



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kehityskeskustelu toimivaksi työkaluksi

Case: K-ruokakaupat

Konttinen, Satu

2011 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Kehityskeskustelu toimivaksi työkaluksi
Case: K-ruokakaupat

Satu Konttinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna	8
	2.1 Kehityskeskustelut osana suorituksen johtamista	9
	2.2 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset.....	13
3	Kehityskeskusteluprosessi	17
	3.1 Valmistautuminen	19
	3.2 Keskustelun avaus.....	21
	3.3 Arviointi.....	21
	3.4 Tavoitteiden määrittely.....	24
	3.5 Kehityskeskustelu	25
	3.6 Keskustelun lopetus ja dokumentointi	27
	3.7 Seuranta	28
	3.8 Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen	28
4	Case: K-ruokakaupat	32
	4.1 Ruokakesko ja K-kauppiat.....	34
	4.2 Nykyiset kehityskeskusteluohjeet ja -lomakkeet	35
5	Kehittämisprosessi	37
	5.1 Toimeksianto.....	37
	5.2 Kehityskeskustelulomakkeiden ja ohjeen luonti.....	39
	5.3 Ruokakeskon kehittämispäälliköiden kommentit	43
	5.4 K-kauppioiden kommentit	44
	5.5 Lomakkeiden muokkaus	45
	5.6 Analyysi kehityskeskustelukäytännöstä.....	46
6	Kehittämisprosessin tulokset.....	47
7	Johtopäätökset	51
	Lähteet	55
	Kuviot	57
	Taulukot	57
	Liitteet.....	58

Satu Konttinen

Kehityskeskustelu toimivaksi työkaluksi
Case: K-ruokakaupat

Vuosi 2011 Sivumäärä 78

Opinnäytetyö oli toimintakeskeinen kehittämishanke, jonka tavoitteena oli parantaa ja yhtenäistää K-ruokakauppioiden kehityskeskustelukäytäntöä. Toimeksiantona oli lomakepäivitys; napakka ja tavoitteita tukeva lomake ja ohje tavoite- ja kehityskeskustelujen pitämiseen. Työn edetessä tehtävä laajeni hieman alkuperäisestä toimeksiannosta. Pelkän lomakepäivityksen sijaan kehityskeskustelukäytäntöä tarkasteltiin kokonaisuutena. Opinnäytetyössä selvitettiin myös kehityskeskustelukäytännön nykytila ja luotiin kehittämissuunnitelma jatkoa varten.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli kehityskeskusteluprosessia kehityskeskusteluun valmistautumisesta sen kehittämiseen. Kehityskeskustelua tarkasteltiin sekä yksilön että organisaation näkökulmista. Teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin lähteenä kirjallisuutta johtamisesta, henkilöarviomenetelmistä ja kehityskeskusteluista. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Luotujen lomakkeiden ja ohjeen kommentointikierroksilla kartoitettiin tulevien käyttäjien ajatuksia ja kehitysehdotuksia työkalun parantamiseksi. Opinnäytetyössä hyödynnettiin käytössä olevia nykyisiä kehityskeskustelulomakkeita ja ohjeita.

Teorian pohjalta tehtyä luonnoslomaketta ja ohjetta muokattiin saadun palautteen avulla paremmin K-ruokakauppoja palvelevaksi. Lomakkeiden ja ohjeen luomisessa on otettu huomioon asiat, jotka edesauttavat kehityskeskustelun onnistumista. Tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä ovat hyvä valmistautuminen, selkeä prosessi ja tietämys siitä, miksi kehityskeskustelu käydään. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalla on käytössään päivitetty yhtenäinen tavoite- ja kehityskeskustelulomake, ohje kehityskeskustelun käymiseen sekä raportointilomake seuranta varten. Lisäksi opinnäytetyön luonnollisena osana syntyi kehittämissuunnitelma, jonka avulla toimeksiantaja voi jatkossa kehittää kehityskeskustelukäytäntöään. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen työkalu, jota pitää jatkuvasti kehittää sen säilymiseksi toimivana. Lomake konkreettisenä työvälineenä auttaa keskittymään olennaiseen ja mahdollistaa keskustelun sujuvuuden. Lomakkeen avulla tarvittavat asiat tulee käsiteltyä ja kehityskeskustelut saadaan dokumentoitua, mikä mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja seurannan.

Asiasanat: kehityskeskustelut, kehittäminen, osaamisen johtaminen

Satu Konttinen

**Development Discussions for a Workable Tool
Case: K-Store Chain**

Year	2011	Pages	78
------	------	-------	----

The purpose of the Bachelor's thesis was to improve and standardize performance appraisals in the K-Store Chain. The aim of the study was to develop or update a form, which would support and guide the execution of performance appraisals. During the study the original assignment was extended; instead of investigating only a form, the whole procedure of performance appraisals was investigated including the current status of the performance appraisals.

The theoretical background of the thesis discusses the process of the performance appraisals, from preparations to individual development part. The process was investigated from the angles of an individual and an organization. The references of the theoretical background were literature of leadership, estimation methods and development discussions. The research method of the thesis was qualitative. Also ideas and comments of future users of a form were used to improve the draft of a new form.

The new form draft and instructions for performance appraisals were developed using the theoretical background research and received feedback from the users in order to integrate them better to the K-Store Chain environment. The Research results revealed that the most important conditions of success in performance appraisals are well made preparations, clear process and clear knowledge of the purpose. As a result of the thesis the whole K-Store Chain has an identical form for performance appraisals, including instructions and reporting. Additionally, as a result of the thesis, a model of an improved tool was created. The model allows K-Store Chain to improve the procedure of performance appraisals in the future. It can be mentioned as a conclusion, that performance appraisals are an important method of leadership. Nevertheless, the method must be constantly improved in order to keep it functional. With the help of the form, as a concrete tool, the essential parts of the performance appraisals will be discussed and documented, which enables a continuous development and follow up.

Keywords: Performance appraisals, development, competence management

1 Johdanto

Kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen työkalu henkilöstön suorituksen johtamisessa. Kehityskeskusteluista käytetään erilaisia nimityksiä kuten esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelu, tuloskeskustelu, suunnittelukeskustelu ja tavoitekeskustelu. Keskustelun nimityksestä riippumatta, kehityskeskustelun konkreettisia tavoitteita ovat muun muassa yksilön suorituksen arviointi, tavoitteista sopiminen ja kehittäminen. (Sydänmaalakka 2000, 85.)

Opinnäytetyön aihe on kehityskeskustelut K-ruokakaupoissa. K-ruokakauppiaille on tällä hetkellä käytössään erilaisia toimintamalleja ja lomakkeita tavoite- ja kehityskeskustelujen käymiseen. Työn lähtökohtana ovat K-markettien, K-supermarkettien ja K-citymarkettien nykyiset tavoite- ja kehityskeskusteluohjeet, noudatettavat keskustelurungot sekä lomakkeet, jotka oli tarkoitus yhtenäistää. Tehtävän toimeksiantona oli tavoite- ja kehityskeskustelujen lomakepäivitys. Toimeksianto on saatu Ruokakeskon henkilöstöpäälliköltä. Ruokakeskon henkilöstöyksikön tehtävänä on tuottaa ja kehittää henkilöstöjohtamisen palveluja ja työkaluja K-ruokakauppojen tarpeisiin sekä antaa tukea ja neuvoja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa. Aihe sopii hyvin jatkoksi henkilöstön johtamisen kurssiin, joita opinnäytetyön laatija on Laureassa suorittanut. Käydyt kurssit tukivat omalta osaltaan opinnäytetyön toteuttamista.

Työelämää kehittävä empiirinen tutkimus eroaa teoreettisesta tutkimuksesta siten, että se on soveltavaa empiiristä tutkimusta, jonka päätavoitteena on lisätä henkilöstön tietämystä ja ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Tavoitteena oli saada opinnäytetyön tuloksena päivitetty lomake, joka sopii kaupan hektiseen maailmaan: lomake, joka palvelee kumpaakin kehityskeskusteluun osallistuvaa osapuolta. Molemmat osapuolet, sekä työntekijä että esimies, tarvitsevat selkeän toimintatavan, jota noudattaen keskustelut voidaan toteuttaa vaivattomasti. Lomakkeen tarkoituksena on auttaa keskustelijoita keskittymään olennaiseen: tavoitteiden asettamiseen sekä kehittymiseen alueilla, jotka ovat ydinosaamisen kannalta tärkeitä. Tämä edellyttää napakkaa ja tavoitteita tukevaa lomaketta sekä ohjetta tavoite- ja kehityskeskustelun käymiseen.

Opinnäytetyö oli toimintakeskeinen kehittämishanke ja siinä korostui työelämää kehittävä toiminta, jolla pyrittiin parantamaan sekä yhtenäistämään K-ruokakauppioiden kehityskeskustelukäytäntöä.

Opinnäytetyössä yritetään löytää vastaus seuraavaan kysymykseen:

1. Miten kehityskeskustelusta saadaan aidosti toimiva johtamisen työkalu?

Lisäksi alakysymyksinä ovat:

1. Mitkä ovat onnistuneen kehityskeskustelun vaiheet?
2. Miten kehityskeskustelukäytäntöä kehitetään?

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa on toiminta- ja tapaustutkimuksen piirteitä. Työn avulla pyrittiin parantamaan K-ruokakauppiaiden nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä tekemällä nykytila-analyysin pohjalta kehittämissuunnitelma. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen. Toimintatutkimuksen kohde ja tutkimuksen substanssi voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Työssä oli myös tapaustutkimuksen piirteet, koska tarkoituksena oli tutkia vain yhtä tiettyä organisaatiota. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työn käynnistysvaiheessa Ruokakeskon henkilöstöpäällikkö esitteli kehityskeskustelukäytännön nykytilan ja antoi K-ruokakauppiaiden käytössä olevan kehityskeskustelumateriaaliin. Seuraavassa vaiheessa tutkittiin, mitä kehityskeskustelulla tarkoitetaan, mitä kehityskeskustelut ovat, ja mihin seikkoihin onnistunut kehityskeskustelu perustuu tutkimuksista ja teoriasista saadun tiedon mukaan. Viitekehyksen avulla muokattiin 1. versio kehityskeskustelulomakkeista ja ohjeesta. Teorian pohjalta luotuja lomakkeita kommentointiin ja tuotokset muokattiin kommenttien avulla lopulliseen muotoonsa. Kehityskeskustelukäytännön kehittämissuunnitelma tehtiin nykytila-analyysin ja teorian pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan taustateoriaa, jota vasten aineistoa arvioidaan ja toimintaa kehitetään. Teoria ja empiria täydentävät toisiaan. Selvittämällä kohderyhmän arvot, asenteet, tarpeet ja odotukset saadaan tarpeellista tietoa toiminnan kehittämiseksi. (Heikkilä 2004, 16-17.)

Otanta on harkinnanvarainen, kuten yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Otos koostui toimeksiantajan nimeämistä asiantuntijakommentioijista, jotka olivat kolme kehittämisspäällikköä ja neljä kauppiasta. Asiantuntijat antoivat työn edetessä palautetta luonnostelluista lomakkeista ja ohjeesta. Lisäksi henkilöstöpäällikkö, joka oli opinnäytetyön toimeksiantaja, kommentoi ja antoi tarvittaessa ohjausta. Lomakkeet ja ohje muokattiin valmiiksi saatujen kommenttien perusteella. Tavoitteena oli hyödyntää kokemuksen mukanaan tuomaa hiljaista tietoa ja näkemyksiä, jotka voivat tuoda esiin uusia ideoita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään näkökulmia, joita ei ole osattu etukäteen ennakoita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155).

