



KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTÖ

Case: K-Market Hopperi

Veera Hoffrén

**Opinnäytetyö
Huhtikuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Tekijä(t) Veera Airaksinen | Julkaisun laji Opinnäytetyö | |
| | Sivumäärä 44 | Julkaisun kieli suomi |
| | Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka | |
| Työn nimi KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTÖ Case: K-Market Hoppari | | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) Minna-Maaria Hiekkataipale | | |
| Toimeksiantaja(t) K-Market Hoppari | | |
| Tiivistelmä Kehityskeskustelusta käytetään useampaa nimeä, kuten suunnittelu-, tavoite- ja tuloskeskustelu. Näillä kaikilla keskusteluilla on kuitenkin pieniä eroavaisuuksia. Kehityskeskustelu käydään yhdessä lähimmän esimiehen ja alaisen kanssa. Siinä alaisella ja esimiehellä on arvokas tilaisuus käydä läpi työhön liittyviä asioista rauhallisessa ja häiriöttömässä tilassa. Keskustelun tulisi lisätä vuorovaikusta eri osapuolien välillä ja näin parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja luottamusta. Kehityskeskustelussa puhutaan aiemmin sovituista tavoitteesta, onko niihin päästy vai ei ja miksi on päästy tai ei ole päästy. Toisena aiheena on tämän hetkinen tilanne ja sen parantaminen sekä vahvuuksien ja heikkouksien parantaminen. Kolmantena kehityskeskustelussa pohditaan alaisen kehittymistä tulevaisuudessa ja asetetaan uusia tavoitteita ja päämääriä. Kehityskeskustelusta tulisi olla hyötyä sekä alaiselle, esimiehellä että yritykselle. Kehityskeskustelut ovatkin hyvä esimiestyön väline ja näin osa esimiestyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä koko K-Market Hopperin henkilöstön tietämystä kehityskeskustelusta ja parantaa sekä lisätä esimiestyötä. Tarkoitus oli myös saada pitkään suunniteltu, mutta tietämättömyyden ja ajanpuutteen vuoksi lykätty kehityskeskustelu alkuun sekä tehdä niistä jatkuva ja säännöllinen keskustelu. Lopputuloksena K-Market Hoppari sai heille sopivan kehityskeskustelulomakkeen, jota he voivat käyttää hyödyksi kehityskeskusteluissa. Opinnäytetyön haastatteluihin osallistui kaikki K-Market Hopperin työntekijät ja kauppias. Kaikki olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat heille tarpeellisia ja he halusivat, että ne otettaisiin käyttöön heidänkin työpaikallaan. Alaiset halusivat kehityskeskustelujen kautta palautetta omasta työstään ja selkeät päämäärät tekemälleen työlleen. Kauppiaan tietämys kehityskeskusteluista oli hyvä, mutta hän tarvitsisi vielä hieman koulutusta ja perehtymistä aiheeseen ennen kehityskeskustelujen aloittamista. | | |
| Avainsanat (asiasanat) esimiestyö, viestintä, kehityskeskustelut, johtaminen | | |
| Muut tiedot Liitteenä kehityskeskustelulomake | | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| Author(s) Veera Hoffrén | Type of Publication Bachelor's Thesis | |
| | Pages 44 | Language Finnish |
| | Confidential <input type="checkbox"/> Until _____ | |
| Title Development Discussion Routines Case: K-Market Hoppari | | |
| Degree Programme Business Administration | | |
| Tutor(s) Minna-Maaria Hiekkataipale | | |
| Assigned by K-Market Hoppari | | |
| <p>Abstract</p> <p>There are several names for Development Discussions, such as Planning-, Performance- or Result Discussion. However, all these discussions have small differences. Development Discussion is held between the employee and his/her closest manager where the employee and the manager have a chance to go through issues about the work in a peaceful and non-disturbed place. Meaning of the Development Discussion is to increase communication between the parties and by that, also increase the motivation, trust and satisfaction at work. When having the discussion, it is important to talk about previously agreed milestones and if they are fulfilled or not – and why they are fulfilled or not. Secondly, it is highly important to discuss about situation at the moment and to take a look to strengths and weaknesses. Thirdly, the development of the employee in the future as well as setting new targets and milestones are very important. The Development Discussion should give advantage for the employee, the manager and for the whole company. The Development Discussions are very good tools for managers and by that, a part of manager's work.</p> <p>The target of this Thesis was to improve the knowledge of Development Discussions for the employees at K-Market Hoppari and to improve the work of people's manager. One target was also to kick off the Development Discussions that were planned, but not started because of lack of time and knowledge – and to make them to include in continuous working environment. As a result, K-Market Hoppari got a document of Development Discussion designed to their needs, to use also in the future.</p> <p>All the employees and the manager of K-Market Hoppari answered to the questions appointed to them. All of them said, that the Development Discussions are important and they wanted to start using the discussions. The employees wanted feedback about their work and clear targets and milestones for their work by discussions. The manager's knowledge about the discussions were good, but she would need some training before starting the Development Discussions.</p> | | |
| Keywords Managers work, communication, management, development, discussion | | |
| Miscellaneous Attachement: document of the Development Discussion | | |

SISÄLTÖ

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 JOHDANTO | 2 |
| 1.1 Toimeksiantajan esittely | 2 |
| 1.2 Tutkimusmenetelmät | 3 |
| 2 ESIMIESTYÖ..... | 5 |
| 2.1 Johtaminen | 5 |
| 2.2 Henkilöstöjohtaminen..... | 5 |
| 2.3 Mitä esimiestyö on?..... | 7 |
| 2.4 Mihin esimiestä tarvitaan? | 7 |
| 2.5 Alaistaidot | 8 |
| 2.6 Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot..... | 9 |
| 2.7 Esimiehen kehittyminen | 10 |
| 2.7.1 Kehityssuunnitelma | 11 |
| 2.7.2 Kehittämismenetelmät | 12 |
| 3 KEHITYSKESKUSTELU | 14 |
| 3.1 Valmistautuminen ja motivointi kehityskeskusteluun..... | 15 |
| 3.2 Onnistumisen edellytykset..... | 17 |
| 3.2.1 Kunnioitus ja luottamus | 17 |
| 3.2.2 Avoimuus | 18 |
| 3.2.3 Kuunteleminen | 18 |
| 3.2.4 Palaute..... | 19 |
| 3.3 Kehityskeskustelun vaiheet..... | 19 |
| 3.4 Ristiriidat kehityskeskustelussa | 21 |
| 4 K-MARKET HOPPARIN HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIÄ KEHITYSKESKUSTELUISTA..... | 23 |
| 4.1 Esihaastattelun tulokset | 23 |
| 4.2 Taustatiedot..... | 24 |
| 4.3 Työntekijöiden ajatukset kehityskeskustelusta | 24 |
| 4.4 Kauppiaan ajatukset kehityskeskustelusta..... | 29 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 32 |
| LÄHTEET | 35 |
| LIITTEET | 36 |
| Liite 1..... | 36 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheen valintaan liittyi K- Market Hopperissa vuoden 2007 syksyllä tehtyyn työhyvinvointiin liittyvä haastattelu, jonka tutkimustulosten perusteella tämän opinnäytetyön aihe kehityskeskustelu nousi esille. Kauppias luki tutkimustulokset ja päätyi yhdessä opinnäytetyöntekijän kanssa valitsemaan aiheen.

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on kehityskeskustelulomakkeen teko ja esimiestyön parantaminen K- Market Hopperissa. Aihe on ajankohtainen, koska K- Market Hopperissa on tulevana vuosina tulossa eläkkeelle jäämisen myötä henkilöstöön muutoksia. Kauppias haluaa sitouttaa työntekijänsä yritykseen kehityskeskustelujen avulla. Hän tahtoi myös tuleville työntekijöille sitouttamiseen kannustavan kehityskeskustelukäytännön. Kauppiaan tarkoitus oli saada myös opinnäytetyön avulla lisätietoa esimiestyöstä, kuinka sitä voidaan parantaa ja kuinka esimiestyö liittyy kehityskeskusteluihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selventää esimiestyötä kehityskeskustelun avulla K- Market Hopperissa. Opinnäytetyössä luodaan lisäksi kehityskeskustelulomake. Johtopäätöksissä kauppias ja yrityksen työntekijät saavat ajankohtaista, tärkeää ja heihin kohdistettua tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on K-Market Hopperi. K- Market Hopperi sijaitsee Pohjois-Savossa Maaningalla. K-Market Hopperi on perheyritys, jossa tytär on siirtynyt kauppiaksi vuonna 2001. Vanhemmat ovat perustaneet sen vuonna 1964. Silloin kauppa toimi Kinnulanlahdessa sekatavarakauppana, jossa myytiin elintarvikkeiden lisäksi polttoaineita, maataloustuotteita ja rakennustarvikkeita. Vuoden 1970 luvun alussa toiminta laajentui ja yritykseen ostettiin toinen liikekiinteistö Maaningan kirkonkylältä. Henkilöstön määrä kasvoi vuosien varrella jopa 28:aan. Yritys toimi kahdella paikkakunnalla noin vuoden ajan. Sen jälkeen toinen liikepaikka paloi ja toiminta keskittyi kirkonkylän liikkeeseen. Liikekiinteistöä on laajennettu useaan kertaan. Vuonna 1995 alkoi Keskon ketjutoiminta K-lähikauppana, josta se muuttui vuonna 2003 K-Marketiksi. Nykyään yritys työllistää talviaikaan kauppiaan lisäksi viisi ja kesäaikaan seitsemän henkilöä.

Kesko ja K-Market-ketju

Kesko on suomalainen vähittäiskaupan osaja, joka tuo kauppajensa kautta elämisen laatua kuluttajien jokaiseen päivään. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2 000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Kesko toimii usealla toimialalla, joista ruokakesko on yksi suurimmista. Ruokakeskon vähittäiskaupaketjut ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Ruokakesko johtaa K-ruokakauppaketjuja ja yhdistää niiden ostovoiman, järjestää tehokkaan logistiikan, hankkii kauppapaikat ja takaa K-ruokakaupoille vahvan markkinointi- ja kehitystuen. K-ruokakauppias vastaa asiakaslupauksen lunastamisesta kaupassaan. K-markettien tavoite on olla laadukas ja luotettava ruokakauppa lähellä asiakasta. K-market kauppaja on myös monien liikenne- ja matka-asemien yhteydessä. (Kesko 2007.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Teoreettinen osa koostuu johtamisen, esimiestyön ja viestinnän alan kirjallisuudesta, joissa oli paljon tietoa myös kehityskeskusteluista. Teoriaosuuden pohjalta tehtiin haastattelurunko alaisille ja esimiehelle. Haastattelussa käytettiin alaisille ja esimiehelle yksilöteemahaastattelua. Alaisille oli tarkoitus tehdä ryhmäteemahaastattelu, mutta se ei työvuorojärjestelyjen vuoksi ollut mahdollista.

Lähteet opinnäytetyöhön on valittu niiden luotettavuuden ja kehityskeskusteluihin pureutuvien teosten vuoksi. Lähes kaikki teokset ovat julkaistu 2000- luvulla, joten niiden tieto on tuoretta ja luotettavaa. Ajankohtaista tietoa on etsitty internetistä, jolloin saatiin vielä tuorempien tutkimusten tuloksia käytettyä hyväksi.

Teemahaastattelu

Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja eli aihepiirejä. Haastattelu ei etene pikkutarkkojen ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä puhuta kaikista asioista yhtä paljon. Jokaisen haastatteluun osallistuvan kanssa puhutaan kuitenkin jokaisesta aiheesta. Kysymyksiä ei esitetä kaikille haastateltaville välttämättä samassa muodossakaan.

Teemahaastattelu on hyvä valinta silloin, kun halutaan tietoa ilmiöistä tai asioista, jotka eivät ole kovin tuttuja entuudestaan. (Saaranen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 67.)

Teemahaastattelun tärkeimpiä vaiheita on suunnittelu, koska koko haastattelun idea perustuu oikein valittuihin teemoihin. Teemahaastattelussa ei voida valmiiksi esittää hypoteesia, vaan sen löytäminen olisi parempi ratkaisu. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tehdä K-Market Hopperille sopiva kehityskeskustelulomake.

Haastattelurunkoa laadittaessa pitää miettiä etukäteen teemat, joiden alle voidaan esim. ranskalaisin viivoin miettiä kysymyksiä tai alateemoja. Haastattelutilanteessa runko toimii haastattelijan apuna ja keskustelun johdattajana. Kysymysten tai teemojen ei tulisi olla liian yksityiskohtaisia, koska silloin haastattelijan on vaikea saada haastateltavaa kertomaan omin sanoin asioista. Aluksi olisi hyvä selvittää taustatiedot haastateltavasta. Haastattelurungon alussa olisi hyvä olla muutama ”helppo” kysymys, jotta haastattelu lähtee luontevasti liikkeelle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 65 - 67.)

