nimi _____

Kehityskeskustelun päivämäärä _____

Työntekijän edellisen kauden tavoitteet

VERTAISARVIOINTIRAPORTTIEN KESKIJARVO

	Selkeä kehittämiskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
On täsmällinen				
On aktiivisesti mukana briefingissä				

Lähdön valmisteluiden hoitaminen				
Asiakaspalvelun hoitaminen				
Laskeutumisen valmisteluiden hoitaminen				
Hoitaa tehtävät toimistolla lennon jälkeen				

	Selkeä kehittämiskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
Yhteistyön tekeminen				
Toimii luotettavasti				
Luo positiivista työilmapiiriä				

SCCM (esimiestyö)- täytetään vain kun arvioidaan SCCM:n työsuoritusta

	Selkeä kehittämiskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
Delegoi työtehtäviä				
Antaa selkeitä ohjeistuksia				

Antaa palautetta				
------------------	--	--	--	--

Missä CMM/SCCM onnistui työvuoron aikana erityisen hyvin?

Mitä kehittävää hänellä vielä olisi?

Esimiehen kommentteja työsuorituksesta

Työntekijän sairauspoissaolot

Muita kommentteja/huomioitavaa

Liite 5. Kehityskeskustelulomake



KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Täytä kehityskeskustelomake huolellisesti etukäteen ja ota se mukaan kehityskeskustelutilaisuuteen

Työntekijä _____

Esimies _____

Päivämäärä _____

1. MENNEEN KAUDEN ARVIOINTI

Menneen kauden tavoitteena oli

Saavutettiinkö tämä tavoite?

Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että tavoitteet saavutettiin?

Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että tavoitteita ei saavutettu?

2. SUORITUKSEN ARVIOINTI- täytetään kehityskeskustelutilaisuudessa

	Selkeä kehittämisskohta	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
On täsmällinen				
On aktiivisesti mukana briefingissä				
Lähdön valmisteluiden hoitaminen				
Asiakaspalvelun hoitaminen				
Laskeutumisen valmisteluiden hoitaminen				
Hoitaa tehtävät toimistolla lennon jälkeen				

	Selkeä kehittämiskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
Yhteistyön tekeminen				
Toimii luotettavasti				
Luo positiivista työilmapiiriä				

SCCM (esimiestyö)- täytetään vain kun arvioidaan SCCM:n työsuoritusta

	Selkeä kehittämiskohde	Onnistuu joskus	Onnistuu hyvin	Onnistuu erinomaisesti
Delegoi työtehtäviä				
Antaa selkeitä ohjeistuksia				
Antaa palautetta				

Missä CMM/SCCM onnistui työvuoron aikana erityisen hyvin?

Mitä kehittävää hänellä vielä olisi?

--

3. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖYHTEISÖ

Millaiseksi koet työympäristösi tällä hetkellä?

--

Millaiseksi koet työvälineesi tällä hetkellä?

--

Millaiseksi koet työilmapiirin Norralla?

--

--

Millaiseksi koet henkisen jaksamisesi? Mitkä asiat siihen vaikuttavat?

--

Millaiseksi koet fyysisen jaksamisesi? Mitkä asiat siihen vaikuttavat?

--

Onko tämän hetkinen työsi sinusta motivoivaa? Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi ja miten voisit kehittää sitä?

--

Millaisena näet oman roolisi työyhteisössä?

Toimiiko sinusta matkustamohenkilökunnan osaston sisäinen yhteistyö hyvin? Miten sitä voitaisiin kehittää?

Onko sinulle kertynyt useita sairauspoissaoloja menneen kauden aikana? Mistä ne ovat johtuneet?

Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi työhyvinvoinnin parantamiseksi Norralla?

--

Mitä kehitysehdotuksia sinulla olisi paremman työyhteisön luomiseksi Norralla?

--

4. ESIMIESTYÖN ARVIOINTI

Millaiseksi koet sinun ja esimiehesi välisen vuorovaikutuksen tällä hetkellä?

--

Onko esimiehesi sinusta helposti tavoitettavissa?

--

Millaisena koet sinun ja esimiehesi välisen luottamussuhteen?

--

Koetko saavasi tarpeeksi palautetta esimieheltäsi?

Koetko, että saat tarpeeksi ajantasaista tietoa esimieheltäsi?

Onko sinulla kehitysehdotuksia esimiestyöhön?

5. TULEVAN KAUDEN TAVOITTEET

Missä haluaisit kehittyä erityisesti tulevalla kaudella?

Miksi koet juuri tämän kehityskohteen tärkeäksi?

6. ALLEKIRJOITUKSET

Työntekijä

Esimies