Perustelut kommentioijien valinnalle kerrotaan tarkemmin empiriaosuudessa. Kommentioijien hyvän alan tuntemuksen ja käytännön kokemuksen perusteella voidaan olettaa, että valittu tapa kerätä tietoa kommenttien muodossa on validi menetelmä. Vaikka otanta on pieni, valideetti eli pätevyys on todennäköisesti hyvä. Asiantuntijat tietävät, mistä on kyse, ja mitä he tarvitsevat. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on myös oletettavasti hyvä, edellä mainituin perusteluin. Vaikka otanta olisi ollut toinen, kommentit olisivat olleet todennäköisesti samansuuntaiset. Kehittämistyö rajattiin K-ruokakauppojen kehityskeskustelutyökalun yhtenäistämiseen ja kehityskeskustelukäytännön kehittämiseen.

2 Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna

Kehityskeskustelujen nimitys vaihtelee yrityskulttuurista ja asioiden painotuksesta riippuen, mutta yleisesti kehityskeskustelulla tarkoitetaan ”Ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua esimiehen ja alaisen välillä, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systemaattikka ja säännöllisyys toteutuksessa” (Juuti 1998, 6; Juuti & Vuorela, 2002, 108). Toisin sanoen kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehen välillä tapahtuvaa kehittävää vuoropuhelua, joka on säännöllistä ja hyvin valmisteltua (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94).

Kehityskeskustelu on osa johtamista. Alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan sekä saada itselleen varmistus siitä, mitä häneltä odotetaan. Esimies pystyy kehityskeskustelun avulla varmistamaan, että on paneuduttu alaisen asioihin ja työhön. Kummallakin osapuolella on tilaisuus vaikuttaa kehityskeskustelun aikana. (Valpola 2002, 19.)

Kehityskeskustelu ei ole valmis paketti, joka toimii yhtäläisesti kaikilla työpaikoilla. Kehityskeskustelu täytyy sopeuttaa yrityksen tiedonvälitykseen, jotta se toimisi. Jos alaisilla ja esimiehillä ei ole mahdollisuutta oppia keskustelemaan, kehityskeskustelu ei onnistu suurista odotuksista huolimatta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 160.)

Kehityskeskustelut jaetaan usein kahdeksi eri keskusteluksi, joista toinen keskittyy tavoitteisiin ja toinen painottuu kehittämiseen. Alaiselle tarjotaan vuoro vaikuttaa kehityskeskusteluosuudessa omien tarpeiden ja ehdotusten esiintuomiseen. Tällöin varataan aikaa keskustelulle ja haetaan kehittymisratkaisuja. (Valpola 2002, 15.) Oleellinen kehityskeskustelun tulos on kehityssuunnitelma (Valpola 2002, 54).

Tulevaisuudessa kehityskeskustelu on osa organisaation sisäistä oppimisprosessia aivan kuin itsestäänselvyytenä. Keskustelussa käsitellään enemmän arvokysymyksiä, koska kommunikation merkitys korostuu kaiken aikaa. Inhimillisten kykyjen kehittäminen ja yksilöiden välisen yhteistyön rakentaminen saavat yhä suuremman painoarvon. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 161.)

Kehityskeskustelu on otettu käyttöön 1960-luvun alussa. Kehityskeskustelut käsittelevät nykyisin pääosin tulosten mittaamista, suunnittelua ja tiedottamista. Asennemuutos parempaan on kuitenkin tapahtunut organisaatioiden tiedostettua kommunikoinnin ja yhteiseen päämäärän tavoittelun tärkeyden. Esimiehen ja alaisen välinen hyvä vuorovaikutus vaikuttaa suoraan työilmapiiriin ja työtulokseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94-95.)

Suomeen kehityskeskustelut tulivat tavoitejohtamisen myötä 1970-luvun alussa. Tuohon aikaan keskustelut nimettiin joko tavoitekeskusteluiksi tai hieman myöhemmin tuloskeskusteluiksi. Keskusteluista on myös käytetty sanaa esimies-alaiskeskustelu. Nykyisin yleisimmin puhutaan kehityskeskustelusta, jolla pyritään painottamaan pyrkimystä kehittää sekä organisaatiota että yksilöä. (Juuti & Vuorela, 2002 107-108.)

Organisaation kehittäminen on kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus. Koko organisaatio kehittyy samalla, kun työntekijät kehittyvät ja kartuttavat osaamistaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Kehityskeskusteluja tarvitaan, koska ihminen tarvitsee palautetta työstään ja uusia tietoja suunnitelmiansa tueksi. Ihmisten ja organisaatioiden on kehityttävä menestyäkseen. Kehittyäkseen ihminen tarvitsee tukea ja rohkaisua, koska uuden oppiminen on muutos entiseen ja muutos aiheuttaa epävarmuutta. Esimiesten tehtävänä on auttaa alaisiaan kehittymään. (Juuti 1998, 4.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on saada aikaan yhteinen näkemys siitä, mitä työssä tulee tehdä ja mitkä ovat työn tavoitteina. Tavoitteena on myös tarkastella henkilön omaa kehittymistä työssään. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus väärinkäsitysten oikaisemiseen ja pinttyneiden käsitysten murtamiseen sekä työntekijöiden jatkuvan kehityksen takaamiseen. Omien argumenttien esittäminen, kiistakysymysten esille ottaminen tai väittely ei kuulu kehityskeskusteluun. (Juuti & Vuorela, 2002, 112.)

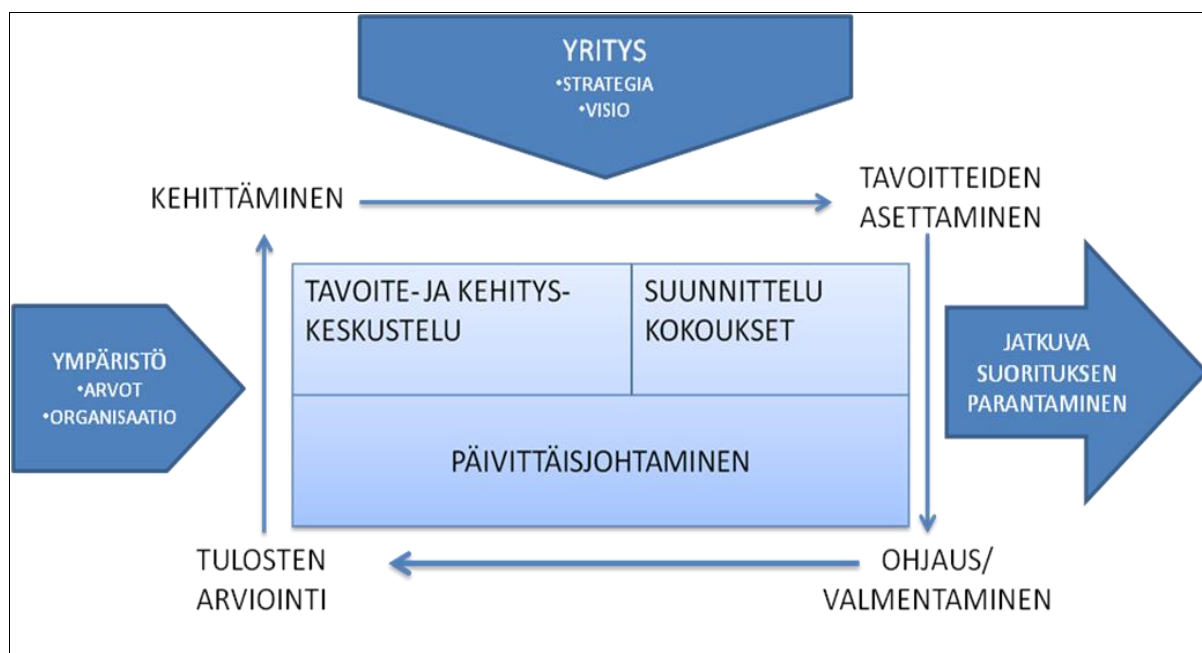
Säännölliset kehityskeskustelut ovat ison alais määrän ainoa mahdollinen ohjauskeino. Alaisten työnkuvat pitää määrittää niin selkeästi, ettei synny ohjaustarvetta keskustelujen ja kokousten välillä. Esimiehen on saatava tietoa alaisten suorituksista arvioidakseen niitä ja antaa palautetta niistä. (Valpola 2002, 101.)

Kehityskeskustelujen avulla luodaan perusteet organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle. Niiden kautta voidaan poistaa työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Kehityskeskusteluilla luodaan perusta esimiesten ja alaisten väliselle jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja henkilöstön työhön sitoutumiselle. Niillä luodaan myös puitteet sekä sopivalle työmäärälle että jatkuvalla työssä kehittymiselle. (Juuti 1998, 7; Juuti & Vuorela, 2002, 108.)

2.1 Kehityskeskustelut osana suorituksen johtamista

Suoritusten johtamisesta käytettiin aikaisemmin termiä suoritusten arviointi. Johtaminen keskittyi tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen eli arviointiin. Suorituksen johtamisessa keskitytään enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Kehityskeskustelukäy-

täntö on yksi suorituksen johtamisen työkaluista. Tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, jossa on tärkeää, että kehittäminen on laaja-alaista. Suorituksen parantamisen on oltava jatkuvaa, systemaattista ja pitkäaikaista. Koko organisaatio kehittyy, kun yksittäisiä työntekijöitä kehitetään. Ihminen tarvitsee palautetta työstään, jotta hän voi kehittyä yrityksen kannalta oikeasuuntaisesti. Tavoitteena on saada aikaan yhteinen näkemys siitä, mitä työssä tulee tehdä ja saada aikaan. (Sydänmaalakka 2000, 76-77.) Keskustelujen tavoitteena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia (Sydänmaalakka 2000, 85).



Kuvio 1: Suorituksen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2000, 76).

Suorituksen johtamisprosessissa on neljä elementtiä (kuvi 1)

- tavoitteiden asettaminen
- seuranta/valmennus
- palaute
- kehittäminen (Sydänmaalakka 2000, 76).

Kehityskeskustelut ovat tärkein työkalu suorituksen johtamisessa. Sydänmaalakka käyttää keskustelusta nimeä, suunnittelu - ja kehityskeskustelut, joka hänen mielestään kuvaa parhaiten toiminnan luonnetta. Keskustelun tavoitteena Sydänmaalakan mukaan on työntekijän suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. (Sydänmaalakka 2000, 85.)

Keskustelu käydään normaalisti kaksi kertaa vuodessa. Keskustelulla on viisi konkreettista tavoitetta:

1. arvioidaan saavutetut tulokset
2. sovitaan tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle
3. määritellään kehittämistarpeet ja tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma
4. pyritään kehittämään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
5. pyritään kehittämään yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä (Sydänmaalakka 2000, 85).

Kehityskeskusteluilla voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä: motivoitutaan hyvien tulosten saavuttamiseen, minkä seurauksena tulokset paranevat. Lisäksi esimies ja alainen oppivat ymmärtämään paremmin toisiaan ja alaisen työmotivaatiota heikentävä epätietoisuus tulevaisuuden odotuksista vähenee. Mikäli esimies keskustelee alaisen kanssa avoimesti, hän voi ymmärtää tätä paremmin. (Juuti 1998, 8; Juuti & Vuorela, 2002, 107.)

Kehityskeskustelun avulla esimies voi innostaa alaiset tavoittelemaan samaa päämäärää. Alaisten työpanoksen ja yhteistyömuotojen arvioinnin lisäksi esimies saa palautetta alaisiltaan ja kehittyy näin johtajana. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Kehityskeskusteluilla vältytään monilta huhuilta, väärinkäsityksiltä ja työn epäselvyyksiltä, joten niitä voidaan pitää aikainvestointeina (Valpola 2002, 11). Toistuessaan samanlaisena kehityskeskustelun luonne muuttuu ja jäljelle jää pelkkä lomakkeen pikainen täyttäminen ilman kunnan keskustelua. Säilyäkseen hyödyllisenä ihmisten välisenä yhteistyömuotona kehityskeskustelukäytäntö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. (Valpola 2002, 11-12.)