Haastatteluun on valmistauduttava hyvin. Voi miettiä jo ennen haastattelua esiin tulevia kysymyksiä ja niihin vastauksia. Nauhurin käyttö on suositeltavaa haastatteluja tehtäessä. Sen käyttö tulisi ilmaista kohteliaasti haastateltavalle ja pitää sen käyttöä luontevana tapana haastattelulle. Haastattelijan on hyvä tuoda esille, että haastattelussa on tarkoitus saada mielipiteitä ja kokemuksia aiheesta. Hänen tulee kertoa, mikä ero on tiedolla ja mielipiteillä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 89, 92 - 93.)

2 ESIMIESTYÖ

2.1 Johtaminen

Teoriassa johtaminen on jaettu perinteisesti kahteen osaan, managementiin ja leadershipiin. John P. Kotter on määritellyt johtamisen niin, että managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. Managerit keskittyvät asioihin, budjetteihin ja ovat valvojina, kun leaderit vastaavasti visioivat, kannattavat yhteistyötä ja vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Keskustelua on herännyt siitä, kumpaa johtamista tarvitaan enemmän tai kumpi johtaminen on tärkeämpää. Kumpaakin johtamista tarvitaan, koska on olemassa erilaisia tapoja ja tilanteita johtaa sekä erilaisia tarpeita johtamiselle. On myös olemassa erilaisia johtamistyyliä, joista mm. Kotter on tehnyt oman ja monet muut johtamiseen erikoistuneet henkilöt omat luokituksensa. Jokaisella johtajalla on oma vahva johtamistyylinsä ja yksi tai useampi heikommin esiintyvä tyyli. Suomen kielessä ei ole kuin yksi käänös sanalle johtaminen, joten Suomessa on turha kiistellä sen merkityksestä. Niinpä siihen sisältyvät niin management kuin leadershipkin. (Hyppänen 2007, 10 - 11.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on muokkautunut englannin kielen sanoista Human Resource Management. Henkilöstöjohtaminen pohjautuu henkilöstöpolitiikkaan, jonka tarkoituksena on luoda pohja päivittäisille toiminnoille. Henkilöstöpolitiikka luodaan yrityksessä vastaamalla mm. kysymyksiin, millaisia työntekijöitä ja tarvitaan ja kuinka paljon, kuinka työntekijät rekrytoidaan, miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään sekä kuinka henkilöstöä palkitaan ja tuetaan. (Strömmer 1999, 14 - 15.)

Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan strategiseen sekä operatiiviseen toimintaan perustuvaa johtamista. Strateginen toiminta suuntautuu pitkälle aikavälille ja operatiivinen toiminta lyhyelle aikavälille. Operatiivista toimintaa suoritetaan

päivittäisissä töissä, johon kuuluu henkilöstön ohjaus ja tukeminen. Sillä pyritään saamaan ihmiset viihtymään työssään ja motivoitumaan työntekoon. Strategisessa toiminnassa kehitellään palkitsemiskeinoja, toimintamalleja ja henkilöstöpalveluiden organisointia. Kumpaankin osa-alueeseen pitää kiinnittää huomiota, koska henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. (Strömmer 1999, 15 - 16.)

Se, kuinka henkilöstöjohtaminen yrityksessä järjestellään, riippuu suuresti yrityksen koosta ja henkilöstön määrästä. Pienissä yrityksissä on yleensä yksi ihminen, joka hoitaa koko henkilöstön asiat alusta loppuun. Nykyään henkilöstöasioiden hoitoa on siirretty sinne, missä henkilöstö on ja missä työtä ohjataan. Aiemmin varsinkin suurissa yrityksissä henkilöstöasioiden hoito oli keskitettyä, jolloin esimiehillä oli vähemmän vastuuta näistä asioista. Nyt henkilöstöhallinnan tehtävät on yhdistetty omaan palveluyksikköönsä. Siellä niihin erikoistuneet ihmiset toimivat koko yrityksen tukena ja hoitavat mm. palkanlaskennan, työsuhdeasiat ja työterveysasiat. (Strömmer 1999, 17.)

Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry on tehnyt vuonna 2007 tutkimuksen henkilöstöjohtamisen trendeistä. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittäminen on ollut viime vuosina keskeisenä kehittämishaasteena. Se näyttää myös tulevana vuosina oleva tärkeässä osassa henkilöstötyössä. Organisaatiomuutoksia on ollut viime vuosina rajusti, eikä niidenkään loppumisesta näy vielä merkkejä. Muutosjohtaminen on siten tärkeässä roolissa ja tuo jatkossakin haasteita yrityksille ja henkilöstölle. Väestörakenteen muuttuminen ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen tuovat nekin haasteita, koska ne vaikuttavat yritysten henkilöstörakenteeseen, rekryointitarpeeseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Henkilöstösuunnittelu ja -hankinta tulevat olemaan tulevaisuudessa henkilöstöasioissa keskeisessä roolissa. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat myös tutkimuksen mukaan kehitettäviä osa-alueita, koska monessa yrityksessä henkilöstöön voi tulla suuriakin muutoksia. Tämä vaatii myös johdon ja esimiesten omaa kehittymistä, sillä olisi tärkeää saada uudet työntekijät hyvin perehdytettyä ja valita oikeat henkilöt töihin. Tutkimuksen mukaan työnkierolla saadaan henkilöstön hyvinvointia nousemaan. Se saattaakin tulla mahdolliseksi mm. eläkkeelle siirtyvien henkilöiden paikkojen vapautuessa. (Järvinen & Salojärvi 2007.)

2.3 Mitä esimiestyö on?

Esimiestyö on ennen kaikkea johtamista. Tarvitaan monia taitoja, jotta tehtävässä pystyy toimimaan. Se on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa täytyy toimia yksilöiden ja ryhmien kanssa. Esimiehellä täytyy olla myös osaamista liiketoiminnasta, muutostilanteista ja lakipykälien vaatimuksista. Esimiehen on ymmärrettävä paikkansa organisaatiossa, jotta hän toimisi organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Hyppänen 2007, 7.) Yksittäiset työntekijät katsovat työpaikkansa asioita melko kapeasta näkökulmasta ja omista henkilökohtaisista lähtökohdistaan. Esimiehen tehtävänä on katsoa ja tarkkailla asioita ja toimintaa koko yrityksen näkökulmasta ja pitää huolta yrityksen tavoitteista ja asiakasnäkökulman säilyttämisestä. Näin yritykselle ei synny turhaa tehottomuutta, koska esimiehen on osattava suunnata työntekijöiden energia ja osaaminen oikeisiin ja tärkeisiin päämääriin. Mitä lähempänä asiakaspintaa esimies työskentelee, sitä helpompaa hänen on hahmottaa asiakkaitten tarpeita. (Salminen 2006, 24, 30.)

Esimiehen töihin kuuluu paljon vastuuta ja vaikutusvaltaa. Esimies rohkaisee, kannustaa, motivoi, innostaa, ohjaa, arvioi, kehittää, neuvoo, tukee ja määrittelee tavoitteet työntekijöille. Hän on myös vastuussa tuloksellisesti ylemmälle johdolle ja kehittää yhdessä muiden esimiesten kanssa organisaatiota. (Hyppänen 2007, 11; Strömmer 1999, 14.)

Esimiesosaaminen koostuu tahdosta, tiedoista ja taidoista. Esimiehen perustana on halu toimia esimiehenä. Hänellä on oltava vuorovaikutus-, johtamis-, tehokkuus-, ammatti- ja hyvinvointiosaamista. Näiden kaikkien osaaminen vaatii varsinkin aloittevalta esimieheltä paljon resursseja. Esimiellä on oltava itseluottamusta, jotta hän pärjää paineen ja mahdollisen stressin alaisuudessa. Silti hänen on oltava muille työkavereille empaattinen ja joustava. (Hyppänen 2007, 22 - 23.)

2.4 Mihin esimiestä tarvitaan?

Nykyajan huippusuoriutujat ovat itseohjautuvia ja kykenevät johtamaan itseään, mutta silti he tarvitsevat jonkun johtamaan heitä. Huippuammattilaisista koostuva jalkapallo- tai jääkiekkjoukkue tarvitsee rinnalleen osaavan päävalmentajan, huoltajan ja paljon

muita taustahenkilöitä sekä vielä pelaajista valitun kapteenin kentälle. Eivät huippuammattilaisetkaan toimi ilman johtajaa, vaan taustajoukot toimivat pelaajien tukijoina. Samalla tavalla yrityksessä huippuasiantuntijat tarvitsevat esimiehiä tuekseen ja turvakseen. Esimiehen on hyvä muistuttaa alaisiaan heidän perustehtävistään ja niiden vaikutuksista koko yritykseen. Hänen tulee kehittää alaisiaan yksilöinä ja toimia heidän peilinään. Alaisten joukon tulisi olla sellainen, että jokainen yksilö voi esimiehen avustuksella tuoda parhaat puolensa esiin ja hyödyntää kaiken osaamisensa ja kontaktit tehokkaasti. Esimiehelle onkin suuri haaste saada alaisistaan irti kaikki energia ja tunnistaa yksilöiden vahvuudet. Kehityskeskustelu on tähän erinomainen väline, koska silloin alaisella ja esimiehellä on hyvä tilaisuus keskustella tavoitteista ja toiveista kummankin osapuolen kannalta. (Salminen 2006, 25 - 26.)

2.5 Alaistaidot

Professori Soili Keskinen toteaa alaistaidon tarkoittavan velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta. (Keskinen 2005.) Psykologi Katriina Rehnäckin mielestä alaistaito on yksi keino määritellä yhteistyökykyä. Hänen mielestään alaistaidolla tarkoitetaan vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työkavereihin ja työhön. (Haavisto 2006.) Alaistaidoista on alettua aktiivisemmin puhua medioissa vasta 2000-luvulla. Monet valmennusyrietykset ovatkin saaneet siitä uuden valmennuskohteen, jota he nyt ovat alkaneet myydä yrityksille.

Katriina Rehnäck on tehnyt Raumalla tutkimuksen alaistaidoista. Tutkimuksessa kysyttiin alaisilta mielipiteitä hyvistä alaistaidoista. Tutkimuksessa ilmeni, että vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeänä. Niillä tarkoitetaan mm. yhteistyökykyä, palautteen antamista ja vastaanottamista, valmiutta kuunnella erilaisia mielipiteitä, kokouksiin osallistumista ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Lisäksi esiin nousivat erilaisuuden sietäminen, ongelma- asioista keskusteleminen ja vastuu tehtävästä työstä. Kysyttäessä esimiehiltä, mitä he odottavat alaisilta johtamisen tueksi, esiin tulivat samat asiat, joita alaiset itse olivat maininneet. (Haavisto 2006.)

Rehnbäckin mukaan enemmistö alaisista hallitsee alaistaidot hyvin. Esimiehen tulisi antaa vastuuta, jotta alainen pystyisi toteuttamaan ja kehittämään alaistaitojaan. Osa alaisista ajattelee, että omien työtehtävien hoitaminen riittää hänelle ja muiden asiat eivät hänelle kuulu. Tämä ei kuitenkaan ole hyvä suhtautumistapa, koska työyhteisössä pitäisi tukea toinen toistaan. Esimiehen pitäisi saada realistista tietoa alaisten toiveista ja tarpeista, jotta kaikki saisivat kykynsä käyttöön. Joskus alaisten toiveet voivat olla mahdottomia täyttää. Alaisen olisikin hyvä tutkia toiveitaan miettiessään, mitkä ovat mahdollisia täyttää. (Haavisto 2006.)

2.6 Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa esimiestyötä. Liiketoiminnassa tarvitaan sujuvaa tiedonkulkua, saumatonta yhteistyötä ja avointa vuorovaikutusta sekä luottamusta. Ilman onnistunutta vuorovaikutusta ei oppimista ja kehittymistä tapahdu. Avoimeen vuorovaikutukseen päästään korostamalla yksilön ja ryhmän vahvuuksia sekä keskustelemalla heikkouksista ja pyrkimällä parantamaan niitä, käyttämällä monipuolisia viestintätapoja, sopimalla yhteisistä pelisäännöistä sekä arvioimalla, tutkimalla ja kyselemällä. (Hyppänen 2007, 25.)

Sanaton ja sanallinen viestintä muodostavat viestinnän kokonaisuuden. Niiden yhteenkuuluvuus on avain onnistumiseen. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan vain 7 prosenttia viestinnästä tapahtuu sanallisesti. Sanatonta viestintää ovat mm. ääni, ilmeet, katse, eleet, liikkeet ja asennot. Sanatonta viestintää voi tehdä tiedostamattaan ja sitä onkin vaikea hallita. Olisi siis kiinnitettävä huomiota myös sanattomaan viestintään, koska sillä voi viestittää aivan muuta asiaa, mitä sanoillaan on tarkoittanut. (Hyppänen 2007, 26.)