Alaisen näkökulmasta kehityskeskustelu on ensi sijassa keino kommunikoida esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin. Alainen pääsee kertomaan esimiehelleen työpaikan todellisen tilanteen ja tuomaan esiin ajatuksiaan siitä, miten työtä voisi kehittää. Lisäksi hän voi selvittää työnantajalleen omat kehitystarpeensa sekä henkilökohtaiset että työhön liittyvät tavoitteensa. Kehityskeskustelun avulla alainen saa lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Tiedon kulun paraneminen mahdollistaa alaisen kykyjen ja toiveiden paremman huomioimisen. (Juuti 1998, 8; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 100.)

Alaiselle kehityskeskustelu on inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä. Hän kokee itsensä tarpeelliseksi, tuntee kuuluvansa yhteisöön ja saa tarvitsemaansa palautetta työpanoksestaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Yleisesti organisaatiot tietävät osaamisen merkityksestä ja niin sanotun hiljaisen tiedon olemassaolosta. Liiketoimintaan liittyen yritykset arvioivat tarvitsemansa ydinosaamisalueet ja

niihin liittyvät osaamistarpeet. Osaamistarpeisiin liittyen osaamistilanne analysoidaan ja varmistetaan, että henkilöstö pysyy ammattitaitoisina ja omaa yrityksen kannalta tarvittavan osaamisen. Yrityksissä henkilöstölle tarjotaan haastavien työtehtävien rinnalle uusia osaamisen alueita tulevaisuuden varalle. Yksilölle ja ammattiryhmille on tarjolla vaihtoehtoisia urapolkuja ja urasuunnittelua ammattitaidon syventämiseen sekä laajentamiseen. Kehittymiseen keskittyvä kehityskeskustelu, synnyttää vuorovaikutusta yrityksen ja työntekijän osaamistarpeiden välille. Samalla kartoitetaan henkilön kiinnostuksen kohteita ja haetaan kehitystä sekä työssä paremmin jaksamista tukevia ratkaisuja. (Valpola 2002, 15-16.)

Johdon näkökulmasta katsoen kehityskeskustelun avulla kehitetään organisaatiota tehokkuuteen pyrkien. Keskusteluilla varmistetaan, että kaikilla on organisaatiossa sama päämäärä, ja että oikea henkilö on oikeassa tehtävässä. Lisäksi keskusteluissa seurataan työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Kehityskeskustelu on suunnittelun ja ohjauksen apuväline, joka on yksinkertainen ja edullinen. Keskustelussa on luonteva tilaisuus kiittää ja rohkaista alaista pitemmän aikajakson perusteella. Samalla esimies oppii tuntemaan alaisensa ja heidän työnsä sekä saa palautetta omasta johtamistavastaan. Keskustelun perusteella esimies voi puuttua ajoissa vääräsuuntaiseen kehitykseen. Keskustelun aikana esimies voi saada alaiseltaan myös uusia, luovia ideoita yrityksen hyödynnettäväksi. (Juuti 1998, 8.) Kehityskeskustelu mahdollistaa työtulosten yhteisen arvioinnin, ja tuloksiin vaikuttaneiden edistävien ja haittaavien tekijöiden analysoinnin. Tämä auttaa kehittämään yhteisymmärrystä ja kanssakäymisen ilmapiiriä. Lisäksi organisaatio saa hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. (Juuti 1998, 9.)

Yhteisen toiminnan kehittäminen voidaan valita kehityskeskustelun painopisteeksi. Esimies haastattelee alaista saadakseen ideoita, miten toimintaa voidaan kehittää, ja miten toiminnassa toteutuvat yrityksen tavoitteet ja arvot, kuten toimintavarmuus ja asiakaspalvelu. Keskustelussa ei keskitytä alaisen tehtävään vaan siihen, miten kokonaisuutta voidaan alaisen näkemyksen mukaan kehittää. Tällainen keskustelukäytäntö sopii erityisesti silloin, kun esimies on uusi ja tarvitsee perehdytystä tai esimies haluaa juurruttaa sovitun toimintatavan käyttöön. Lisäksi käytäntö on soveltuva myös silloin, jos ratkaistavana on yksikköä vaivaava ongelma. Riskinä tällöin on kuitenkin, että keskustelu siirtyy liian yleiselle tasolle. Tavoitteena on saada esiin mahdollisimman konkreettisia asioita, joilla alaisen mielestä asiaa voidaan kehittää. (Valpola 2002, 64 - 66.)

Kehityskeskustelun avulla voidaan varmistaa, että yritykselle ja organisaatiolle tärkeät asiat ovat tavoittaneet jokaisen ihmisen organisaatiossa. Kehityskeskustelulla voidaan sovitusti tarkistaa, että tarpeellisista asioista on sekä puhuttu että kuunneltu toista osapuolta kuluneen

vuoden aikana. Keskustelulla pystytään varmistamaan, että tieto on kulkenut esimiehen ja alaisen välillä. Lisäksi keskustelun avulla voidaan valmistautua tulevaisuuteen. Alaiselle voidaan antaa tietoa yksikön suunnitelmista, mahdollisista muutoksista ja osaamistarpeista. Esimiehelle alainen voi puolestaan kertoa suunnitelmistaan, taustatekijöistään ja vaihtoehtoistaan, jotka on hyvä saattaa esimiehen tietoon. Näin kumpikin osapuoli voi antaa eväitä toisilleen tulevaisuuden suunnitelmien tekemiseen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on todettu olevan yksi toimivimmista sekä tehokkaimmista keinoista tukea työntekijän jaksamista. (Valpola 2002, 9-10.)

2.2 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Tunnuspiirteenä onnistuneelle kehityskeskustelulle voidaan pitää keskustelun sujuvuutta ja asioiden käsittelyä rakentavassa sekä ratkaisuja etsivässä hengessä (Juuti 1998, 13). Onnistuneelle kehityskeskustelulle luodaan edellytykset hyvällä valmistautumisella ja kehityskeskustelussa sovitun mukaisilla jälkitoimenpiteillä. (Valpola 2002, 48.)

Aikaisemmat kokemukset ja valmistautuminen vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen. Jos kehityskeskustelun pääteemoista on sovittu hyvissä ajoin ja aikaisemmat kokemuksen keskusteluista ovat myönteisiä, keskustelu on helppo aloittaa. (Valpola 2002, 126.)

Jokainen ihminen haluaa tietää, millaisia tuloksia häneltä odotetaan, ja miten hän on suoriutunut tehtävistään. Luonnollisesti halutaan tietää, mitä oman tulevaisuuden varalle on suunniteltu ja pyritään vaikuttamaan omaan työhön ja kehittämään sitä. Oikeudenmukainen kohtelu ja kuulluksi tuleminen ovat myös ihmiselle tärkeitä asioita. Kehityskeskustelu on tyypillisin keino palautteen jakamiseen. (Juuti 1998, 15.)

Kehityskeskustelun lähtökohtatilanne on huono, jos keskustelijat eivät ymmärrä organisaation keskusteluille antamaa tavoitetta. Tällöin keskustelu käydään irrallaan organisaation strategiasta eikä se myöskään johda päivittäisessä työssä kehittymiseen. Keskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskustelujen tarkoitus ja tavoitteet ymmärretään molemmin puolin. Jos keskustelujen osapuolet eivät ymmärrä keskustelun tärkeyttä ja roolia, ne todennäköisesti epäonnistuvat. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 75. & Sydänmaalakka 2000, 85.)

Kehityskeskustelun lähtökohtana on ihmisen kehittyminen sekä persoonana että ammatissaan. Tavoitteena on työntekijän ja esimiehen ajatusten vaihto työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 96.) Ajatusten vaihtaminen kuuluu kehityskeskusteluun painopisteenä keskustelun toisen osapuolen kuunteleminen. On erittäin tärkeää, että osapuolet suhtautuvat myönteisesti keskustelussa esitettäviin asioihin, ja että he kannus-

tavat toisiaan sekä puhumaan että valottamaan omia päämääriään. (Juuti & Vuorela, 2002, 111-112.)

Kehityskeskustelu tutun ihmisen kanssa asettaa omat haasteensa. Moni esimies ja alainen pitää kehityskeskustelua turhana ennestään tutun henkilön kanssa. Tällöin saatetaan jopa välttää koko keskustelun käymistä. Todennäköisemmin kuitenkin keskustelu ennestään tutun henkilön kanssa on laadukkaampaa kuin tuntemattoman. Kehityskeskustelu vaatinee enemmän kurinalaisuutta kuin keskustelu kahden neutraalimman ihmisen välillä. Oleellista onkin heti keskustelun alussa tehdä selväksi sen tarkoitus: tähdätä jo ennestään hyvien suhteiden ja yhteistyön kehittämiseen sekä parantamiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 111.)

Kehityskeskustelu tulisi tehdä osaksi jokapäiväistä kanssakäymistä esimiehen ja alaisen välillä liian dramaattisuuden sijaan. Keskustelun käyminen vain kerran vuodessa voi aiheuttaa keskustelijoille omituisuuden ja epätavallisuuden tunteen. Esimies voi saada keskustelun tuntuun muodolliselta kokoukselta käyttäessään dialogin sijaan haastattelutekniikkaa, josta johtuen alainen voi tuntea olevansa keskustelussa vain arvioitavana ja tuomittavana. Keskustelu voi epäonnistua myös alaisen ja esimiehen arkikontaktin puutteesta johtuen. Kehityskeskustelu voidaan arkipäiväistä käymällä keskusteluja useammin kuin kerran vuodessa, keskustelemalla haastattelun sijaan, luomalla hyvän arkikontaktin ja tekemällä keskustelun tarkoitus selväksi. Molemmilla keskustelun osapuolilla on vastuu keskustelun kulusta ja sisällöstä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 132.)

Keskustelujen jälkeiset tapahtumat ovat peruste sille, syntykö niihin luottamus. Yhdessä havaitut muutostarpeet tulee toteuttaa ja vaikutus näkyy tehtävänkuvassa, työkuormassa, yhteistyössä ja kehittymisessä. Jos kaivattuja muutoksia ei tapahdu, alaisen luottamus kehityskeskusteluihin vähenee, minkä seurauksena suhtautuminen keskusteluihin jatkossa on kielteistä tai välinpitämätöntä. (Valpola 2002, 48.)

Jos esimies ei ole motivoitunut keskustelun käymiseen, alaisen motivointi siihen on vaikeaa. Esimiehen on ensin löydettävä oma motivaatio. Sama motivaation löytäminen koskee koko organisaatiota. Johdon pitää ilmaista tarpeensa selkeästi. Jos esimies on aidosti kiinnostunut alaisensa asioista, alainen motivoituu keskustelemaan. Kehityskeskustelun tarkoitus ja keskusteluun ryhtymisen motivaatio ovat toisiinsa sidoksissa. Motivaatio kasvaa, jos keskustelun tarkoitus puhuttelee ja vastaa työntekijän omia arvoja. Tästä syystä on tärkeää, että kehityskeskustelun tarkoitus ilmaistaan selkeästi ja avoimesti. Ihmissuhteet vaikuttavat myös motivaation. Motivoitumisessa kaikenlaiseen keskusteluun auttaa hyvä arkipäivän kommunikaatiotakti. Tavallinen keskustelu ei ole niin vaativa kuin kehityskeskustelu ja siitä pitää tiedottaa varsinkin niille, jotka eivät ole motivoituneita. Kehityskeskustelun tarpeellisuuden epäilijöille pitää selvittää, että kehityskeskustelu käydään toisella tasolla kuin tavallinen keskustelu.

Esimiehen pitää saada alaiset vakuuttuneeksi keskustelun mielekkyydestä. Organisaatio voi osoittaa tarvitsevansa työntekijän osallistumista vaikka työntekijä ei uskoisikaan tarvitsevansa organisaation tai esimiehen tukea. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116-118.)

Työntekijän pitää saada vastaus viiteen kysymykseen, ennen kuin hän voi kunnolla motivoitua ja sitoutua organisaation asettamiin tavoitteisiin:

- Mitä minun pitäisi tehdä?
- Miten suoriudun?
- Välittääkö kukaan minusta?
- Miten meillä menee?
- Miten pärjäämme?

(Valpola 2002, 25-30.)

Kun työntekijä on saanut vastaukset yllä esitettyihin kysymyksiin, hän sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja pyrkii osaamisellaan auttamaan organisaation menestykseen. Vastaukset kolmeen ensimmäiseen kysymykseen tarvitaan, jotta työntekijä kiinnostuu ottamaan selvää, mitä työpaikalla kokonaisuudessaan tehdään. Miten voin auttaa? - kysymykselle tulee tilaa vasta sitten, kun näihin jokaiseen viiteen kysymykseen on vastattu. (Valpola 2002, 25-29) Kehityskeskustelu on esimiehen tehokkain keino varmistaa, että alaisella on vastaus kolmeen ensimmäiseen kysymykseen. Kun henkilöstöllä on kokonaiskuva toiminnasta ja sen edellyttämistä vaatimuksista, kaikkiin kysymyksiin on vastattu. Vastauksilla on luotava edellytykset, että työntekijän on helppo keskittyä työhönsä ja että hän tietää saavansa tarvittavan tuen esimieheltään. Oleellinen ohjaava tekijä on organisaation visio, jonka perusteella määritellään strategiat. (Valpola 2002, 31-36.)

Alainen on yhtä paljon vastuussa omasta motivaatiostaan kuin esimies. Tavallisin syy tyytymättömyyteen on se, ettei keskustelu ole johtanut käytännössä mihinkään. Sovitut asiat ovat jääneet keskustelun tasolle, eikä konkreettisia muutoksia ole tapahtunut. Tällöin alaisen päämäärät todennäköisesti eroavat organisaation tavoitteista, joten keskustelun avulla pyritään lisäämään yhteisymmärrystä tavoitteena alaisen arvojen ja yrityksen päämäärien lähentäminen toisiinsa. Välinpitämättömyys on sinällään syy kehityskeskustelun aloittamiseen. Tällöin keskustelussa tulee pohtia työn merkitystä, mitä alainen haluaa työltään, ja mitä yritys puolestaan odottaa työntekijältään. Välinpitämättömyys ei ole yksin alaisen ongelma, vaan se vaikuttaa koko työyhteisöön ja yritykseen muodostuen yhteiseksi ongelmaksi. Luottamus ja muutostahto kasvavat työpaikalla sitä suuremmaksi mitä enemmän avoimia keskusteluja käydään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 121-122.)

Työntekijän motivoitumisen kannalta on tärkeää tietää esimiehen odotukset häntä kohtaan. Työhön motivoitumista ei myöskään synny, jos työntekijän odotukset ovat epämääräisiä ja

ristiriitaisia. Esimiehellä on kehityskeskustelussa hyvä tilaisuus varmistaa, että molemmilla on sama käsitys työn sisällöstä. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 140.)

Mittausjärjestelmät eivät välttämättä motivoi työntekijöitä tai nosta heidän tavoitetasoaan. Lopputuloksena voi olla päinvastainen vaikutus, kuin on ollut tarkoitus. Työntekijä väsytetään jankuttamalla tuloksista, kun vaikuttavampaa saattaa olla keskittyminen siihen, miten ne on saatu aikaan. (Kupias ym. 2011, 59.)

Alaisen odotukset voivat liittyä työn sisältöön, osapuolten keskinäisiin väleihin, toivottuihin kursseihin tai muuhun täydennyskoulutukseen. Nämä on hyvä selvittää heti kehityskeskustelun aloituksessa, koska epäselvät ja kohtuuttomat odotukset voivat muodostaa suuren ongelman. Alaisella voi olla epärealistinen toivomuslista, jonka hän odottaa esimiehensä toteuttavan. Tällöin esimiehen täytyy korostaa keskustelun tavoitteena olevan yrityksen viemisen yhteisin toimin eteenpäin. Alaisten ongelmien ratkaisu ei kuulu esimiehen tehtäviin, vaan hän auttaa heitä ratkaisemaan itsenäisesti omat ongelmansa tukien sekä ohjaten heitä. Alainen saattaa luulla esimiehen valtuuksia suuremmiksi, kuin ne oikeasti ovat, ja väärinkäsitys saattaa johtaa pettymykseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 131.) Työntekijän omat haaveet, odotukset, vaikeudet ja todellisuus voivat olla niin suuressa ristiriidassa, että ratkaisu on uuden tehtävän hakeminen. Näissä tilanteissa on jätettävä vanha taakseen ja etsittävä uusi, omia odotuksia paremmin vastaava työ. (Valpola 2002, 92.)

Kehityskeskusteluissa palkka-asioita ei käsitellä, koska keskustelussa työntekijää voidaan kannustaa monella muullakin tavalla kuin palkan muodossa. Palkkaan tyytymätön työntekijä voi kokea olevansa ilman riittävää arvostusta, tai hänen työpanostaan ei ole huomioitu oikealla tavalla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 133.)

Monet asiat voivat tehdä keskusteluiden käymisen ongelmalliseksi. Syynä voi olla alaisen tai esimiehen puutteellinen valmistautuminen sekä nopea tehtävänkierto tai esimiehen jatkuva vaihtuminen. Kehittymissuunnitelma saattaa olla toivelista, joka ei liity tehtävän edellyttämään osaamiseen. Muita syitä voivat olla muun muassa alaisen puhumattomuus, tavoitteiden samanlaisuus, tietämättömyys tehtäväkiertomahdollisuuksista, alaisen vihamielinen asenne, osaamisen arvioinnin vaikeus, yhteys palkkaukseen on epäselvä, puutteellinen kritiikin sietokyky ja keskustelun mahdollinen vaikeus eri kulttuuritaustoista johtuen. (Sydänmaalakka 2000, 95.)

Työntekijöiden mukaan kehityskeskusteluun valmistautuminen on kehityskeskustelun sujuvuuden ja onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Monen mielestä ohjeistus keskusteluun valmistautumisesta sekä selvitys kehityskeskustelun tarkoituksesta voisi olla vielä täsmällisempää. Työntekijät korostivat kahdenkeskisten keskusteluiden tärkeyttä ja sitä, että tarvittaessa

pääsevät keskustelemaan henkilökohtaisista ja vaikeammista asioista, sekä selvittämään mahdollisia ongelmatilanteita esimiehensä kanssa kahdestaan. Samalla työntekijät painottivat ryhmäkehityskeskusteluiden positiivisia vaikutuksia työyhteisön sekä koko kokonaisuuden sujuvan toiminnan kannalta. Kun työryhmän asioita käsitellään yhdessä, jokainen työntekijä saa mahdollisuuden vaikuttaa ryhmänsä asioihin. Monia työntekijöitä häiritsee, kun kehityskeskustelun aikana keskustellaan muista asioista, kuin kehityskeskustelukaavakkeen mukaan oli tarkoitus käsitellä. Tämä on työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluiden kannalta epäolennaista ja turhauttavaa. Epätietoisuus siitä, dokumentoidaanko kehityskeskusteluissa esiin tulleita asioita eteenpäin, on vähentänyt kehityskeskustelumotivaatiota sekä luottamuksellisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. (Sarkkinen 2009.)

Esimiehen pitää luoda hyvä ilmapiiri, kuunnella ja aktivoida alaista puhumaan, jotta saadaan aikaiseksi onnistunut kehityskeskustelu. Keskustelun molemmilla osapuolilla on tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia. Kehityskeskustelut antavat tietoa esimiehelle työntekijöiden nykyhetken osaamisesta ja ammattitaidosta sekä siitä, millaisista asioista työntekijät ovat kiinnostuneita, mistä he kokevat tarvitsevan sa tietoa ja mihin suuntaan he haluavat kehittää työtään ja omaa osaamistaan. Kehityskeskustelut selkiyttävät työntekijälle esimiehen odotuksia hänen työstään ja vastaavasti esimies saa tietoa työntekijän esimieheen kohdistamista odotuksista. Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää esimieheltä selvyyttä, miksi keskustelua käydään ja mitä sillä toivotaan saavutettavan. Luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu eli miten keskustelu vaikuttaa tehtäväkuvaan, työkuormaan, yhteistyöhön, kehittämiseen ja yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin. (Laakso 2010.)

Avoin kommunikointi ja tiedon jakaminen kehityskeskustelujen yhteydessä hyödyttää yritystä, jos keskustelussa kyetään tasavertaisuuteen. Avoimuus ja pyrkimys jatkuvaan parantamiseen myös kehityskeskustelukäytännössä ovat avain onnistuneeseen suoritukseen.

3 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelussa on kaksi osapuolta, toisin sanoen roolia: alainen ja esimies. Nykyisissä organisaatioissa henkilöstön roolijaon tavoitteena on sujuva työnjako, ei asema, joka sitoisi käyttämään kapeammin osaamistaan. Aiemmin kokonaisuuden ymmärtäminen ja hallinta olivat esimiesten vastuulla. Nykyisin vastuun kantoa odotetaan myös työntekijöiltä. (Valpola 2002, 87.) Molemmilla osapuolilla on yhtäläinen vastuu keskustelun onnistumisesta (Valpola 2002, 125).

Kehityskeskusteluja käydään tavallisimmin kerran vuodessa, mistä johtuen ne voivat tuntua osallistujista usein turhan dramaattisilta. Kehityskeskusteluja tulisi käydä vähintään kaksi ker-

taa vuodessa, jotta niiden aikaansaama kehitysprosessi pysyisi elinvoimaisena. Mitä useimmin keskusteluja käydään, sitä paremmat mahdollisuudet osallistujilla on muutokseen ja kehittämiseen. Varsinkin uusi työntekijä tai esimies saattaa tarvita useampia kehityskeskusteluja kuin yhden vuodessa. Säännölliset keskustelut tehostavat osallistujiensa työpanosta, eikä niiden ei tarvitse olla pitkiä. Aloituskeskustelu kestää usein tunnin ja sitä seuraavat voivat olla lyhyitä puolen tunnin keskusteluja. Tämä erittäin tehokas malli edellyttää pientä määrää alaisia, joka on 10 - 12 henkeä. Tällä tavoin pystytään paneutumaan mahdollisiin väärinkäsityksiin ajoissa ja ehkäistään teottomia työtunteja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 96, 101-102.)

Tunti on riittävä aika kehityskeskustelulle. Aika pitää määrätä etukäteen, jotta osapuolet tietävät, miten kauan voidaan keskustella. Kun käytettävissä on rajattu aika, se pyritään käyttämään tehokkaasti hyödyksi. Jos aikaa on varattu rajattomasti, vaikeat keskustelunaiheet siirretään helposti myöhemmäksi ja lopputuloksena saattaa olla käsittelemättä jääminen. Todennäköisesti sekä käytännössä että psykologisesti oikea ratkaisu on keskustelun sopiminen päivän viimeiselle työtunnille. Jos kuitenkin sovittu aika ennättää kuluu umpeen ennen tärkeiden tai hankalien puheenaiheiden käsittelyä keskustelun päättäminen ei ole lopputuloksen kannalta järkevää. Keskustelun osapuolet voivat sopia keskustelun jatkumisajankohdasta, jotta asiat saadaan käsiteltyä loppuun. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 127-128.)

Kun kehityskeskustelua käydään ensimmäistä kertaa, se on hyvä jakaa kahteen osaan: tavoite- ja tuloskeskusteluun. Ennen varsinaista kehityskeskustelua sovitaan tavoitteista ja suorituksen arvioinnista sekä kirjataan sovitut asiat muistiin. Silloin tiedetään odotukset ja voidaan seurata odotusten mukaisia työsuorituksia. Osana kehityskeskustelua tehdään seurantaa, jolloin saatu palaute auttaa kehittymään ja kehittämään ammattitaitoa ja työtettä. Alaisen suorituksen arviointi yhteisymmärryksessä on lähes mahdotonta, jos tavoitteissa on epäselvyyttä. Väärinkäsityksiin ajautuminen on tyypillistä näissä tilanteissa. Yhtenä kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että käydään keskitetysti työasioita läpi ja tarvittavista asioista sovi-
taan. (Valpola 2002, 43.)