Esimies tarvitsee viestintää päivittäin keskustellessaan alaistensa, toisten esimiesten, tiimien, asiakkaiden ja oman esimiehen eli koko yrityksen henkilöstön kanssa. Esimiehen rooli on selvästi erilainen viestinnässä kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Hän on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa alaisilta ylemmälle taholle ja ylemmältä taholta alaisilleen. Esimies kohtaa alaisiaan viestinnän

kannalta koko alaisen työssäoloajan, sillä viestintä alkaa jo työhönottohaastattelussa jatkuen irtisanomistilanteeseen saakka. (Juholin n.d.)

Esimies voi tarkastella ja parantaa omia viestintätaitojaan kysymysten kautta. Millainen viestijä olen? Tavoittaako sanomani helposti muut ihmiset? Miten informaatio kulkee yrityksessä? Kuinka erilaiset alaiset pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan? Onko viestintä tehokasta? Miten esimies voi kehittää omia ja yrityksen viestintätaitoja? (Salminen 2006, 118.)

Alaisen ja esimiehen on löydettävä yhteinen tapa viestiä. Vain luomalla yhteisen mielikuvan, pystyy viestimään sellaista informaatiota, jota kumpikin ymmärtää ja jonka kumpikin hyväksyy. Näin esimies ja alainen oppivat tuntemaan omat ja toisen viestintätaidot ja viestintä sujuu mutkattomasti. Viestinnän voi jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka kaikki tulee hallita. Ne ovat esiintymistaito ja puhetaito, keskustelutaito ja kirjallisen viestinnän taito. (Salminen 2006, 123 - 124.)

2.7 Esimiehen kehittyminen

Hyväksi esimieheksi kehitytään, ei synnytä. Jokaisella ihmisellä on hyviä ja huonoja puolia. Esimiehellä tulee olla hyvä itsetunto ja -tietämys sekä kyky johtaa itseään, jotta hän voi kehittää itseään. (Hyppänen 2007, 264.)

Itsetunto näkyy ihmisessä: kuinka hän luottaa itseensä, pitää itsestään ja arvostaa itseään. Kun ihmisellä on hyvä itsetunto, hän kykenee tiedostamaan omat puutteet, mutta pysty elämään niiden kanssa ja pyrkii kehittämään niitä. Jos ihminen näkee itsensä täydellisenä, hän ei voi kehittää itseään ollenkaan. Itsetuntoa voi siis kehittää. On vain hyväksyttävä omat heikkoudet ja vahvuudet. Kannattaa keskittyä niihin asioihin, joita pystyy tekemään ja joihin voi vaikuttaa. Itsetunnon kohottamiseen kannattaa laittaa päämääriä ja osatavoitteita. Kun osatavoitteet ja päämäärät on saavutettu, niistä tulee palkita itseään. (Hyppänen 2007, 260 - 261.)

Itsetuntemuksen kuvaamiseen on kehitelty niin sanottu Joharin ikkuna. Se jakaa itsetuntemuksen neljään alueeseen. Avoin alue on sellainen, jossa esimies itse ja muut tunnistavat. Sokea alue on sellainen, jossa muut henkilöt havaitsevat, mutta esimies itse ei. Salattu alue on sellainen, jossa esimies on tietoinen, mutta hän haluaa salata

sen muilta. Tuntematon alue on kaikille osapuolille havaitsematon. Itsetuntemusta voi lisätä saamansa palautteen avulla. Palautteen saamiseen on hyvä mahdollisuus kehityskeskustelussa oman esimiehen ja alaisten kanssa. Esimiesten tulisi hyödyntää saamaansa palautetta paremmin, koska usein esimiehet mittaavat suorituksiaan liian taloudellisten mittareiden kautta. (Hyppänen 2007, 262 - 264.)

Itsensä johtamisessa tarvitaan hyvää itsetuntoa ja -tuntemusta, vahvaa persoonallisuutta ja joustavuutta sekä nopeaa oppimista. Hyvä itsensä johtaminen antaa uutta energiaa ja vahvistaa sisäisiä voimavaroja, joiden kautta voi estää kyllästymisen, urautumisen ja väsymyksen. Itsensä johtamista on mm. oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen, ajanhallinta, vuorovaikutustaitojen kehittäminen, omien vahvuuksien ja kehittymiskohteiden tiedostaminen sekä fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen. (Hyppänen 2007, 260.)

2.7.1 Kehittymissuunnitelma

Esimies voi tehdä itse itselleen kehittymissuunnitelman, jos hän ei tee sellaista yhdessä oman esimiehensä kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa. Jokaisen kehittymissuunnitelma on erilainen, koska kyse on henkilökohtaisesta suunnitelmasta. Kehittymiseen tarvitaan omaa tahtoa, koska muuten kehittyminen ei tule onnistumaan toivotulla tavalla. Lähtötilanteessa esimiehen on tunnistettava omat toimintatapansa saamansa palautteen perusteella ja näin esimiehen itsetuntemus kasvaa samalla. Ensimmäiseksi esimiehen on hyväksyttävä ja sisäistettävä saamansa palaute. Seuraavaksi esimies tekee muutospäätöksiä ja asettaa itselleen kehittymistavoitteet. Kehittymistavoitteet on hyvä jakaa useampaan pienempään osioon, ettei yhden suuren päämäärän tavoittelu tuntuisi liian raskaalta ja mahdottomalta. Kolmanneksi esimies soveltaa oppimansa käytäntöön eli harjoittelee ja testaa sopimiaan tavoitteita käytännön työssään. Vanhojen tapojen poisoppiminen on yhtä tärkeää kuin uudenkin oppiminen. On siis kiinnitettävä myös vanhoihin tapoihin huomiota. Lopuksi esimies on oppinut kokemuksen kautta uusia tapoja. Kehittyminen ei tapahdu viikossa tai kuukaudessa, vaan siihen voi mennä muutama vuosikin. Siihen on varattava riittävästi aikaa ja tarkasteltava välillä, onko tavoitteita syytä muuttaa vai ovatko ne toteutuneet odotetulla tavalla. (Hyppänen 2007, 264 - 265.)

Kehittyminen vaatii riittävästi tietoa nykytilanteesta, osaamisesta ja halusta päästä eteenpäin ja tavoitteista kehittyä. On siis tiedettävä, missä on tällä hetkellä ja minne

haluaa päästä. Itsensä muuttamisessa on mahdollisuutena itsetuntemus, itsetunto, ihmettely, innostus ja itsepohdiskelu. Vastaavasti estäjiä ovat vähättely, pelko, negatiivisuus, liian kapea näkemys tilanteesta, liian korkeat tavoitteet ja itsekritiikki. (Hyppänen 2007, 265.)

2.7.2 Kehittämismenetelmät

Tutkintoon johtavia esimieskoulutuksia järjestävät monet eri tahot.

Koulutusvaihtoehtoja löytyy päivän tai kahden mittaisista pitkiin koulutusohjelmiin. Pitkiä koulutusohjelmia ovat mm. MBA-tutkinnot, Markkinointi-instituutin MHT-koulutusohjelma, JOKO:n koulutusohjelmat ja Johtamistaidon Opiston koulutusohjelmat. Ammattikorkeakoulut tarjoavat täydennyskoulutuksina pitkäkestoisia koulutusohjelmia esimiestyöhön. Pitkien koulutusohjelmien hyötynä on niiden monimuotoinen opiskelu, koska niissä yhdistellään verkko-opiskelua, itseopiskelua ja lähiopetuspäiviä. (Hyppänen 2007, 265 - 267.)

Esimiesvalmennuksien tarjonta on runsasta. Niidenkin kestot vaihtelevat muutamasta tunnista useamman vuoden opiskeluun. Esimiesvalmennuksia järjestetään teemoittain tai johtamisesta yleisesti. Organisaation ulkopuolisissa tilaisuuksissa voi verkostoitua ja oppia muiden osallistujien kautta uusia tapoja tehdä asioista. Niiden kautta opitut asiat pitää soveltaa omassa työssään itselleen ja yritykselleen sopiviksi kokonaisuuksiksi. Organisaation sisällä järjestetään suurissa yrityksissä omia esimiesvalmennuksia. Niissä voidaan puhua avoimesti organisaation ongelmista ja asioista. Ratkaisut ja keskustelut on suunnattu juuri kyseiselle yritykselle ja näin niitä ei tarvitse enää soveltaa kuten ulkopuolisissa koulutuksissa. Sisäiset koulutukset ovat samalla myös hyvä keino nostaa yhteishenkeä, ja ne toimivat samalla myös sosiaalisen verkoston luojina. (Hyppänen 2007, 266.)

Itseopiskelu on myös hyvä tapa opiskella. Materiaalia löytyy paljon ja opiskelu ei ole sidottu tiettyyn paikkaan ja aikaan. Yrityksillä itsellään löytyy jo varmasti paljon materiaalia ja apua sen hankkimiseen, mikäli sitä ei ole jo valmiiksi hankittuna. Esimiestyöstä on kirjoitettu myös valtavasti kirjoja ja internetistä löytyy tietoa paljon. Itseopiskelu vaatii itsekuria, koska siihen ei ole välttämättä varattu tiettyä aikaa työpäivästä. Mikäli epäilee itseään, että ei saa suoritettua itseopiskelua ajallaan ilman kannustusta ja muistutusta, olisi esimiehen muistutettava ja kannustettava alaistaan. (Hyppänen 2007, 268.)

Henkilökohtainen valmennus eli coaching on silloin hyvä tapa, kun esimies siirtyy uuteen tehtävään ja haluaa nopeasti parantaa valmiuksiaan. Valmennus on tehokasta, vaikka esimies ei vaihtaisikaan tehtävää. Valmennuksen aikana esimiesvalmiudet kehittyvät ja uusia näkökumia syntyy. Yrityksen ulkopuolinen valmentaja pystyy tehokkaammin valmentamaan esimiestä kahdenkeskisissä valmennussuhteissa ja tarjoamaan objektiivisen ja riippumattoman näkökulman esimiestyöhön. Valmennus kestää yleensä 6 - 12 kuukautta ja sisältää valmentajan ja valmennettavan henkilökohtaisia tapaamisia esimerkiksi kaksi kertaa kuukaudessa aina kahden tunnin ajan. Valmennusohjelmasta tehdään esimiehen tarpeita ja tavoitteita täydentävä. Se voi sisältää jonkin tietyn kurssin, mutta yleensä se koostuu ammattikirjallisuudesta, valmentajan antamista tehtävistä ja niiden seuraamisesta ja keskusteluista. Henkilökohtainen valmennus on suosittua, koska maailman 500 suurimmasta yrityksestä yli 400 ilmoittaa käyttävänsä coachingia tärkeänä esimiesten valmennusmuotona. (Salminen 2006, 231 - 232.)

3 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on yksinkertaisesti sanottuna työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvien valmisteltua keskustelua. Kehityskeskusteluun sisältyy kuitenkin valtavasti muutakin. Keskustelun on oltava kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaatiosta, työtehtävistä, yhteistyöstä ja muista tärkeistä asioista, jotka liittyvät työntekoon.

Kehityskeskustelulla on monta nimeä. Nimi muotoutuu yrityksissä sen päätarkoituksen mukaan. Se voi kantaa nimeä tuloskeskustelu, suunnittelukeskustelu tai tavoitekeskustelu. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94.)

Kehityskeskustelu otettiin käyttöön Suomessa 1960-luvun alussa, josta se ei ole muuttunut juuri lainkaan. Kehityskeskusteluihin tuli kuitenkin pieni muutos 1980-luvun lopussa, kun organisaatioissa tajuttiin esimiehen ja alaisen hyvän vuorovaikutuksen painoarvo. Silti edelleenkin kehityskeskustelussa kiinnitetään liikaa huomiota tulokseen. Tarvittaisiin vieläkin enemmän kommunikointia ja yhteen hiileen puhaltamista. (Ronthy- Österberg & Rosendahl 2004, 94 - 95.)

Kehityskeskustelu on yksi osa esimiestyötä. Häiriöttömässä keskustelutilaisuudessa esimies saa loistavan tilaisuuden sopia alaisen kanssa yhtenäisistä tulevaisuuden näkymistä. Esimies joutuu usein kehityskeskustelun aloittamisessa ylittämään mukavuuskynnyksensä ja tekemään kehityskeskusteluista tottumuksen. Esimiehen ei tulisi asennoitua kehityskeskusteluihin negatiivisesti ja ajanhukkana. Keskusteluihin menee yleisesti viikosta kahteen vuodessa, riippuen tietysti alaisten määrästä.

Kehityskeskusteluja suositellaan pidettävän kerran tai kaksi vuodessa. Jos kehityskeskustelut pidetään vain kerran vuodessa, sovitut asiat saattavat unohtua ja kehityskeskustelut kestävät kauemmin, jolloin keskittymiskyky heikkenee.

Aikainvestointina kehityskeskusteluita pidetään tuottavina, koska ne estävät turhien juorujen ja huhujen leviämisen. Kehityskeskustelut tulevat esimiehelle osaksi luontevaa johtamista, kunhan hän saa ne vain toimimaan säännöllisesti. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 95; Valpola 2000, 8.)