Kuvio 2: Kehityskeskustelun vaiheet (mukailtu Sydänmaalakka, 2000, 91).

Kehityskeskustelu voidaan jäsentää vaiheisiin, jotka on kuvattu yllä olevassa kuviossa (kuvio 2). Seuraavaksi käydään läpi vaiheiden sisältö ja tarkoitus.

3.1 Valmistautuminen

Hyvä valmistautuminen on keskustelun onnistumisen edellytys ja molempien osapuolien on valmistauduttava hyvin. Hyvän valmistautumisen ansiosta keskustelussa voidaan keskittyä oleellisiin asioihin ja säästää aikaa. (Sydänmaalakka 2000, 92.) Tärkeintä keskustelussa on saada aikaan luottamuksellinen ja positiivinen hetki (Kansanen 2004, 140).

Kummankin osallistujan valmistautuminen auttaa välttämään rupatteluun luiskahtamisen kuten myös liiallisen keskittymisen yhteen ainoaan aiheeseen. Kehityskeskustelut raamit eivät saa olla liian jäykät, jotta keskustelussa syntyy myös vapaasti virtaavaa viestintää. Keskustelun säännöllisyys on eduksi, koska siitä seuraa jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Säännöllisesti toteutetut keskustelut luovat ajan mittaan sekä keskustelutaitoa että tarvittavaa luottamusta. (Juuti 1998, 10.)

Kehityskeskusteluun valmistaudutaan henkilökohtaisesti. Molemmat osapuolet miettivät ti-
lannetta kysymysten avulla. Aiemmistä keskusteluista tehtyjen muistiinpanojen avulla voi-

daan varmistua sovituista asioista, kuten mistä sovittiin, mitä on luvattu hoitaa ja missä saada tai antaa apua. Muistiinpanojen pohjalta keskustelu käynnistyy luontevasti. (Valpola 2002, 43.)

Esimies tai alainen tarvitsevat keskustelun pohjaksi monipuolista tietoa, jota kerätään mahdollisimman kattavasti. Keinoina voi olla osaamiskartat, kehittymistarvekartoitukset, johtamisen ja työskentelytapojen 360-palautte, työtoveri- ja asiakashaastattelut, kyselytunnit ja niin edelleen. Kumpikaan osapuoli ei yksin tiedä, miten edellisessä keskustelussa sovituissa asioissa on onnistuttu kuluneen vuoden aikana. Valmistautuminen tapahtuu määrätietoisesti ja vastuu jaetaan valmistautumiskäytäntöjen kautta. (Valpola 2002, 17.) Työntekijä voi esimerkiksi valmistautua kehityskeskusteluun haastatteleamalla työtovereitaan tai sisäistä asiakastaan omasta työsuorituksestaan, joka yhteenvedon avulla kerrotaan esimiehelle. (Valpola 2002, 67.)

Yleisin käytäntö on, että esimies ilmoittaa alaiselle keskustelun ajankohdan. Keskustelusta sovitaan aina hyvissä ajoissa etukäteen, jotta kumpikin osapuoli voi valmistautua keskusteluun etukäteen sekä henkisesti että käytännössä. Kummankin osapuolen on pohdittava, mitä hän haluaa keskustelulta. Ennakoivalmistautumisella varmistutaan, ettei tärkeitä asioita unohdeta keskustelun ulkopuolelle. Lisäksi valmistautumisella osoitetaan kunnioitusta keskustelukumppanille, itselle sekä itse keskustelulle. Valmistautumien voi tapahtua muistilistan avulla, joka muotoutuu yrityksen mukaan. Yrityksissä voidaan valmistautua kehityskeskusteluun eri tavoin ja keskustelun aiheet voivat vaihdella yrityksestä riippuen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125-126.)

Alainen voi olla aktiivinen sopimalla aloitteellisesti ajan kehityskeskustelulle sekä ehdottamalla sille teemoja sekä toteutustapaa. Näin työelämän sääntöjä voidaan muuttaa, eikä alaisen tarvitse jäädä passiivisena odottamaan esimiehen suunnalta tulevaa aloitetta. Hyöty tulee siitä, että esimiehellä on aikaa pohtia työtehtävien priorisointia ja erilaisia tapoja ratkaista asiat. Tämän lisäksi alainen saa tuotua esiin sen, miten huolehtii omasta kehittymisestään. (Valpola 2002, 10.)

Kehityskeskustelut voidaan käynnistää ja aktivoida tehokkaasti yhdistämällä ne valmennukseen. Ennen keskusteluja tehdyillä alustuksilla voidaan saada uutta intoa kehityskeskustelujen käymiseen. Valmennuksen yhteydessä saadaan sovittua uusi tapa käydä kehityskeskusteluja. Valmennukseen tulee osallistua niin esimiesten kuin alaisten, jotta siitä tulee erityisen tehokas. (Valpola 2002, 74-75.)

Henkilöstölle voidaan järjestää vapaaehtoinen kyselytunti kehityskeskusteluista kehityskeskustelukauden alkaessa (Valpola 2002, 75). Yhtenä vaihtoehtona tiimi voi esimiehensä kanssa

suunnitella tulevat kehityskeskustelut sekä samalla käydä läpi yksikön tilanteen, strategiset suunnitelmat ja tavoitteet ja jäsentää toimintasuunnitelmaa (Valpola 2002, 76).

Keskustelun käymiseen valitaan huone, jossa keskustelu voidaan suorittaa rauhassa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Neutraali huone, joka ei ole esimiehen tai alaisen, on paras vaihtoehto. Jos keskusteluun kuitenkin käytetään esimiehen työhuonetta, esimiehen pitää asettaa keskustelu etusijalle ja ehkäistä muut häiriötekijät kunnioittaen näin käynnissä olevaa keskustelua. Alainen tuntee itsensä mitättömäksi, jos esimies ei keskity yksinomaan käytävään keskusteluun. Keskustelu on syytä pitää työpaikalla, jolloin se kuuluu normaaliin työrutiiniin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 129.)

3.2 Keskustelun avaus

Esimiehen on syytä varmistaa, että keskustelun tarkoitus on ymmärretty ja valmistautuminen on tehty huolellisesti (Sydänmaalakka 2000, 92). Keskustelu käynnistetään aina kertomalla, mistä on tarkoitus puhua, ja mitä keskustelulta odotetaan. Keskustelu on molemminpuolinen, mitä on tärkeää painottaa avauksessa. Tilanteen mukaan valitaan, käytetäänkö alussa lämmittelykysymyksiä. Niin sanottu small talk saattaa tuntua joskus turhalta ja on parempi mennä suoraan asiaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 114.)

Kehityskeskustelu voidaan aloittaa siten, että sekä esimies että alainen käyvät yhdessä läpi työtehtävät ja tavoitteet ja samalla keskustelevat, kuinka seuranta ja arviointi toteutetaan. Arvioinnin täsmälliset kuvaukset käydään yhteisvoimin läpi ja panostetaan keskusteluun, jossa selvitetään, mitä arvioinnit alaisen työssä tarkoittavat. Molemmille osapuolille on erityisen tärkeää ymmärtää, mitä arvioinnin kriteereillä ja kuvaksilla tarkoitetaan. Tavoitteet kirjataan ja taltioidaan sekä alaisen että esimiehen muistin tueksi. (Valpola 2002, 41.)

3.3 Arviointi

Tavoitteiden asettamisesta seuraavassa kehityskeskustelussa tarkastellaan, miten tavoitteet ovat toteutuneet eli, ovatko tulokset saavutettu. Tässä vaiheessa arvioidaan ja keskustellaan alaisen aikaansaannosten ja suoritusten vastaavuudesta sovittuun. Lisäksi keskustellaan työskentelytavasta; tyylistä, työotteesta ja yrityksen arvojen toteutumisesta. Keskustelussa sovietaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. Menneestä kaudesta otetaan opiksi ja saadun kokemuksen perusteella täsmennetään tavoitteita ja arviointiin käytettäviä määrittelyjä. (Valpola 2002, 41-42.)

Suoritusten arvioinnissa tietoa voidaan hakea monipuolisesti: asiakkaita voidaan pyytää arvioimaan ja palautetta voidaan kysyä esimiehiltä, työtovereilta ja alaisilta. Mahdollisimman

laaja palaute antaa parhaan kokonaiskuvan omasta tavasta hoitaa työtehtäviään. Sovittujen ja selkeästi mitattavien tunnuslukujen avulla suoritus voidaan mitata täsmällisesti. Selkeän määrittelyn avulla on helpompi saavuttaa tavoite. Työn kuluessa on helppoa seurata tilannetta ja tarvittaessa pyytää apua. Tämä auttaa tekemään työn riittävän hyvin. (Valpola 2002, 14.)

Työntekijät tarvitsevat arvioita omasta osaamisestaan, onnistumisistaan ja tekemisistään. Palautteen ja keskustelun merkitys näkyy sitoutumisessa työyhteisöön. Mitä enemmän esimies huomioi työntekijän suoritukset, sitä enemmän tämä sitoutuu työhönsä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 195.) Esimiehen antama palaute vie strategiaa haluttuun suuntaan. Palautteen tehtävänä on suorituksen ohjaaminen, oppimisen edistäminen ja motivointi. Yrityksen strategia määrittelee sen, mistä palautetta annetaan ja mihin suuntaan alaisen toimintaa tulee kulloinkin ohjata. (Kupias ym. 2011, 60.)

Alainen esittää ensin oman arvion siitä, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen. Esimiehellä on täydentävä rooli, jolloin hän kommentoi ja täydentää alaisen omaa arviota. (Sydänmaalakka 2000, 92.) Yleinen käytäntö on, että ennen kehityskeskustelua työntekijä arvioi itse itsensä. Tutkimusten mukaan ihmiset ovat hyviä suorittamaan itsearviointia tietäessään muidenkin arvioivan heitä (Kauhanen 2001, 95.) Työntekijä torjuu palautteen helposti, jos esimiehen antama palaute on ristiriidassa työntekijän oman käsityksen kanssa. Palaute kannattaa linkittää työntekijän omaan käsitykseen itsestään. Työntekijä voi tuoda esille oman näkemyksensä ja esimies voi yhdistää oman näkemyksen hänen käsitykseensä. Osan työntekijän näkemyksestä esimies voi todennäköisesti vahvistaa ja sen jälkeen on helpompi ottaa esille asioita, joista näkemykset eivät kohta. (Kupias ym. 2011, 173.)

Suoritusarviointi on esimiehen kannalta haastavaa, koska pyrkimyksenä on ylläpitää valmentava ja positiivinen ote kehitettäviin asioihin. Tuomarin roolia ei saa korostaa arvioinnissa, koska tarkoitus on myös kehittää alaisen itseluottamusta. (Kansanen 2004, 137.)

Esimies saa hyödyllistä palautetta alaisiltaan kysymällä, miten häntä arvioidaan esimiehenä. Alaiset voivat arvioida, miten esimies toteuttaa toiminnassaan yrityksen arvoja ja sovittuja toimintatapoja. Tällä saavutetaan se hyöty, että alainen ymmärtää arvojen ja toimintatapojen merkityksen yksikön omassa toiminnassa. Esimies voi myös sopia alaisen kanssa itsensä arvioinnin tueksi muutaman ”hyvän esimiehen” kriteerin, kuten esimerkiksi: esimies tekee yrityksen tavoitteet ja strategiat tutuksi, kasvattaa ja tukee alaisten kehitystä ja luo mukavan ilmapiirin, jolloin töihin on kiva tulla. (Valpola 2002, 139.)

Esimiesten on osattava soveltaa suoritusarvioinnin arviointiasteikkoa mahdollisimman yhdenmukaisesti. Työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida sijoittamalla suoritukset arviointiasteikolla 1-5, esimerkiksi seuraavasti:

1 = Kehittymisen tarvetta

2 = Täyttää perusvaatimukset

3 = Hyvä

4 = Poikkeuksellisen hyvä

5 = Oman alansa huippu

Asteikkoa voidaan räätälöidä tarvittaessa sisältämään useampia tasoja. Arvioinnissa tulee huomioida organisaation yleiset tavoitteet, toimintastrategia sekä tulevaisuuden visiot. (Rantanen & Saareskorpi 2005, 107-108.)