Hyvin toteutettuna kehityskeskustelu hyödyttää yksilön, työyhteisön ja näin koko organisaation toimintaan ja hyvinvointia, koska se

- lisää tietoa yrityksen visioista ja päämääristä
- auttaa työntekijää näkemään oman työn merkityksen kokonaisuudessa
- selkeyttää toimintaan, kun tavoitteet ja tehtävien sisällöt ovat yhdessä sovittuja
- selkiyttää johtamista
- lisää osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia
- helpottaa urasuunnittelua
- varmistaa koulutuksen suunnittelun ja työtehtävien kehittämisen
- lisää motivaatiota
- selkeyttää perusteet mahdollisiin palkitsemisiin
- on tukena ja motivoivana palkkauksen perusteluille
- kasvattaa toinen toisensa ymmärtämistä.

(Viestimme välittömästi 2002.)

3.1 Valmistautuminen ja motivointi kehityskeskusteluun

Esimies kertoo alaisilleen kehityskeskusteluiden tarkoituksen, yleisen sisällön ja aikataulut. Työntekijöille jaetaan myös mahdollinen lomake, jonka työntekijät täyttävät ennen kehityskeskustelua. Lomakkeessa työntekijä arvioi ja pohtii omaa osaamistaan, tulostaan, tavoitteitaan, kehittymistarpeita ja esimiehen taitoja ja johtamistapaa. Esimies arvioi alaisiaan ennen kehityskeskustelua ja molempien arviot käydään yhdessä läpi kehityskeskustelussa. Ennakkovalmistautuminen kertoo, että asiaan suhtaudutaan vakavasti (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 125).

Kehityskeskustelun kesto riippuu puhuttavien asioiden määrästä ja niistä esiin nousevista asioista. Keskimäärin kehityskeskustelu kestää n. 1 - 1,5 h. (Viestimme välittömästi 2002.)

Alaisenkin täytyy valmistautua keskusteluun. Seuraavaksi muutamia vinkkejä, joita alaisen olisi hyvä miettiä:

- Miksi työtehtäväsi on olemassa? Mitä eri vastuualueita se sisältää?
- Mitkä ovat menneen kauden tärkeimmät tehtäväsi ja tavoitteesi? Mitkä asiat toteutuivat suunnitellusti ja mitkä eivät?

- Millainen työryhmän jäsen olet ja kuinka voisit arvioida omaa osuuttasi siinä?
- Mistä edellisen kauden saavutuksista olet erityisen ylpeä? Kuinka onnistuit siinä? Miksi kaikki eivät sujuneet suunnitellusti?
- Millaisia ongelmia tai esteitä koet työssäsi ja kuinka niistä päästäisiin eroon?
- Mistä pidät erityisesti työssäsi ja mistä et? Mitä syitä näihin on?
- Mitä työurasi sinulle merkitsee? Haluaisitko siirtyä muihin tehtäviin?
- Mitkä ovat tärkeimmät kehittämistarpeesi ja -tavoitteesi? Mitä olet valmis itse tekemään niiden hyväksi ja mihin kaipaat esimiehesi tukea?
- Mitä tavoitteita tai kehittämisideoita antaisit esimiehellesi joko esimiehesi tapaan johtaa tai kehityskeskusteluihin?
- Mitkä ovat vahvuutesi? Kuinka niitä voi kehittää entisestään?

(Kansanen 2004, 173 - 175.)

Esimiehen tulisi miettiä seuraavia asioita ennen kehityskeskusteluja:

- Mieti alaisen tehtävän päävastuut, tehtävän hyödyt yritykselle.
- Kertaa läpi tavoitteet, joita edellisellä kerralla sovitte alaisen kanssa. Onko alainen mielestäsi päässyt tavoitteisiin? Miksi on tai ei ole?
- Pyri saamaan palautetta muilta alaisilta tai yhteistyökumppaneilta alaisesi yhteistyötaitoista ja osaamisesta.
- Mieti ja tarkkaile omaa esimiessuoritustasi ja keskustele alaisesi kanssa siitä. Onko hän saanut tarpeeksi tukea työssään, mitä hän on odottanut?
- Muodosta kuva alaisesi vahvuuksista ja heikkouksista? Mieti, kuinka vahvuuksia saataisiin kehitettyä ja hyödynnettyä sekä miten heikkoudet saadaan paranemaan tai miten niitä saadaan kehitettyä.
- Mieti, onko alainen mielestäsi oikeassa tehtävässä vai sopisiko hänen tehtävänkuvansa paremmin jokin muu työ/osasto?
- Pyydä alaisilta lista asioista, joista he haluavat keskustella kehityskeskusteluissa ja pyri toteuttamaan heidän toiveensa.

(Kansanen 2004, 176 - 179.)

Esimiehen olisi saatava alaiset motivoitua keskusteluun ennen sen alkua. Motivointi on helpompaa, mikäli esimiehen ja alaisen välit ovat jo valmiiksi avoimet ja hyvällä

pohjalla. Huonot välit esimiehen ja alaisen välillä tarkoittavat suurempaa motivointia esimieheltä keskusteluun. Alaiset voivat vastustaa kehityskeskustelua: ”Miksi meillä pitää olla kehityskeskustelu, kun jutellaanhan me muutenkin?”. Tällöin on tärkeitä saada alaisille kerrottua kehityskeskustelun tärkeydestä ja merkityksestä.

Kehityskeskustelut eroavat päivittäisistä keskusteluissa mm. siten, että päivittäisissä keskusteluissa alainen voi päättää, mistä keskustele, ja jättää ikävät asiat puhumatta. Tärkein keino alaisten motivointiin on myös esimiehen itsensä motivointi. Esimiehen pitää itsekkin haluta kehittää itseään, organisaatiotaan ja alaisiaan. Passiivista alaista voi motivoida sanomalla: ”Uskon, että sinulla on paljon ideoita annettavana yrityksellemme, ja haluan jutella niistä sinun kanssasi.” (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 116 - 118.)

3.2 Onnistumisen edellytykset

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii kummaltakin osapuolelta keskittymistä ja sitoutumista. On kummankin vastuulla, että kehityskeskustelu onnistuu. Aluksi täytyy valita keskustelulle hiljainen ja kiireetön ympäristö, jonne ei tule puheluita tai asiakkaita keskeyttämään kehityskeskustelua. Jokainen kehityskeskustelu on erilainen, koska jokaisella on oma tapansa tulkita ja kertoa asioita. Kehityskeskusteluissa tarvitaan myös ihmistuntemisen taitoja, jotta ymmärtää toisen ajatuksia ja puhetta, niin kuin puhuja on sen halunnut ymmärrettävän. Tässä luvussa on käsitelty onnistuneen kehityskeskustelun piirteitä. Niiden huomioon ottaminen ja toteuttaminen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista, koska toiset ymmärtävät asiat toisella tapaa ja ne merkitsevät heille tällöin eri asioita. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 22.)

3.2.1 Kunnioitus ja luottamus

Kunnioitus ja luottaminen keskustelukumppaniin ovat välttämättömiä. Kunnioitus varsinkin on vaikeaa, koska toiset voivat ymmärtää sen makeiluna tai palvelutana. Kunnioituksen pitäisi kohdistua ihmiseen, ei niinkään hänen tekoihinsa. Ihmisellä saa olla omia mielipiteitä ja hän saa arvostella ja kritisoida asioita, mutta silti häntä voi kunnioittaa. Keskustelukumppaneiden välillä pitäisi säilyä koko ajan luottamus toiseen. Sitä voi ilmaista monella tapaa, kuten nyökkäyksillä, kyselemällä ja tarkentamalla asioita. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 22 - 23.) Alaisille

luottamuksen puute saattaa näkyä myös esimiehen liian teknisenä keskustelun toteutuksena. Tällöin alaiselle tulee tunne, että esimies pitää kehityskeskustelun vain sen takia, että se kuuluu esimiehen tehtäviin. Tällainen tilanne ei kuitenkaan ole hyvä, koska molemmat tuntevat silloin luottamuksen puutetta. Tällaisessa tilanteessa keskustelu on enimmäkseen mukavuusrajan alapuolella, eikä kehittymistä tapahdu kummankaan osapuolen kohdalla. (Wink 2006.)

3.2.2 Avoimuus

Avoimuudelle hyvä synonyymi on itsensä likoon paneminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kehityskeskusteluissa pitäisi kertoa koko tunne-elämä perin pohjin. Vaiteliaan ihmisen kanssa, joka vastaa vain kysytyihin kysymyksiin, on lähes mahdotonta käydä kehityskeskustelua varsinkin, kun kehityskeskustelun tarkoitus on saada esille omia kokemuksia ja toiveita. Hän ei todennäköisesti kerro niistä, jolloin esimiehen on pyrittävä avaamaan häntä kertomaan. Esimies voi johdatella alaista tarkentavilla kysymyksillä, kuten kysymällä, miksi tai mitä mieltä hän on jostakin asiasta. Näin sulkeutuneen ihmisen on helpompi vastata kysymyksiin ja keskustelusta tulee avoimempi. Liika avoimuus ei kuitenkaan ole hyväksi, koska silloin keskustelu voi kääntyä liian arkipäiväiseksi ja kehityskeskustelun tavoitteet eivät täyty. Kehityskeskustelussa saa toki olla mukana myös vapaata keskustelua, mutta se ei saa olla pääasia. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 30.)

3.2.3 Kuunteleminen

Kuunteleminen on ehkä tärkein ominaisuus kehityskeskusteluissa. Kuuntelemiseen ei riitä pelkkä hyvä kuulo. Siihen liittyy paljon muitakin asioita, kuten rivien välistä aistiminen, näkeminen, tunteminen ja ymmärtäminen. Pelkät sanat eivät siis riitä saamaan kuuntelusta hyvää, vaan kokonaisuus on se, joka ratkaisee. Jos ihminen tuntee, että häntä ei kuunnella, hän pitkästyy ja vaikenee kokonaan. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 38.)

Seuraavassa muutamia hyvän kuuntelijan piirteitä:

- Sopeutuu keskustelukumppanin rytmiin ja tahtiin.
- Katsoo kumppania silmiin.
- On empaattinen ja kunnioittaa keskustelukumppania.
- Ei katso kello tai naputa pöytää.

- Osoittaa kiinnostuksensa eleillä, ilmeillä ja kehonkielellä.
- Seuraa myös keskustelukumppanin eleitä, ilmeitä ja kehonkieltä.

(Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 38 - 39.)

3.2.4 Palaute

Palautteen antaminen ei ole niin helppoa, miltä se kuulostaa. Sen antamiseen liittyy paljon asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon. Palautteen antamista kannattaa harjoitella. Sitä ei pitäisi antaa aina samalla tavalla ja tyyllillä, koska silloin se menettää tehonsa. Palautteen antajan puhetyyli, esitystapa, ilmeet ja eleet vaikuttavat siihen, kuinka palaute otetaan vastaan. Avoin keskustelu työpaikalla helpottaa palautteen antamista. (Puro 2003, 93.)

Palautteen tulisi olla aitoa ja vilpitöntä. Palautteesta ei ole hyötyä, jos sitä annetaan koko ajan samoista asioista. Palautteen on oltava myös sydämellistä. Palautteen saajalle ei saa tulla sellaista tunnetta, että hän ei tiedä, sanooko palautteen antaja kohteliaisuuden vitsinä vai tosissaan. Palautteessa ei saa olla katkeruutta tai mustasukkaisuutta. (Hagemann 1991, 78 - 79.)

Negatiivista palautetta on helpompi yleensä antaa kuin positiivista. Siksi sitä saadaankin useammin. Palaute tulee käsitellä henkilön kanssa, jolle palautetta on annettu, että hän ymmärtää sen oikein. Vanhoja asioita ei pitäisi ottaa palautteeseen mukaan vaan pyrkiä antamaan palaute mahdollisimman pian. (Hagemann 1991, 85.) Positiivisessa palautteessa annetaan palautetta niistä asioista, joissa on onnistuttu. Myös positiivista palautetta on pysyttävä perustelemaan. Positiivinen palaute antaa uutta uskoa työntekijälle siitä, että hän on onnistunut ja voi jatkaa samaan malliin työtään. (Hyyppänen 2007, 141.)

3.3 Kehityskeskustelun vaiheet

Ensimmäisessä kehityskeskustelussa käydään läpi alaisen työtehtävät, tavoitteet ja samalla keskustellaan siitä, kuinka seuranta ja arviointi toteutetaan. Arvioinnin kohteet käydään yhdessä läpi ja sovitaan, kuinka niitä mitataan tai arvioidaan, sekä käydään tavoitteet selkeästi ja yksityiskohtaisesti läpi. Kummankin osapuolen on

ymmärrettävä tavoitteet ja arviointi samalla tavalla. Nämä asiat olisi hyvä käydä kyselemällä läpi. Esimies voi kysyä alaiselta: ”Mitä sinun mielestäsi asiakaspalvelu tarkoittaa?” Näin alainen ja esimies ovat yhtä mieltä sovitusta asioista ja ristiriitojen mahdollisuus vähenee. Tavoitteet kirjataan ylös ja niistä jää alaiselle ja esimiehelle samanlaiset kappaleet, jotta niitä voidaan tarkastaa tarvittaessa ja kummallakin on ne myös kirjallisesti tiedossa. (Valpola 2000, 141 - 142.)

Jatkossa ensimmäiseksi kerrataan kehityskeskustelun tavoitteet, jotta ne ovat varmasti kaikkien tiedossa jokaisessa kehityskeskustelussa. Aluksi voidaan keskustella työstä yleensä, jotta ilmapiiri saadaan luotua hyväksi ja luottamukselliseksi. Sen jälkeen voidaan aloittaa varsinainen kehityskeskustelu. Edellisellä kerralla sovitut asiat käydään läpi ja katsotaan, ovatko ne toteutuneet. Pohditaan, missä on onnistuttu ja missä kaivataan vielä kertausta tai harjoitusta. Alaisen tulisi saada ensin miettiä ja arvioida itse, missä hän on onnistunut. Esimies voi tehdä alaiselle selventäviä kysymyksiä, mutta esimies ei saa tuomita alaisen itsearviointia diktaattorimaisesti. Esimiehen tulee antaa palautetta alaiselleen hänen työstään, jotta alainen voi kehittyä. Palautteen antamisen ja lopettamisen tulisi olla positiivista ja keskivaiheelle tulisi keskittää mahdollinen rakentava palaute. Näin palautteesta jää alaiselle hyvä mieli, kun hän saa kuulla rakentavan palautteen myönteisten palautteiden välissä. Alainen antaa palautetta myös esimiehen työstä, jotta esimieskin kehittyisi ja saisi tietää alaisensa toiveista. (Valpola 2000, 142 - 143; Kansanen 2004, 144 - 147.)

Kehityskeskustelun aikana tulisi käydä läpi organisaation ja yksilön tarpeet ja toiveet, joiden pohjalta voidaan luoda tulevaisuuden suunnitelmat ja uudet tavoitteet. Tavoitteissa olisi hyvä asettaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Keskustelun loppupuolella tehdään alaiselle kehityssuunnitelma, jossa käyvät ilmi tavoitteet ja urasuunnitteluun liittyvät asiat. Loppukeskustelun aikana tulisi vielä arvioida keskustelu. Täyttikö se alaisen ja esimiehen tavoitteet ja toiveet? Jos jokin asia jäi puuttumaan, siitä voidaan vielä keskustella ennen lopetusta. Viimeiseksi allekirjoitetaan sovitut tavoitteet ja kopioidaan kummallekin vielä tavoitteet, joihin voidaan palata myöhemmin. Lopuksi sovitaan seuraavan kerran ajankohta. Seuraava ajankohta on yleensä noin puolen vuoden tai vuoden kuluttua. Puolivuositain olisi hyvä käydä vaikka lyhyempi keskustelu, jossa katsotaan vain tavoitteiden toteutumiset. (Valpola 2000, 142 - 143; Kansanen 2004, 144 - 147.)

Kehityskeskustelun jälkeen esimiehellä tulisi olla selvä näkemys alaisestaan. Esimies tietää tarkalleen alaisensa työnkuvan, tavoitteet ja toiveet. Hänen tulee mahdollisimman pikaisesti ryhtyä toteuttamaan ja suunnittelemaan alaiselle sopivia toimia, jotta tavoitteet ja toiveet toteutuvat organisaation puolelta. Esimiehen ja alaisen tulisi vielä kehityskeskustelun jälkeen itsenäisesti miettiä keskustelun tuloksia ja täydentää niitä itselleen, jotta asiat eivät unohtuisi. Jos alaisissa tai esimiehessä tapahtuu edistystä tai toiveet toteutuvat, siitä kannattaa sanoa kiitos heti sen huomattuaan. Ei siis tarvitse aina odottaa seuraavaa kehityskeskustelua, jossa palautetta voisi antaa. (Kansanen 2004, 148 - 149.)

3.4 Ristiriidat kehityskeskustelussa

Esimes toimii työnantajan edustajana kehityskeskusteluissa. Yksilön ja yrityksen tavoitteet eivät välttämättä ole samoja, joten nämä saattavat olla ristiriidassa keskenään. Esimes ei kuitenkaan saisi näyttää epävarmalta kehityskeskustelussa, vaikka ei aina olisikaan samaa mieltä omissa ja yrityksen tavoitteissa. Esimiehen tehtävähän on luoda yhteenkuuluvuutta ja luottamusta eri osapuolten välillä. Palkasta ei pitäisi keskustella kehityskeskusteluissa, vaan palkka-asiat tulisi hoitaa erillisessä keskustelussa. Palkasta voi nimittäin syntyä erimielisyyttä ja ristiriitoja, joten se toisi vain turhaa jännitystä kehityskeskusteluun. Esimiehen tulee muistaa koko kehityskeskustelun ajan, että hän edustaa työnantajaansa. Hänen tulee ottaa huomioon yrityksen asettamat vaatimukset kehityskeskustelulle ja toimia niiden mukaisesti. Esimiehen täytyy pitää tietty etäisyys alaiseen. Hän ei voi olla liian kaverillinen, mutta ei voi vastaavasti alkaa pomotella alaisiaan. (Valpola 2002, 140 - 141.)

Ristiriitoja voi syntyä jonkin tarpeellisen tiedon tai kokonaiskuvan puutteesta. Jokainen ihminen tarvitsee kokonaiskuvan asiasta, jotta hän ymmärtää sen täysin oikein. Ihminen muuttuu epäileväksi ja epävarmaksi, jos hän ei saa luotua kokonaiskuvaa itselleen. Näin voi syntyä ristiriita myös kehityskeskustelussa. Varsinkin uuden asian tai muutostilanteen eteen tullessa asioiden selkeyttäminen ja selittäminen on todella tärkeää. Esimiehen tulisi selvittää alaiselleen kaikki epäselvyydet, jotta alainen ei ala protestoida uusia asioita vastaan. Esimes saa varmuutta kokonaiskuvan ymmärtämiseksi kyselemällä alaiselta asiasta jotakin ja tarkentamalla alaiselle asiaa. Alaisella on myös vastuunsa asian ymmärtämisessä, ja

hänen tulee rohkeasti kysellä ja tarkentaa asioita, joita hän ei ymmärrä. (Valpola 2002, 142.)

Erilainen näkökanta voi myös synnyttää ristiriitoja. Kun asioita tarkastellaan eri näkökulmista, on ristiriitojen mahdollisuus suurempi. Eri näkökantaan voivat vaikuttaa erilaiset tekijät, kuten poliittinen tausta, koulutus, uskonto tai ikä. Ristiriidat alkavat näkyä vasta, kun aletaan puhua ”vakavasti”. Ne eivät välttämättä tule esille jokapäiväisessä keskustelussa, mutta kun mennään syvemmälle ihmiseen, piirteet alkavat tulla esille. Joskus tilanne saattaa mennä jo pitkällekin, ennen kuin tajutaan, että ristiriidan syy on peruslähtökohdissa. Ristiriita saattaa syntyä kiireisellä ihmisellä myös siitä, että hän ei ehdi kuunnella toisen osapuolen perusteluja ja johtopäätöksiä valinnalleen. Tässä tulee taas ilmi se, kuinka tärkeitä on kuunnella toista ihmistä. (Valpola 2002, 142.)

Alainen ja esimies ovat yksilöitä, joten heillä on omat henkilökemiansa ja erilaisuutensa. He siis reagoivat ja ymmärtävät asiat eri lailla. Erilaisuus on yrityksessä hyväksi, koska se yleensä nopeuttaa asioiden kehittämistä ja tuo uusia ratkaisuja yritykselle. Hyvä itsetuntemus auttaa siinä, että ihmisten henkilökemioiden välillä ei syntyisi ristiriitoja. Tähän auttaa, kun saa palautetta alaiseltaan, esimieheltään ja työkavereiltaan sekä tekee itsearviointia. Tärkeää on ymmärtää, että erilaisuus on voimavara, eikä heikkous. (Valpola 2002, 143.)

Ristiriitojen ratkaisu

Ristiriidat tulisi välttää mahdollisimman pitkälle, mikäli se vain on mahdollista. Jokaisella on heikot kohtansa, joista ei haluta puhua tai joita ei haluta kehittää. Niiden tarkastelu ja itsetuntemus auttavat välttämään ristiriitoja. Pitäisi pyrkiä siihen, ettei asia mene niin pitkälle, että joutuu käyttämään omia heikkoja kohtiaan ja näin ollen puolustautumaan niitä vastaan. Toisaalta heikot kohdat ovat niitä ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä ja niitä halutaan puolustaa voimakkaasti. On tärkeää ymmärtää, mikä asiassa on tärkeää ja miten siitä voi puhua toisen ihmisen kanssa. Esimies ja alainen voivat ennen kehityskeskustelua miettiä omia ja toisen heikkoja kohtia. Näin ristiriidat voidaan estää, koska tiedostetaan jo ennen keskustelua, että toisen heikkoudet tulee ottaa huomioon ja kunnioittaa niitä mahdollisuuksien mukaan. (Valpola 2002, 148.)

4 K-MARKET HOPPARIN HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSIÄ KEHITYSKESKUSTELUISTA

Haastatteluun osallistui kaikki neljä vakituista ja yksi osa-aikainen työntekijä K-Market Hopperista. Haastateltavista neljä oli samoja henkilöitä, jotka olivat osallistuneet myös syksyllä 2007 tehtyyn esihaastatteluun. Yksi silloin haastateltavista jäi äitiyslomalle ja ei näin ollen pystynyt osallistumaan enää tähän haastatteluun. Hänen tilallaan haastateltiin yhtä osa-aikatyöntekijää, koska hän työskentelee K-Market Hopperissa tällä hetkellä enemmän kuin yleensä. Haastatteluun osallistuivat siis kaikki tällä hetkellä työskentelevät viisi henkilöä. Kauppiaille tehtiin yksilöllinen haastattelu, jossa kyseltiin osittain samoja kysymyksiä kuin alaisilta, mutta myös pelkästään esimiehelle tarkoitettuja kysymyksiä.

4.1 Esihaastattelun tulokset

Syksyllä 2007 tehdyssä esihaastattelussa haastateltavat toivat esille, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Haastattelun edetessä tuli kuitenkin ilmi, että välillä syntyy erimielisyyksiä ja ilmenee kireyttä. Suurempia ”kärhämisiä” ei kuitenkaan ole syntynyt. Ilmapiiriä kuvailtiin myös avoimeksi. Esimiehen työpanokseen työyhteisön ilmapiiriin eteen oltiin yleisesti tyytyväisiä. Parannusehdotuksia tuli myös esiin, kun haastattelua syvennettiin. Työntekijät kaipasivat enemmän palavereja, jotta kaikki olisivat varmasti tyytyväisiä ja ilmapiiri pysyisi hyvänä.

Kehityskeskusteluja toivottiin työpaikalle, koska tällä hetkellä niitä ei ole lainakaan. Vain yksi sanoi, ettei halua kehityskeskusteluja työpaikalleen. Haastateltavien mielestä kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut olisivat hyvä lisä tämän hetkiseen tilanteeseen.

Työhön toivottiin jonkin verran työnkiertoa, koska kaikki eivät tällä hetkellä tee kaikkia töitä. Haastateltavat toivoivat, että kaikki osaisivat tehdä kaikkien perustyöt. Tähän he mainitsivat lisäksi osastonvastaavien poissaolojen tuuraamisen helpottumisen. Osastonvastaavan tilalle tulisi valita varahenkilö, joka osaa tehdä samat asiat, kuin osastonvastaava. Jos kaikki tekisivät kaikkia töitä tasapuolisuus olisi vielä parempi, ja muiden työtehtävien arvostus kasvaisi. Tuli esille myös, että nyt

tulee selän takana puhumista jonkin verran toisten työtehtävistä ja -tavoista. Uskottiin, että se saataisiin loppumaan, jos kaikki tutustuisivat toistensa vastuualueisiin ja tietäisivät, mitä työ sisältää ja kuinka paljon resursseja se vaatii työntekijältä.

4.2 Taustatiedot

Kolme tutkimukseen osallistujaa teki kaikkia elintarvikemyyjän töitä. Työ sisältää mm. kassatyöskentelyä, palvelulinjastossa työskentelyä, kuormien purkua ja asiamiespostissa työskentelyä. Yksi haastateltavista tekee vain kassa- ja asiakasmiespostissa työskentelyä ja yksi kaikkia muita elintarvikemyyjän töitä, mutta ei työskentele asiamiespostissa. Haastateltavista kukaan ei ollut suorittanut myyjän ammattitutkintoa, mutta kaksi oli suorittanut kaupallisen alan tutkinnon. Ensimmäinen haastateltavista oli valmistunut merkantiksi ja on työskennellyt Hopperissa yhteensä noin viisi vuotta. Välillä hän on käynyt muualla töissä mutta on palannut takaisin kahdeksan kuukautta sitten. Toinen haastateltavista on työskennellyt yrityksessä 22 vuotta, mutta ollut välillä äitiyslomalla. Hän on suorittanut työn ohessa ruokamestari-tutkinnon, mutta muuta koulutusta hänellä ei ole. Kolmas haastateltavista on työskennellyt yrityksessä noin vuoden, eikä hänellä ole aikaisempaa kokemusta kaupan alalta. Hän opiskelee lukiossa viimeistä vuotta. Neljäs haastateltavista on työskennellyt yrityksessä 26 vuotta ja on käynyt kauppakoulun. Viides haastateltavista on koulutukseltaan ravintolanhoitaja ja suorittanut erilaisia kaupan alan kursseja työn ohessa. Hän on työskennellyt yrityksessä 30 vuotta.