Kun arviointiin totutaan, siihen liittyvät negatiiviset asenteet poistuvat. Tavoitteena on kehittyminen, johon tarvitaan koko henkilöstön panosta ja arjen kokemuksia. Työyhteisöön virtaa hyvää henkeä, kun kehityskeskusteluun käytetty aika ei mene hukkaan vaan asiat menevät eteenpäin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 221.) Oppiminen ja oppimisen kautta kehittyminen vaatii myös sitä, että asioita kerrataan ja henkilö arvioi oppimaansa jatkuvasti ja omaehtoisesti (Kansanen 2004, 91).

Kaikkien osapuolien on tärkeää oivaltaa, mitä arvioidaan ja mitataan. Kyseessä on osaamisen kehittämisen toteaminen, ei koulutuksen arviointi. Taitoja ja erilaisia työkäytäntöjä voidaan määrittää ja asettaa niitä koskevia konkreettisia osaamisen kehittämisen tavoitteita, jotka puolestaan mahdollistavat tulosten todentamisen. (Kiviranta 2010, 157.) Henkilötason toimivien tavoitteiden ja mittareiden löytäminen voi tuottaa suuremman haasteen kuin yritys- ja työyhteisökohtaisten tavoitteiden löytäminen, sillä jokaisella on oma mallinsa toimia. Jos keskitytään liiaksi yksilötason suoriutumiseen ja kehittymiseen tuomatta kunnolla esiin työyhteisönäkökulmaa, yhteistyö, avunanto ja varsinkin me-henki saattavat heikentyä työyhteisössä. Tällöin unohdetaan työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työntekijät keskittyvät vain omaan suoritukseensa. (Aarnikoivu 2008, 134 - 135.)

Palautteella on oltava arvoa sen saajalle, joka miettii ”mitä minä siitä saan”. Tehtävän ja siihen liittyvien tavoitteiden tulee olla selkeitä, jotta palautteen saaja tietää, mitä kohti hän ponnistelee. Palautteen annossa kyse on motivaatiosta ja siitä, mikä saa yrittämään enemmän sekä mikä parhaiten palkitsee työntekijää. Palautetta voi antaa tehtävän toteutuksesta tai kehittämisestä aikaisempaan verrattuna. Huomion voi kiinnittää lopputulokseen tai prosessiin ja fokus voi olla esimerkiksi määrässä, laadussa, kohteessa, tuloksessa tai suorituksessa. (Kupias ym. 2011, 220.)

3.4 Tavoitteiden määrittely

Yhteisten tavoitteiden sopiminen ilman kehityskeskusteluita on lähes mahdotonta sopia, elleivät esimies ja alainen käy kehityskeskusteluja. Esimiehen on tärkeää tietää, millaisia tavoitteita alainen on itselleen asettanut. Organisaatiolle tulee loppujen lopuksi kalliimmaksi, jos yhteisistä tavoitteista ei sovita verrattuna työaikaan, joka niiden sopimiseen joudutaan uhraamaan. (Juuti & Vuorela, 2002, 108.)

Tavoitteiden määrittelyssä esimies ja alainen keskustelevat, mikä on tehtävän tarkoitus. Samalla määritellään henkilön avaintehtävät ja avaintavoitteet. Tämän jälkeen osapuolet miettivät, mitä osaamista tarvitaan tehtävässä hyvin suoriutumiseen. Tämä osaamisprofiili on hyvä määrittellä organisaation ja tehtävän lähtökohdista, ennen kuin määritellään henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Sydänmaalakka 2000, 92.)

Alaiselle pyritään asettamaan mahdollisimman konkreettisia tavoitteita. Asetettujen tavoitteiden tulee olla osa organisaation tavoitteita ja strategioita, jotka ovat kullekin henkilölle niin konkreettisesti asetettu, että niiden saavuttaminen onnistuu. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 140.) Tavoitteiden pilkkominen mahdollisimman pieniin osiin auttaa niiden toteuttamisessa. Esimiehen on myös syytä varmistaa, että suunnitelma on toteutuskelpoinen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 117-119.)

Ajattelulle, asenteelle ja motivaatiolle ei voi asettaa tarkkaan mitattavissa olevia tavoitteita. Niitä täytyy käsitellä eri tavoin, kuin mitattavissa olevia tavoitteita. Esimiehen tulee olla hienotunteinen ja kuunteleva, kun liikutaan alaisen omalla alueella. (Kupias ym. 2011, 205.)

Oppiminen nähdään usein ei-mitallisena asiana, joka tapahtuu itsekseen. Mikäli osaamista halutaan tietoisesti kehittää, osaamisen kehittäminen on pyrittävä muotoilemaan tavoitteina. Organisaation osaamisen kehittämisen mittari on tavoitellun tuloksen toteutuminen. Ilman tavoitellun tuloksen määrittelyä osaamisen kehittymistä ei saada selville. (Kiviranta 2010, 157-158.)

Tavoitteet voivat tuntua mielivaltaisilta, ellei niiden liittymistä kokonaisuuteen ymmärretä. Kokonaistavoitteiden pilkkominen osatavoitteiksi ja keskustelu niistä auttavat löytämään yhteisen ymmärryksen strategiasta sekä siitä johdetuista tavoitteista. Strategia ei voi tulla eläväksi, jos se ei ole olennainen osa työntekijöiden arkea. Huomio on kiinnitettävä kysymyksiin mitä tavoitellaan ja miten tämä tehdään. (Kupias ym. 2011, 58-59.)

Kehityskeskustelussa esimies toimii työnantajan edustajana, jonka tavoitteet voivat olla ristiriidassa työntekijän tavoitteiden kanssa. Yrityksen näkökulmasta jokin tavoite voi olla positiiv-

vinen, kun taas henkilöstö näkee sen negatiivisena. Esimies toimii yrityksen tavoitteiden viestijänä ja välittäjänä. Hän pyrkii tekemään tavoitteet ymmärrettäviksi, luo yhteistyötä ja yrittää jakaa työt tasapuolisesti. Esimiehellä on kriittinen rooli kehityskeskusteluissa, kun määritellään alaisen palkkaa. Yleensä suositellaan, että kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu käydään erikseen. (Valpola 2002, 140-141.)

3.5 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelussa alainen ja esimies pohtivat odotuksia tulevaisuudelta sekä miettivät alaisen pitkän tähtäimen suunnitelmia. Alaiselle tehdään kehityskeskusteluvaiheessa mahdollisimman konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Sydänmaalakka 2000, 92.) Avoimet kysymykset auttavat hyvän vuorovaikutuksen syntymiseen. Avoin kysymys antaa mahdollisuuden kertoa vastauksen omin sanoin. Suljettu kysymys puolestaan tuottaa lyhyitä ja niukkoja vastauksia. Kyselystä tulee helposti tentti oikean vastauksen löytämiseksi. Suljetut kysymykset, joihin vastataan kyllä tai ei, sopivat asioiden selvittämiseen ja varmistamiseen. Kehityskeskustelujen ohjeissa tarjotaan valmistautumiseen kysymyksiä, joiden avulla voi miettiä millaisia erityisiä toiveita omaa ja mitä haluaisi ottaa esiin keskustelussa. (Valpola 2002, 135-137.)

Edellisen keskustelun osana tai erillisenä keskusteluna, jäsennetään ja arvioidaan kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat. Kehityskeskustelun toteutuksessa tulee kolme perusosaa toteuttaa säännöllisesti: tavoitteiden sopiminen, suoritusten arviointi ja kehittymistarpeiden jäsentely. Säännöllisesti toteutettuna näiden avulla alainen saa tarvitsemansa ohjauksen. Kehityskeskustelu on mahdollisuus keskittyneesti keskustella työhön ja alaisen tilanteeseen liittyvistä asioista. (Valpola 2002, 41-43.)

Kehityskeskustelu voi sisältää mitä tahansa keskustelu aina asiakysymyksistä arvoihin asti. Tavoitteena on loogista ajattelua ja tunteita sisältävä keskustelu, jolloin se on kehittävää. Keskustelut, joiden tarkoitus on suunnitella toimintaa, selvittää koulutustarvetta tai välittää informaatiota, ovat normaaleja työkeskusteluja. Kehityskeskustelun tulee sisältää niin arkisia kuin henkilökohtaisia ja jopa epämukaviakin aiheita. Perusarvoista, ihmissuhteista ja niiden merkityksestä työyhteisölle keskusteleminen on erittäin tärkeää. Tällaiset keskustelut muuttavat ja kehittävät ihmistä. Kommunikaatio-ongelmat ja ristiriidat vähenevät, mikäli kehityskeskustelut ja muu tiedonvaihto työpaikalla liikkuvat loogisesta emotionaaliseen. Jatkon kannalta on tärkeää, että kehityskeskusteluissa käsitellään myös tavoitteita ja tuloksia. Vaihtamalla painopistettä lähtökohtana ihminen eikä tulos, päästään keskustelemaan luontevasti loogisista kysymyksistä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 2004, 104-105.) Henkilökohtaisissa keskusteluissa teemoina voi olla suoritus, työajan käyttö, henkilölle sopivat työajat, moniosaaminen ja valmennus (Valpola 2002, 73).

Kehityskeskustelu on vapaamuotoinen keskustelu toisen ihmisen kehittämiseksi. On aiheita, joita keskustelussa olisi tarpeen käsitellä, kuten edellisen toimintakauden tulokset, ja miten tavoitteet on saavutettu. Myös kokemukset menneeltä toimikaudelta on hyvä käydä läpi, mitä menneestä on opittu sekä, mitkä ovat tulevan toimintakauden tavoitteet. Tärkeitä keskusteltavia asioita ovat toiminnassa esiintyvät ongelmat, jotka tarvitsevat kehittämistä sekä kehittämistoimenpiteistä sopiminen. Lisäksi henkilön oma kehittymistarve ja toimenpiteet, joiden avulla alainen voi kehittää itseään. (Juuti 1998, 14.)

Keskustelussa käsitellään työtilannetta ja työntekijän kokemukset ja tuntemukset työssään. Ammatillinen ja persoonallinen kehitys kulkevat rinnakkain, joten työntekijän tulee saada mahdollisuus näyttää ammatilliset ja persoonalliset puolensa. Työntekijän annetaan kertoa, millaisena hän kokee oman roolinsa työryhmässä sekä työtovereiden ja esimiehen roolit ja tehtävät. Keskustelussa täytyy antaa tilaa tunteille, kokemuksille ja arvoille. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 106.) Kehityskeskustelussa esimiehen tulee ottaa huomioon alaisen paineensietokyky ja sovittujen tavoitteiden tasapaino (Valpola 2002, 114).

Kehityskeskustelussa on syytä ottaa esiin ajankohtaisia kysymyksiä, jotka ovat organisaation kannalta ajankohtaisimpia. Kannattaa keskustella siitä, mikä huolestuttaa juuri nyt joko esimiestä tai alaista. Esimiehen pitää olla avoin ja rehellinen, jotta pystytään lisäämään työntekijän osallistumista, sitoutumista ja turvallisuuden tunnetta. Parempi vaihtoehto on antaa negatiivista tietoa kuin jättää vastaamatta kysymyksiin. Mielikuvitus antaa useimmiten todellisuutta ikävämpiä vastauksia mieltä kaiheartaviin kysymyksiin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 107-109.)

Esimiehellä on vastuu sekä yksilön ja ryhmän kehityksestä, joten kehityskeskustelu käydään aina alaisen ja hänen lähimmän esimiehensä välillä. Joskus on mahdollista, että alainen ei halua keskustella lähimmän esimiehensä kanssa. Jos kommunikaatio esimiehen ja alaisen kanssa ei toimi toivotulla tavalla, voi olla hyväksi keskustella seuraavan portaan kanssa, jotta tärkein eli keskustelu saadaan aikaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 110.)