4.3 Työntekijöiden ajatukset kehityskeskustelusta

Kehityskeskustelut aiheena oli työntekijöille ennestään tuntematon. Yksi työntekijöistä oli kerran aikaisemmin osallistunut kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelut toivat työntekijöille mieleen lähinnä positiivisia ajatuksia ja mielikuva oli yleisesti positiivinen, mutta myös muutama negatiivinen ajatus tuli esille. Positiivisuus tuli esille, kun työntekijät alkoivat miettiä kehityskeskustelujen seurauksia työyhteisössä. Esille tuli, että kehityskeskustelujen kautta työyhteisö menee parempaan suuntaan, saa yhteiset päämäärät ja kaikki tietävät, missä mennään. Lisäksi

uskottiin, että kehityskeskusteluissa saadaan positiivista palautetta työstä. Positiivisuutta lisäsivät myös kommentit: kehityskeskustelut ovat tarpeellisia, hyviä ja asioihin vaikuttavia. Muutama negatiivinen asia nousi esille epävarmuutena ja heikkouden pelkona. Muutamaa työntekijää mietitytti negatiivisen palautteen saaminen ja sovittujen ja kehitettävien asioiden epäonnistuminen.

Kysyttäessä työntekijöiltä, mitä sana kehityskeskustelu tuo mieleen ja mitä se tarkoittaa, työntekijät alkoivat huokailla ja esille tuli epätoivoisia ilmeitä. Tästä reaktiosta huomasin, että aihe oli heille vieras. Työntekijät ajattelivat, että kehityskeskustelussa puhutaan työpaikan yhteisistä kehitettävistä asioista, parannetaan työyhteisöä, keskustellaan ajankohtaisista ja tulevista asioista sekä työpaikan positiivisten asioiden ilmi tuomisesta. Työskentelytapojen ja asiakaspalvelun parantamiseen uskottiin myös paneuduttavan kehityskeskustelussa. Työntekijät uskoivat myös saavansa kehityskeskustelusta positiivista palautetta, arvioita työskentelystään ja ideoita omaan työhönsä.

Kehityskeskustelun aiheita tai teemoja työntekijöiden oli vaikea nimetä. Esille tuli kuitenkin muutamia asioita, joita he epäilivät oikeiksi aiheiksi. Heidän mietteistään tuli esille tuloksesta keskustelu, asiakkaiden mielipiteet, markkinointi, työhyvinvointi, keskustelu henkilökunnasta ja yrityksestä sekä tavoitteista. Yksi haastateltavista arveli, että kehityskeskustelut etenevät teemoittain keskustelua eteenpäin johdatellen.

Työntekijät ajattelivat ensin, että tavoite-, suunnittelu-, kehitys- ja tuloskeskustelut ovat kaikki samanlaisia. Hieman mietittyään kaikki löysivät kuitenkin muutamia eroja. Yhden haastateltavan mielestä tavoitekeskustelu on ensimmäinen vaihe keskustelua, jonka kautta päästään kehitys-, suunnitelma- ja tuloskeskusteluun, jotka ovat yksi ja sama asia. Toisen haastateltavan mielestä kaikilla keskusteluilla on oma tarkoituksensa. Hänen mielestään tavoitekeskustelussa luodaan tavoitteet, suunnitelmakeskustelussa suunnitellaan, kuinka tavoitteeseen päästään, tuloskeskustelussa seurataan, ovatko tavoitteet ja tulos täyttyneet, ja kehityskeskustelussa kootaan kaikki yhteen. Hänen mielestään kaikki keskustelut tukevat toisiaan ja ovat tärkeitä. Kolmas haastateltavista sanoi, että vain tuloskeskustelu on erilainen, koska siinä puhutaan, kuinka rahaa on tullut. Hänen mielestään muut kolme keskustelua ovat samanlaisia keskenään. Neljäs oli sitä mieltä, että eroa on vain silloin, jos ei päästä tavoitteisiin, koska silloin tuloskeskustelua ei

voida käydä. Viides haastateltavista kertoi, että kaikki ovat erilaisia niiden luonteen ja tarkoituksen perusteella. Hänen mielestään tavoitekeskustelussa sovitaan, mihin pitäisi päästä ja mitkä tavoitteet pitäisi ylittää. Kehityskeskustelussa keksittäisiin esimiehen kanssa yhdessä, kuinka tavoitteisiin päästään. Suunnitelmakeskustelussa jutellaan ennalta sovituista asioista. Tuloskeskustelussa hänen mielestään katsotaan, onko päästy rahallisesti tulokseen ja tavoitteisiin.

Työntekijöiden vastaukset kehityskeskustelun kestosta vaihtelivat puolesta tunnista päivään. Suurin osa sanoi kuitenkin niiden kestävän keskimäärin noin tunnin. Keskustelu-aikaan vaikuttaa keskusteltavien asioiden ja niistä syntyvien ideoiden määrä. Useimmat ymmärsivät, että kehityskeskustelu käydään yhdessä koko henkilökunnan kanssa. Kysyttäessä sitä, kuinka usein kehityskeskustelu tulisi käydä heidän omassa työpaikassaan, vastaukset olivat myös aika erilaisia. Yhden haastateltavan mielestä se tulisi pitää kerran kuukaudessa ja muiden mielestä kerran tai kaksi vuodessa. Sopivaksi paikaksi he kaikki sanoivat rauhallisen ja häiriöttömän ympäristön. Kahden työntekijän mielestä tutuin ja turvallisin paikka olisi kahvikupposen ääressä henkilökunnan kahvihuoneessa. Yksi haastateltava sanoi sopivan paikan olevan iso pyöreä pöytä, jossa kaikki voisivat olla yhden pöydän ympärillä ja nähdä toisensa.

Työntekijät uskoivat, että etukäteen täytettävästä lomakkeesta olisi heille hyötyä. Etukäteen täytettävän lomakkeen hyödyiksi he löysivät muutamia asioista. Suurimpana hyötynä heidän mielestään olisi etukäteen valmistautuminen. Sen kautta he perehtyisivät paremmin aiheisiin, joita kehityskeskustelussa käydään, ja he olisivat motivoituneempia ja ajatukset ja ideat olisivat syvällisempiä. Yhden mielestä kehityskeskusteluun olisi helpompi tulla ja kauppias saisi etukäteen jo tietoa alaiensa mielipiteistä. Eräs taas toi ujouden esille ja uskoi, että etukäteen saatuun lomakkeeseen uskaltaisi paremmin laittaa asiat todellisesti ja rehellisesti.

Kysyttäessä valmistautumisesta kehityskeskusteluun työntekijät sanoivat täyttävänsä mahdollisen lomakkeen etukäteen ja miettivänsä käsiteltäviä asioita sekä toiveita ja tavoitteita. Työntekijät toivoivat, että kauppias miettisi etukäteen käsiteltävät aiheet, jotta osaisi puhua oikeista asioista. Yksi sanoi myös haluavansa, että kauppias olisi jämäkkä ja sanoisi toivomansa asiat suoraan alaisille. Lisäksi hän sanoi, että mikäli kauppialla on parannusehdotuksia, ne tulisi tuoda julki. Eräs työntekijä toivoi, että

kauppias pitäisi tiedotustilaisuuden ennen kehityskeskustelua. Hän toivoi, että kauppias kertoisi silloin kehityskeskustelusta ja kauppiaan itse valitsemista aiheista. Työntekijät uskoivat, että mahdollinen kehityskeskustelu vaatisi heiltä paneutumista asioihin syvällisemmin kuin tällä hetkellä. Yksi heistä sanoi, että se vaatisi kompromisseihin pääsyä ja asioiden samalla lailla ymmärtämistä sekä joustavuutta omissa mielipiteissä. Yhden mielestä asioiden julki tuominen olisi myös vaativa mutta hyödyllinen asia. Se vaatisi myös koko henkilökunnan sitoutumista kehityskeskusteluun täysillä ja motivoituneesti.

Ketään ei pelottanut tai ahdistanut ajatus kehityskeskustelusta. He eivät myöskään osanneet mainita mitään haittoja, joita kehityskeskustelusta voisi olla. Yksi haastateltavista vain mietti, että kehityskeskustelu voi silloin tuntua ikävältä, mikäli työntekijä itse suhtautuu siihen negatiivisella ja väärällä asenteella. Kehityskeskustelun hyötyjä heidän oli helpompi kertoa. Esille nousi yhteen hiileen puhaltaminen, yhteiset tavoitteet, työmotivaation paraneminen, tulokseen pääsy ja asioiden hoitaminen sovitulla tavalla. Yksi heistä myös uskoi, että kehityskeskustelussa tulisivat sellaiset asiat esille, jotka eivät välttämättä muuten tulisi puheeksi. Yleisesti he toivoivat myös, että yhteiset pelisäännöt ja päämäärät selkiintyisivät.

Työntekijät uskoivat, että kehityskeskusteluvalmennuksesta ennen ensimmäistä kehityskeskustelua olisi heille hyötyä. Osan mielestä kaikkien tulisi osallistua siihen ja osa taas oli sitä mieltä, että vain osa tarvitsisi valmennusta. Valmennuksen hyödyiksi he kertoivat varmuuden ja tietoisuuden lisääntymisen ja oletusten vähenemisen. Yksi uskoi valmennuksesta saatavan teoretietoa, jota voisi soveltaa omaan työhönsä. Yksi totesi, että isommissa yrityksissä valmennuksesta olisi enemmän hyötyä.

Kaikki sanoivat, että olisivat valmiita antamaan palautetta itsestään, työkavereistaan ja kauppiaasta. Yksi totesi, että olisi arka antamaan negatiivista palautetta, mutta positiivisen palautteen antaminen onnistuisi. He olivat myös valmiita ottamaan vastaan palautetta, mutta muutama kertoi, että heille olisi vaikeata, jos palaute on negatiivista. Yksi haastateltavista sanoi, että saadusta palautteesta tulisi ottaa opikseen ja alkaa kiinnittää heikoimpiin puoliinsa huomiota, jotta ne saataisiin parantumaan.

Kukaan haastateltavista ei ollut tietoinen organisaation tavoitteista kokonaisuudessaan. Kaksi haastateltavista sanoi, että he ovat vain osaksi tietoisia organisaation tavoitteista. Haastateltavien omat tavoitteetkaan eivät olleet heille selvillä. Kaksi työntekijöistä kertoi olevansa täysin tietoisia omista tavoitteistaan. Yksi haastateltavista sanoi suoraan, että ei tiedä omia tavoitteitaan työssään. Kahden mielestä he tietävät osittain omat tavoitteensa mutta kaipaavat niihin vielä tarkennusta ja miettimistä.

Kysyttäessä työntekijöiltä, onko kauppias heidän osaamisestaan samalla tasolla kuin he itse, tuli epäileviä vastauksia. Kaksi työntekijöistä sanoi, että kauppias ymmärtää osaamistason samalla tapaa kuin he itse. Yksi työntekijä totesi, että kauppias tietää kyllä hänen osaamisensa tason, mutta hän ei itse ole varma. Kaksi epäröi ja vaihtoi mielipidettään monta kertaa ja vastasi lopuksi, että kauppias luultavasti ajattelee asiasta samalla tavalla. Työhön ja osaamisen nähden kaikille eivät olleet selviä työpaikan odotukset ja toiveet. Yksi haastateltavista sanoi, että on K-Market ketjun tasolla tietoinen tavoitteista ja odotuksista, mutta kauppatasolla tarvitsisi tarkennusta ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Kaksi työntekijää epäröi ja mietti asiaa kauan. He luulivat tietävänsä odotukset mutta eivät olleet varmoja. Kaksi kertoi tietävänsä, mitä työtehtäviin kuuluu, mutta muita odotuksia ja tavoitteita ei.

Kaikki työntekijät olisivat valmiita osallistumaan lyhyisiin päivän tai kaksi kestäviin koulutuksiin. Pidempiin koulutuksiin oli osalla työntekijöistä vain kiinnostusta. Esille tuli kahdella työntekijällä, että pidemmät koulutukset olisi pitänyt käydä nuorempana. Enää ei ole energiaa ja halua lähteä koulutuksiin ja valmennuksiin pitkäksi aikaa. Kukaan ei kuitenkaan ollut valmis osallistumaan tutkintoon johtavaan koulutukseen, joka kestäisi useamman vuoden. Eräs haastateltavista sanoi, että hänellä olisi halua osallistua esim. vuoden kestävään valmennukseen.

Kaikki haastateltavat sanoivat, että he haluaisivat kehityskeskustelut käytäntöön heidän omalla työpaikallaan. Tämä kävi jo ilmi syksyllä 2007 tehdyssä esihaastattelussa. Hyödyksi he miettivät heille tulevia hyötyjä omalta kannaltaan. Yksi haastateltavista uskoi, että tieto kulkisi nopeammin ja paremmin kuin nyt. Hän piti myös säännöllistä keskustelua hyvänä tapana tasata tietoja. Toinen toivoi oppivansa niistä jotakin uutta ja uskoi, että pysyisi paremmin tilanteessa mukana, kun saisi keskustella kauppiaan kanssa. Yhdelle työntekijöistä tuli mieleen, että työmotivaatio

ja -tavat parantuisivat keskustelujen kautta ja yhteinen toimintatapa selkiintyisi. Eräs toivoi, että kehityskeskustelussa tulisivat kehitettävät asiat paremmin esille, koska muuten niistä ei tule puhuttua. Muita odotuksia heidän oli vaikea esittää, koska aiheesta ei ollut hirveästi tietoa. Yleisesti he toivoivat kuitenkin työyhteisön ja viestinnän paranevat sekä saavansa uutta puhtia työntekoon.

Kaikki uskoivat, että henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta olisi heille apua työnteossa. Osa oikein innostui ja alkoi kysellä, milloin he saavat tehdä itselleen kauppiaan kanssa omat kehityssuunnitelmat. Yksi nosti myös esille, että uusille työntekijöille pitäisi tehdä kehityssuunnitelmat heti työhön tultaessa. Tähän perusteluksi hän sanoi, että työnkuva ja -tehtävät selkiintyisivät tämän kautta. Hänen mielestään tämä olisi hyvä lisä perehdytykseen.

4.4 Kauppiaan ajatukset kehityskeskustelusta

Kauppiaalla oli aika tarkka kuva kehityskeskustelusta. Hän kertoi kehityskeskustelussa käsiteltävän yrityksen ja henkilökunnan asioita, työskentelytapojen kehittämistä ja henkilökunnan motivointia. Hän sanoi myös, että se on työntekijän ja esimiehen tilaisuus puhua kahden kesken asioista.

Kysyttäessä kauppiaalta, mistä aiheista tai teemoista kehityskeskustelussa puhuttaisiin, hän kertoi konkreettisia esimerkkejä. Hän kyselisi työntekijöiltä työmotivaatiosta, mitä heidän yrityksessä kannattaisi tehdä eri tavalla tai toisella uudella tavalla. Hän kertoisi omia näkemyksiä asioista kuuntelemalla ensin työntekijää. Hän kysyisi työntekijöiltään koulutusasioista, yhteistyöstä henkilökunnan kanssa ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten vetääkö ovista, tuuleeko ikkunoista, laitteiden kunnosta ja vapaa-ajan aktiviteeteista.

Kauppiaalta kysyttiin myös tavoite-, kehitys-, suunnitelma- ja tuloskeskustelujen eroista. Hänen mielestään niissä kaikissa on jotakin eroa. Hän piti tuloskeskusteluna sellaista keskusteluhetkeä, joka pohjautuu numeroihin, kuten mistä numerot tulevat ja syntyvät, miten parantaa tulosta, mistä tulos johtuu. Tavoitekeskustelussa hänen mukaansa keskustellaan siitä, millä keinoilla tulokseen päästään. Kehityskeskustelusta hänellä oli positiivisin kuva, koska siinä hänen mielestään kannustetaan motivoivaan

työhön ja suunnitellaan yhdessä työntekijän kanssa hänen kohdalleen sopivia keinoja motivoimiseen. Suunnitelamakeskustelua hän piti hyödyttömänä. Lopuksi hän kuitenkin mietti, että voisi kai siinä jotakin markkinointiin ja myyntiin liittyviä asioita suunnitella, kuten esim. minkälainen kirpputori järjestetään.

Kauppiaan mielestä heidän yrityksessään kehityskeskustelu olisi hyvä olla kerran vuodessa. Aikaa hän ajatteli menevän yhden henkilön kanssa noin tunnin. Kehityskeskustelu tulisi hänen mielestään heidän omassa työpaikassaan pitää kauppiaan luona rantasaunalla, koska silloin työntekijät olisivat vapautuneempia. Mutta koska se ei ole vielä valmis, hän pitäisi sen nyt työpaikalla kahvihuoneessa. Työpaikalla pidettävään kehityskeskusteluun hän sanoi syyksi, että siellä työpaikan tuttu tila inspiroisi enemmän ajattelemaan työtä.

Kehityskeskustelun hyödyiksi kauppias mainitsi, että työntekijän ajatukset, toiveet, ideat ja negatiiviset asiat työssä tulisivat selviksi tai paremmin esille kuin nyt. Työntekijän näkökanta yrityksen asioihin tulisi myös keskustelussa esille ja näin kauppias saisi siitä itselleen kuvan työntekijän sitoutumisesta yritykseen. Keskustelun lomassa voivat tulla esille myös henkilökunnan keskinäiset ristiriidat. Niihin kauppiaan olisi helpompi puuttua, kun hän tietäisi niistä. Ainoa negatiivinen asia, joka hänen mieleensä tuli kehityskeskustelusta, oli työntekijöiden rehellisyys. Hän epäili, olisivatko työntekijät varmasti rehellisiä ja suorita kehityskeskustelussa.

Kauppias piti itselleen tarpeellisena käydä jonkinlaisen valmennuksen ennen ensimmäisiä kehityskeskusteluja. Siellä hän saisi tarkan ja selkeän kuvan koko kehityskeskusteluprosessista ja itselleen varmistusta sekä käytännön neuvoja kehityskeskustelun pitämiseen. Etukäteen täytettäviä lomakkeita hän piti tarpeellisena, koska silloin pystyisi miettimään asioita etukäteen, pohjustamaan kysymyksiä ja vastauksia sekä miettimään oman kannan asioihin.

Kauppias valmistautuisi kehityskeskusteluun tarkastamalla, että hänellä on kirjoittava kynä, riittävästi muistiinpanovälineitä, järkeviä kysymyksiä, jotka on etukäteen ajateltu yrityksen toimintaympäristöä tukeviksi, ja tunnelman keventämiseksi kupillinen Presidentti-suodatinkahvia. Kauppias totesi myös, että hänen pitäisi työvuoroja suunnitellessaan ottaa huomioon kehityskeskusteluun varattava aika. Alaisten kauppias toivoi myös valmistautuvan omalla panoksellaan. Hän toivoi, että

he olisivat täyttäneet mahdollisen lomakkeen etukäteen miettien ja pohtien joka kohtaa erikseen. Kauppias toi esille myös, että alaisten olisi panostettava keskusteluun täysillä ja tajuttava, ettei kysymyksessä ole mikään läpihuutojuttu. Hän toivoi myös, että alaiset toisivat esille uusia ideoita ja olisivat avoimia keskustelussa.

Kauppias kertoi olevansa huono arvioimaan itseään ja antamaan itsestään palautetta alaisille. Hän kertoi myös negatiivisen palautteen antamisen alaisille olevan hankalaa ja epämiellyttävää. Positiivista palautetta hän pyrki antamaan alaisilleen. Alaisten antaman palautteen suhteen hän oli hieman epävarma omasta käyttäytymisestään. Hän ottaisi palautteesta vastaan, mutta ei tiennyt, kuuntelisiko sitä ja ottaisiko opikseen siitä.

Kauppias ei ollut varma alaistensa tavoitteista, mutta omista tavoitteistaan hän kertoi olevansa selvillä. Kauppias olisi valmis menemään itse lyhyisiin valmennuksiin ja koulutuksiin, mutta ei pitkiin tutkintoon johtaviin koulutusohjelmiin. Esimiestyöhön kauppias toivoi saavansa valmennusta tai koulutusta lisää. Hän toivoisi, että mahdollisesti heilläkin saataisiin kokeilla, onko kehityskeskusteluista oikeasti hyötyä, ja kokea mahdolliset hyödyt suurena onnistumisena. Hän toivoi henkilökunnalle ja yritykselle kehityskeskusteluista erityisesti sellaista hyötyä, että kummankin osapuolen voimavarat saataisiin tehokkaasti käyttöön.

Esimiestyön kannalta kauppias sanoi odottavansa kehityskeskustelulta vuorovaikutusta ja työntekijöiden vahvuuksien löytämistä. Kauppias uskoi, että alaiset toivoisivat kehityskeskusteluja työpaikalleen. Niistä on ollut aikaisemmin puhetta työpaikalla, mutta kauppias ei vain ole saanut aikaiseksi järjestää niitä. Hän uskoi, että kehityskeskustelut herättävät alaisissa positiivisia ja negatiivisia tunteita. Kauppias arveli, että osalla henkilökuntaa on negatiivinen asenne kehityskeskusteluja kohtaan, koska niitä ei ole ollut ennenkään eikä niitä tarvita nytkään. Positiivista hän totesi olevan sen, että jotakin tapahtuu työyhteisössä ja työntekijät saavat jotakin uutta, mm. kehittymisideoita, kannustusta ja tukea, työhönsä. Hän ajatteli, että osa työntekijöistä kaipaa lisäkoulusta ja on innokas lähtemään koulutuksiin. Osa taas ei kaipaa lisäkoulutusta eikä ole innokas lähtemään uusiin koulutuksiin mukaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset luvussa kootaan haastattelujen ja teorian pohjalta saadut eroavaisuudet ja yhteydet toisiinsa. Luvun lopussa on kerrottu opinnäytetyön kirjoittajan ideoita, kuinka K-Market Hopperissa tulisi toimia, että kehityskeskustelukäytäntö saataisiin alkuun ja toimimaan jatkossakin.

Kehittämisehdotuksia

Kuten alaisen vastauksista huomasin ei heille kehityskeskustelu sananakaan ollut kovin tuttu. Osa henkilöstöstä ajatteli, että kehityskeskustelu käydään ryhmässä. Teorian mukaan kehityskeskusteluhan on alaisen ja esimiehen kahdenkeskeinen hyvin valmisteltu keskustelutilaisuus. Kehityskeskustelussa keskusteltavat aiheet alaiset osasivat kertoa hyvin. Tarkoituksenkin he tiesivät suurimmaksi osaksi, mutta kaikki asiat eivät haastateltavilla tulleet heti mieleen. Teoriasta kehityskeskustelun tarkoituksia löytyy paljon ja ne muokkautuvat myös tietysti jokaiselle yritykselle erilaiseksi ja yksilölliseksi.

Kehityskeskustelujen kestosta ja keskustelutiheydestä alaisilla oli hieman harhaanjohtavia ajatuksia. Kehityskeskustelut eivät todellisuudessa kestä kokonaista päivää, eikä niitä ole tarpeen käydä joka kuukausi. Osa alaisista tiesi tai luuli, että noin tunti on hyvä ja riittävä aika keskustella kerralla. Suurin osa oli keskustelujen tiheyden suhteen oikeassa, että niitä pidetään kerran tai kaksi vuodessa. Keskustelupaikan alaiset osasivat sanoa, niin kuin se teoriassakin sanotaan rauhalliseksi ja häiriöttömäksi. Kauppiaan idea hänen omalla rantasaunallaan on hyvä idea, koska siellä alaiset tunsivat varmasti olonsa rennommaksi kuin työpaikalla, mutta vaarana voisi olla, että he eivät saisi silloin ajatuksia keskitettyä työhön vieraassa paikassa.

Valmistautumiseen alaiset pitivät hyvänä keinona etukäteen täytettävää lomaketta. Siitä he saavat varmasti tukea ja turvaa sekä he motivoituvat paremmin jo ennen keskustelua tilanteeseen. Alaiset saavat apua myös tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta, jossa kerrotaan alaisen valmistautumiseen liittyviä kysymyksiä ja alaistaideoista. Kauppiaalla oli myös positiivinen suhtautuminen etukäteen täytettävästä lomakkeesta.

Kehityskeskustelut on hyvä aloittaa K-Market Hopperissa, koska henkilöstö selvästi toivoo ja kaipaa niitä. Heillä on kehityskeskusteluista pääosin positiivinen mielikuva, jonka pohjalta on hyvä lähteä liikkeelle. Muutamit negatiiviset ajatukset, joita haastattelussa tuli esille poistuvat varmasti ensimmäisen keskustelun jälkeen. Sillä ne olivat epävarmuuteen ja tietämättömyyteen liittyviä mielikuvia. Kauppiaan olisi hyvää pitää ennen kehityskeskusteluja palaveri ja kertoa alaisille kehityskeskusteluista, että he saisivat varmuutta omiin ajatuksiin ja lisätietoa kehityskeskusteluista. Kauppias voisi itse käydä ennen kehityskeskusteluja koulutuksen tai valmennuksen kehityskeskusteluun, jotta hän osaisi pitää ne ja kertoa myös alaisille niistä. Näin kaikkien alaisten ei tarvitsisi käydä valmennusta, vaan tietoa kulkisi esimiehen kautta alaisille. Kauppias tiesi kyllä kehityskeskustelun pääperiaatteet, mutta valmennuksesta hän saisi itselleen lisää näkökulmia ja asiantuntijoiden avun kehityskeskustelun aloittamiseen.