Apuaineistoa, joka auttaa ajattelemaan työnkuvaa, tavoitteita ja omaa osaamista voidaan käyttää kehityssuunnitelman laadintaan. Kehityssuunnittelun voi käynnistää kysymyksillä, kuten esimerkiksi mitä osaamista tarvitset tai haluaisit oppia nykyisessä työssäsi, tulevat muutokset ja niiden vaikutus osaamiseesi sekä haluusi oppia uutta tulevia tehtäviä varten. (Valpola 2002, 54 - 55.)

Osaamis pohjainen tehtäväkuva, jota kutsutaan osaamiskartaksi, kohdistaa huomion voimavaroihin. Ensin määritellään tehtävässä tarvittava osaaminen, jonka jälkeen voidaan arvioida henkilön osaamistaso ja kehitystarpeet. (Valpola 2002, 56 - 57.)

Jos osaaminen on organisaatiolle kilpailuetukysymys, esimiehen tärkein tehtävä on rakentaa organisaatio sellaiseksi, että oppiminen on mahdollista. Työnantajien tulee tarjota työntekijöille mahdollisuus kehittää osaamistaan sekä työssä että työpaikan ulkopuolella. Jokainen henkilö kuitenkin kantaa itse vastuun siitä, että hänen ammatillinen pätevyytensä on ajan tasalla, ja että hän kykenee oppimaan tehokkaasti. (Helsilä 2002, 83.)

3.6 Keskustelun lopetus ja dokumentointi

Keskustelu on hyvä lopettaa yhteenvetoon ja varmistaa, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. Lopetuksessa on varmistettava, että dokumentointi on tehty asianmukaisesti ja jatko-toimenpiteistä on sovittu. Näin voidaan saavuttaa yhteinen sitoutuminen sovituille asioille. Lisäksi on tärkeää, että keskustelu lopetetaan positiivisessa sävyssä, vaikka keskustelun aikana olisikin ollut erimielisyyksiä. (Sydänmaalakka 2000, 92.)

Kehityskeskustelun lopuksi kannattaa pohtia, oliko keskustelun lopputulos suunnitellun mukainen. Keskusteltiin asioista, joista oli etukäteen sovittu, ja mihin tulokseen keskustelussa tultiin. Keskustelu on aina syytä lopettaa tiivistykseen ja on hyvin antoisaa, jos molemmat osapuolet pystyvät kertomaan keskustelusta saadun annin. Lopetuksessa on huolehdittava siitä, että sovittu aika riittää myös keskustelun arviointiin. Käytetty aika voi jakaantua esimerkiksi näin: johdanto viisi minuuttia, varsinainen keskustelu 45 minuuttia ja lopetus kymmenen minuuttia. Kehyksestä kannattaa pitää kiinni, koska se luo vastavuoroiset ja hyvät edellytykset mielekkäälle keskustelulle. Keskustelun jatkoa on hyvä pohjustaa etukäteen ja lausua muutama sana seuraavasta tapaamisesta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.)

Keskustelusta laaditut kirjalliset dokumentit saattavat synnyttää epävarmuutta ja niiden käyttötarkoitus voi jäädä vaivaamaan varsinkin alaisen mieltä. Mitä enemmän asioita keskustelussa kirjataan ylös, sitä todennäköisempää on asian dramatisointi ja tarkoituksen epäily. Kuitenkin sovitut ja muut faktaluontoiset asiat on järkevää merkitä muistiin. Henkilöstöhallinto vaatii useassa organisaatiossa kaikista kirjalliset muistiinpanot. Tämä vie pohjan luottamuksellisuudelta, johon kehityskeskustelulla pyritään. Kehityskeskustelu käydään luottamuksellisesti alaisen ja lähimmän esimiehen välillä, joten on tärkeää, että se jää näiden kahden osapuolen väliseksi. Jokin osa keskustelua voidaan päättää dokumentoida erityistarkoituksessa. Työnkiertoa ja koulutusta koskevat toiveet ovat ainoita, joihin henkilöstöhallinto saisi puuttua. Monella työpaikalla dokumentoinnin avulla selvitetään ja valvotaan kehityskeskustelujen suorittamisen määrää, mutta se ei kerro keskustelujen laadusta. Kehityskeskustelua ei

ole tarpeen dokumentoida, eikä niihin tule vaatia dramatisoivasti osapuolten allekirjoituksia. Usein väitetään, että dokumentoinnista on apua esimiestä vaihdettaessa. Tämä on väärä käsitys, koska keskustelu on yksinomaan nimetyn esimiehen ja alaisen välinen, lujittaen juuri tätä ainutlaatuista suhdetta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 134-135.)

3.7 Seuranta

Kehityskeskustelu on johtamisjärjestelmän keino, jolla pystytään varmistamaan, että jokaisen työntekijän kanssa sovitaan keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelu on johtoportaan työkalu, jonka avulla esimies pääsee sopimaan toiminnan linjauksista ja suuntaviivoista alaisen kanssa. Keskustelun tarkoituksena on, että kaikkien työntekijöiden kanssa keskustellaan työstä, kiinnostuksen kohteista ja henkilökohtaisista kehitystarpeista. Kehityskeskustelun toteutumista tulee seurata sekä laadullisesti että määrällisesti. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95; Valpola 2001, 13.)

Jokainen yksittäinen keskustelu on jatkoa edelliselle, joten kehityskeskustelu tulee nähdä osana laajempaa kokonaisuutta. Jos kehityskeskusteluja on usein, on helpompi nähdä yhteyksiä, jotka lisäävät työmotivaatiota ja työn iloa sekä hyödyttävät organisaatiota yleensä. Seurannassa on kyse tilanteen selvittämisestä ja ajankohtaisiin kysymyksiin tarttumisesta. Ryhmäkeskusteluna seurannan toteutuminen on tärkeää, koska sitä seuraava kahdenkeskinen seurantakeskustelu voi tuntua entistä mielekkäämmältä. Tällöin osataan katsoa itseensä suhteessa ympäristöön ja itsetuntemus paranee. Tämä on prosessi, jossa saadaan mahdollisuus oppia ymmärtämään itseään, työtovereitaan ja organisaation yhteispeliä. Seurantakeskustelut johtoportaaissa pitävät sisällään ideoiden ja tiedon esittämisen pääjohdolle, joka organisaatiossa on tarjolla. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 157.)

Keskustelun jälkeen on tärkeää, että sovittuja asioita lähdetään toteuttamaan. Esimiehen on huolehdittava, että alaisen henkilökohtainen kehittämissuunnitelma jatkokäsitellään yrityksen ohjeiden mukaisesti, kehittämistoimenpiteet ohjelmoidaan mahdollisimman nopeasti ja toimenpiteisiin ryhdytään. Vuoden aikana pidetään seurantapalavereita mutta tarvittaessa palautetta annetaan heti, kun siihen on aihetta. Palautteen antamista ei saa jättää pelkästään kehityskeskusteluun kuuluvaksi vaan esimiehen pitää antaa palautetta henkilöstölle riittävän usein. (Kansanen 2004, 148-149.)

3.8 Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen

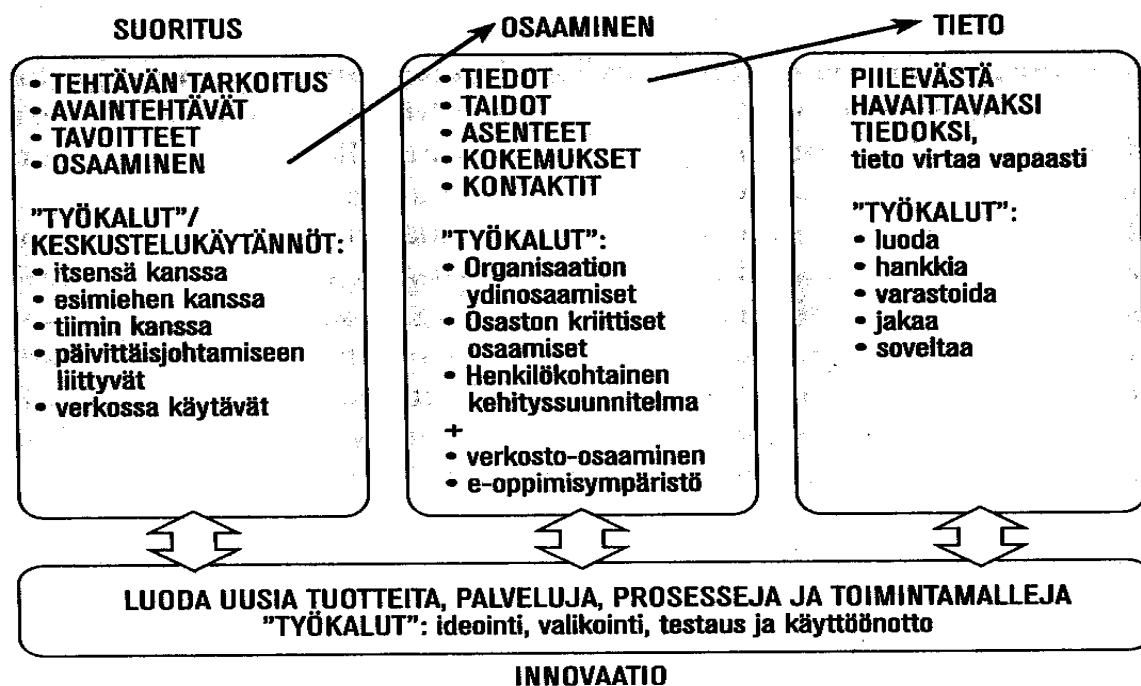
Kehityskeskustelujen onnistuminen ja kehittyminen on riippuvainen siitä, miten niihin valmistaudutaan. Valmistautumistavat esitetään seuraavan sivun taulukossa (taulukko 1). Kehityskeskusteluja tulee kaiken aikaa kehittää niin, että ne pysyvät tuloksellisina. Ne eivät saa

muuttua turhanolaiseksi rutiiniksi ja edellisten keskustelujen toistoksi vaan keskustelun teemoja tulee kehittää täydentämällä yleiskuvaa keskustelujen tarpeista sekä kasvattamalla alaisen vastuuta ja omaa aloitteellisuutta niistä. Kehittämällä tiedon saantia työsuorituksista ja käyttäytymisestä saadaan hyötyä sekä alaisen että yksikön käyttöön. Kehittämällä sitoutumista kehityskeskusteluihin tuetaan niiden ymmärtämistä. Edellä mainituista keinoista valitaan ne sen mukaan, millaisia tarpeita sekä ihmisillä että yksiköllä on parantaa omaa tilannettaan. (Valpola 2002, 47.)

Kehityskeskustelun teemat	Tietoa suorituksesta	Sitoutuminen kehityskeskusteluihin
<ul style="list-style-type: none"> - Tavoite ja tuloskeskustelu (1) - Suorituskortti (2) - Kehittymissuunnitelma (3) - Osaamiskartta (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - 360° - palaute (5) - Toimintahaastattelu (6) - Alainen haastattelee työtoverinsa (7) - Ryhmäkehityskeskustelu (8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskusteluvalmennus (9) - Kyselytunti (10) - Tiimi valmistautuu (11) - Esimiehet valmistautuvat (12)

Taulukko 1: Valmistautumiskeinot (Valpola 2002, 48).