Kehityskeskusteluista olisi varmasti hyötyä koko henkilöstölle. He saisivat palautetta työstään, jota he ovat toivoneet. Lisäksi heille tulisi omat ja yrityksen tavoitteet ja päämäärät selviksi sekä mieltä painavista asioista voisi puhua rauhassa, siihen varatulla ajalla. Kauppiaan tulisi valmistautua siihen, että hän saa palautetta alaisilta ja kauppiaan tulee myös antaa alaisille palautetta.

Esimiestyön kehittämiseen kauppias saisi kehityskeskusteluiden kautta monta tarkasteltavaa ja parannettavaa kohdetta. Kauppias saisi keskusteluiden kautta palautetta omasta esimiestyöstään. Siellä alaiset toisivat esille niitä asioista, joita he nyt kertoivat opinnäytetyöntekijälle haastattelujen aikana. Alaisten tietämys lisääntyisi kehityskeskustelun aikana ja he ymmärtäisivät omat ja yrityksen tavoitteet. Näin yritys ja kauppias saisi enemmän tietoa, mitä alaiset haluavat ja toivovat tavoitteiden kautta. Kauppias hahmottaisi kehityskeskusteluissa alaistensa taidot ja kehittämisen kohteet sekä saisi kokonaiskuvan henkilöstön osaamisesta. Tämän avulla kauppias voisi hyödyntää kaiken henkilöstön osaamisen ja tehostaa liiketoimintaa osaamisella. Vuorovaikutus taidot ovat esimiestyössä todella tärkeitä ja niiden kehittäminen olisi varmasti myös K-Market Hopperissa tärkeää.

Kehityskeskustelulomake on suunniteltua pääosin teoriaan pohjautuen. Siinä on huomioitu myös haastattelussa tulleet toiveet. Lomake on helppo täyttää, mutta siinä pitää toisaalta kuitenkin ajatella kysyttäviä asioista ja pohtia niitä, jotta

kehityskeskustelusta saataisiin kaikki hyöty irti ja itse keskustelutilaisuus olisi helpompi toteuttaa. Lomakkeessa on kaksi eri osaa. Lomakkeen ensimmäinen osa on tarkoitus täyttää varsinaisessa kehityskeskustelussa, nämä ovat liitteessä sivut 36-43. Siinä osassa tulevat esille kehityskeskustelun kolme tärkeää osaa kuluneen vuoden suoriutumisen arviointi, tavoitteet seuraavalle vuodelle ja kehittämissuunnitelma. Lomakkeen loppuosa on tarkoitettu seurantakeskustelua varten. Opinnäytetyön tekijä suosittelee, että seurantakeskustelu pidettäisiin puolen vuoden päästä kehityskeskustelusta. Silloin keskustelu olisi lyhyempi ja käsiteltävien asioiden määrä olisi pienempi. Näin asiat pysyisivät paremmin mielessä ja seuranta olisi tehokkaampaa.

LÄHTEET

- Haavisto, P. 2006. Hyvä alainen osallistuu eikä jupiste käytävillä. Työturvallisuuskeskuksen sivusto. Viitattu 17.2.2008. [Http://www.ttk.fi](http://www.ttk.fi).
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Weilin+ Göös.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Juholin, E. N.d. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden sivusto. Viitattu 17.2.2008. [Http://www.jyu.fi](http://www.jyu.fi).
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimus. Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry:n sivusto. Viitattu 26.1.2008. [Http://www.henryorg.fi](http://www.henryorg.fi), tuotteet ja palvelut, tutkimukset, henkilöstöjohtamisen trendit 2007.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaidot yhtä tärkeitä kuin esimiestaidot. Tiedote. Kunnallisanan kehittämissäätiön sivusto. Viitattu 17.2.2008. [Http://www.kaks.fi](http://www.kaks.fi).
- Kesko. 2007. Kesko lyhyesti. Kesko Oyj:n sivusto. Viitattu 18.2.2008. [Http://www.kesko.fi](http://www.kesko.fi), konserni.
- Puro, J - P. 2003. Työviestinnän kipupisteet hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Infor.
- Ronhy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Saaranen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.2.2008. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus).
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Viestimme välittömästi. 2002. Kehityskeskustelut. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Helsinki: WSOY, 145.

LIITTEET

Liite 1.

Henkilön nimi :
 Esimiehen nimi :
 Keskustelupäivä :

Kehityskeskustelu on suunniteltu keskustelu sinun ja esimiehesi kesken, jossa molemmilla on mahdollisuus keskustella asioista, jotka ovat tärkeitä sinulle työssäsi. Kehityskeskustelu auttaa yritystä ja omaa kehittymistä.

Kehityskeskustelu sisältää kolme eri osaa.

1. Kuluneen vuoden suoriutumisen arviointi (ensimmäisellä kerralla tätä osiota ei tehdä)
2. Tavoitteet seuraavalle vuodelle
3. Kehittymissuunnitelma

1. Kuluneen vuoden suoriutumisen arviointi

Tehtävät/suoriutuminen

Suoriutumisen arvioinnissa tarkastellaan kulunutta vuotta ja arvioidaan aikaansaannoksia suhteessa tavoitteisiin, joista sovittiin vuoden alussa.

Käy läpi edellisessä tulos- ja kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet ja merkitse niistä tärkeimmät alla olevaan taulukkoon (enintään 5). Arvioidessasi suoriutumista mieti, mikä onnistui hyvin ja mitä olisi voitu tehdä paremmin. Keskustele esimiehesi kanssa oletko ja missä määrin saavuttanut asetetut tavoitteesi.

| Tavoite | Kuvaus | Arvio |
|---------|--------|-------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |

| | | |
|----|--|--|
| 5. | | |
|----|--|--|

Tässä osiossa esimies arvioi toimihenkilön suoriutumista kokonaisuutena.

Millainen on toimihenkilön suoriutuminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?

| | | |
|---|--------------------------------------------------------|--|
| 5 | Erinomainen, huomattavasti tavoitetta parempi | |
| 4 | Erittäin hyvä, tavoitetta parempi | |
| 3 | Hyvä, tavoitteen mukainen | |
| 2 | Kehitettävä | |
| 1 | Heikko | |

Kyvyt

Esimies ja alainen keskustelevat ja arvioivat alisen kykyjä työssään. Arvioinnissa voidaan keskustella myös alaisen halukkuudesta ja mahdollisuuksista ottaa vastaan uusi työtehtävä/ uusia haasteita.

Alaisella on: (suhteessa työn vaatimuksiin)

| | | |
|---|------------------------|--|
| 5 | Erinomaiset kyvyt | |
| 4 | Hyvät kyvyt | |
| 3 | Riittävät kyvyt | |
| 2 | Puutteelliset kyvyt | |
| 1 | Heikot kyvyt | |

Yhteistyö alaisen kanssa

Esimies arvioi alaisen yhteistyökykyä. Arvio sisältää: Tiedonkulun, lojaalisuuden, kommunikoinnin ja kyvyn tehdä yhteistyötä esimiehen, muiden työntekijöiden ja organisaatioiden sekä ulkoisten yhteistyökumppaneiden, yms. kanssa.

Esimiehen arvio toimihenkilön kyvystä tehdä yhteistyötä.

| | | |
|---|---------------|--|
| 5 | Erinomainen | |
| 4 | Erittäin hyvä | |
| 3 | Hyvä | |
| 2 | Kehitettävä | |
| 1 | Heikko | |

Ole hyvä ja rastita sopiva

vaihtoehto.

Yhteistyö esimiehen kanssa

Alainen antaa palautetta yhteistyöstään esimiehensä kanssa. Arvio sisältää: Tiedonkulun, ohjaamisen, valmentamisen, yms.

Toimihenkilön arvio esimiehen kyvystä tehdä yhteistyötä?

| | | |
|---|---------------|--|
| 5 | Erinomainen | |
| 4 | Erittäin hyvä | |
| 3 | Hyvä | |
| 2 | Kehitettävä | |
| 1 | Heikko | |

Työtyytyväisyys

Esimies ja alainen kesksutelevat tämän hetkisestä työtyytyväisyystasosta. Arvio sisältää: Tehtävien sopivan haasteellisuuden, työympäristön, tavoitteet, jotka tukevat kehitystä, työn ja vapaa-ajan tasapainon, yms.

Alainen arvio tämän hetkistä työtyytyväisyystasoonsa.

| | | |
|---|---------------|--|
| 5 | Erinomainen | |
| 4 | Erittäin hyvä | |
| 3 | Hyvä | |
| 2 | Kehitettävä | |
| 1 | Heikko | |

Yksityiskohdat ja kommentit suoriutumisesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, yhteistyöstä ja työtyytyväisyydestä:

Kommentit:

Vastuunottaminen

Tässä kohtaa pitäisi vastuunottamista ja kehittymistä ajatella pidemmällä ajanjaksolla (n. 2 vuotta).

Alainen arvio omaa vastuunottamistaan.

| | | |
|---|-----------------------------|--|
| 5 | Vaativampaa esimiesvastuuta | |
| 4 | Esimiesvastuu | |

| | | |
|---|---------------------------------------------|--|
| | ta | |
| 3 | Vaativampia tehtävien ilman esimiesvastuuta | |
| 2 | Nykyinen/samanlainen tehtävä | |
| 1 | Vähemmän vastuuta | |

Esimies arvioi alaisen vastuunottamista.

| | | |
|---|------------------------------------------|--|
| 5 | Vaativampaa esimiesvastuuta | |
| 4 | Esimiesvastuuta | |
| 3 | Vaativampia tehtäviä, ei esimiesvastuuta | |
| 2 | Nykyinen/saman tasoinen tehtävä | |
| 1 | Vähemmän vastuuta | |

Yksityiskohdat ja kommentit vastuunottamisesta.

| |
|------------|
| Kommentit: |
|------------|

2. Tavoitteet seuraavalle vuodelle

Esimies ja alainen keskustelevat ja sopivat seuraavan vuoden tavoitteista ja toimenpiteistä. Tavoitteita miettiessä muistattehan laatia ne käytännössä mahdollisiksi toteuttaa. Teidän tulee myös keskustella kunkin tavoitteen painotuksesta seuraavan vuoden suoritusarvioinnissa. Koska tavoitteita voi olla useita, on tärkeää valita niistä tärkeimmät.

Tavoitteet ovat seuraavan kerran kehityskeskustelun pohjana.

| Tavoite | Toimenpide | Painoarvo % |
|----------------|-------------------|--------------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |

3. Kehittymissuunnitelma

Pitäen lähtökohtana kuluneen vuoden arviointia ja seuraavan vuoden tulossopimusta esimies ja alainen laativat kehityssuunnitelman seuraavaksi vuodeksi.

Kehityssuunnitelmaa käytetään niiden osaamisalueiden määrittämiseen, joissa toimihenkilön tulisi kehittyä. Esimies ja alainen sopivat kehitystoimenpiteistä, joita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Mikä osaamistaso oletetaan saavutettavan? Mitä alainen hyötyy? Mitä yritys hyötyy?

Toimenpiteet voivat sisältää itseopiskelua, koulutusta, työssä oppimista jne. Lisäksi sovitaan:

- Miten varmistetaan, että toimihenkilö voi kehittää osaamistaan jokapäiväisessä työssä
- Kuka tukee kehityssuunnitelman toteutuksessa
- Milloin ja miten seurataan

Oleelliset kehitystoimenpiteet seuraavalle vuodelle.

| |
|--|
| |
|--|

Seurantakeskustelusta sopiminen

Esimies ja alainen sopivat, milloin seurantakeskuselu käydään. Suositeltavaa on, että seuranta keskustelu käydään puolen vuoden kuluttua tai useammin, mikäli osapuolelle katsovat sen tarpeelliseksi. Lopuksi kehityskeskustelulomake allekirjoitetaan.

| |
|-----------|
| Aikataulu |
|-----------|

Muut kommentit:

| |
|------------|
| Kommentit: |
|------------|

| |
|--|
| |
|--|

Päiväys_____

Alainen_____

Esimies_____

4. Seuranta/ puolivuotistarkastelu

On suositeltavaa, että seurantakeskustelu pidetään puoli vuotta kehityskeskustelun jälkeen tai useammin, jos osapuolet niin toteavat. Seurantakeskustelun tarkoituksena on tarkastella tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista suhteessa suunnitelmiin.

Tavoitteiden seuranta:

Kehittymissuunnitelman seuranta:

Seuranta-/Puolivuotiskommentit

Ole hyvä ja kirjoita lopulliset kommenttisi:

Kommentit:

Seurannan/puolivuotisarvioinnin päätelmät kirjataan tähän lomakkeeseen, jonka allekirjoittavat sekä toimihenkilö että esimies. Kummatkin osapuolet säilyttävät dokumentin kolme vuotta.

Päiväys_____

Alainen_____

Esimies_____