Suorituksen johtaminen on tärkein johtamisen perusprosessi organisaatiossa, jossa edetään organisaation missiosta ja arvoista yksilöiden tavoitteisiin. Keskustelujen käyminen kerran vuodessa ei ole riittävää, vaan niistä pitäisi rakentaa jatkuva prosessi. Seuraavassa kuviossa vedetään yhteen suoritus ja osaaminen, jotka ovat tiedon ja innovaatiojohtamisen tärkeimmät tekijät. Henkilön työn kannalta on tärkeää, että tehtävän tarkoitus, avaintehtävät ja tavoitteet ovat selvillä ja se, että sekä osaamista on riittävästi. Kuvioissa (kuvio 3) esitetään työkaluina käytettäviä erilaisia keskustelukäytäntöjä. Osaamisen johtamisessa määritellään organisaation ydinosaaminen, kriittiset osaamisalueet ja tehdään jokaiselle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tiedon johtamisessa piilevä tieto muunnetaan havaittavaksi tiedoksi ja yksilön tieto tiimin tiedoksi. (Sydänmaalakka 2009, 80-81.) Kehityskeskustelu 1-2 kertaa vuodessa ei poista tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon (Valpola 2002, 35).



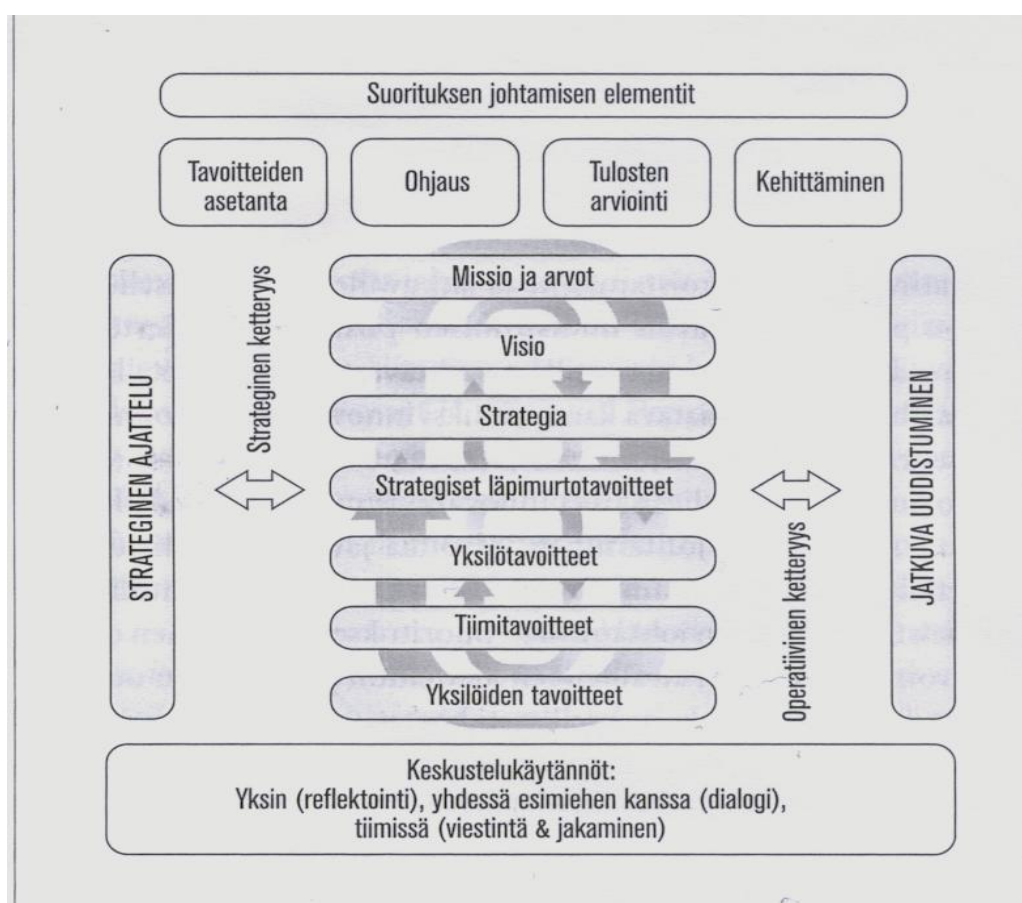
Kuvio 3: Suorituksen, osaamisen, tiedon ja innovaatiojohtamisen kokonaisuus (Sydänmaalakka 2009, 81).

Yrityksen kehittäminen on kehityskeskustelun tarkoitus, joka aloitetaan yksilöistä ja työryhmistä. Ryhmäkeskustelu on erinomainen lisä tavalliseen kehityskeskusteluun, mutta yksinään se ei ole riittävä. Ryhmäkeskustelussa yhteiset ongelmat voidaan löytää ja selvittää nopeasti, jos siinä käytettävissä samanaikaisesti usean työntekijän tietoa ja kokemuksia. Ryhmässä voidaan keskustella ryhmän tehtävästä yrityksessä ja siitä, kuinka sen yhteistyö muiden osastojen kanssa parhaiten toteutuu. Ryhmäkeskustelulla ei voida kuitenkaan korvata kahdenkeskistä keskustelua. Ryhmäkeskustelulla kehitetään ryhmää vahvistamalla ryhmätunnetta ja tietoisuutta yhteisen asian hyväksi työskentelemisestä. Ryhmässä nähdään työ useammasta näkökulmasta, ehkäistään ongelmia ja ristiriitoja sekä leikataan huhuilta ja oletuksilta siivet. Ryhmäkeskustelu auttaa ymmärtämään yksilön tehtäviä ryhmässä ja ryhmän tehtäviä laajemmin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150-151.)

Ryhmäkehityskeskustelua käytetään silloin, kun toiminta on organisoitu tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita on hankala määritellä. Työsuoritusta kannattaa kehittää ja keskustella siitä yhdessä tiimin kanssa. Käytettäessä ryhmäkeskustelua kehityskeskustelu jaetaan kahteen osaan. Ryhmäkeskusteluosassa käsitellään tavoitteet ja tulokset tiiminä sekä sovitaan toiminnan kehittämisestä. Henkilökohtaisessa osassa keskustellaan esimiehen kanssa alaista koskevista henkilökohtaisista asioista, kuten ammattitaidon kehittämisestä, työaikajärjestelyistä ja viihtymisestä. (Valpola 2002, 72.) Ryhmäkehityskeskustelun teemoina voivat olla kuluvan vuo-

den tavoitteet, edellisen kauden tulokset, mittareiden läpikäynti ja tiimin kehityssuunnitelman tekeminen valmiiksi (Valpola 2002, 73).

Dialogi esimiehen ja tiimin kanssa korostuu keskustelukäytännöissä, koska suorituksen johtaminen on kytketty vahvemmin strategiseen ajatteluun ja jatkuvaan uudistamiseen. Suorituksen johtamisen peruselementit, joita ovat tavoitteet, ohjaus, tulokset ja kehittäminen, ovat pysyneet samoina. Näiden peruselementtien hallinta on erittäin tärkeää tulevaisuuden organisaatiolle, jotta päästään jatkuvaan uudistumisen positiiviseen kierteseen. Suorituksen johtamisen kokonaisuus koostuu viidestä tekijästä (kuvio 4): edellä mainituista suorituksen johtamisen neljästä peruselementistä, suorituksen johtamisen monista keskustelukäytännöistä, strategisesta ajattelusta, jatkuvan uudistumisen isosta pyörteestä sekä pienemmistä strategisista että operatiivisista pyörteistä. (Sydänmaalakka 2009, 245-247.)



Kuvio 4: Strateginen uudistava suorituksen johtaminen (Sydänmaalakka 2009, 246).

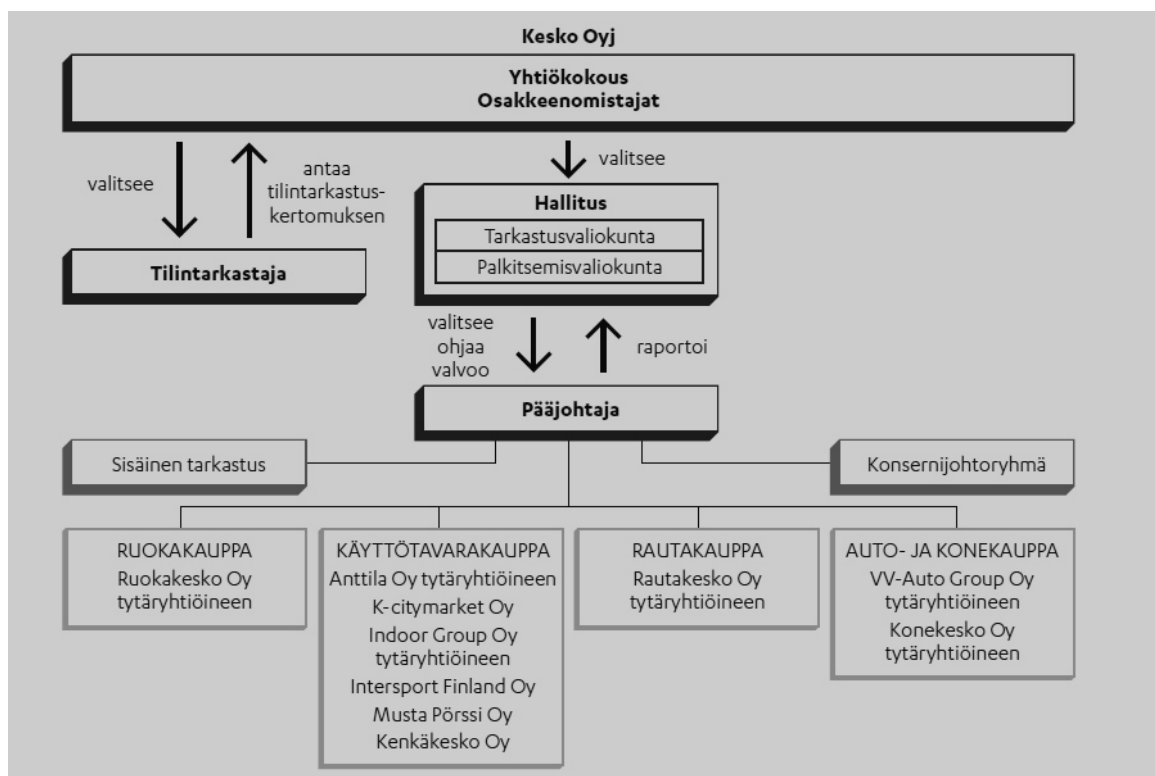
Valpola on selvittänyt kyselylomakkeen avulla eri tilaisuuksissa ihmisten kokemuksia kehityskeskusteluissa heidän ollessaan alaisen roolissa. Vastausten perusteella kehityskeskusteluihin valmistautuminen tuntui ihmisistä myönteiseltä ja helpolta; keskustelut koettiin pääasiassa asiallisiksi. Vastaajien olo kehityskeskustelun jälkeen vaihteli: suurin osa koki olonsa reip-

paaksi, valmiina toimimaan työtavoitteiden mukaisesti, osalla olo oli kepeä, mutta moni koki olonsa olevan kuin olisi astumassa tunneliin. Vastaajien perusteella kehityskeskusteluissa eniten aikaa vei tulososa, vaikka he olisivat halunneet käyttää eniten aikaa tavoite- ja kehitysosiin. (Valpola 2002, 80 - 82.) Vastaajat epäilivät oman yksikön johdon sitoutumista kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen roolille ja toimivuudelle johdon uskottava sitoutuminen on hyvin tärkeä tuki. Kysyttäessä, miten kehityskeskustelu auttoi työsuoritustasi, kehityskeskustelujen varmistava rooli tuli esiin hyvin selkeästi. Vastauksista yleisin oli: ”tuli jossain määrin selväksi, mitä pitää saada aikaiseksi, pääasiat tiesin etukäteen.” (Valpola 2002, 83.) Kehityskeskustelun hyödyllisyys oman osaamisen kannalta koetaan yleisesti hyödylliseksi. Suurin osa oli puhunut kehittymismahdollisuuksista ja vaihtoehtoista. (Valpola 2002, 84 - 85.)

Psycon Oy:n konsultti Kari Lahti kertoo Talouselämä-lehden haastattelussa omien tutkimuksien perusteella syntyneitä käsityksiään kehityskeskusteluista. ”Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa käydä kehityskeskusteluja. Ei ole olemassa hyvää kehityskeskustelua, jossa toinen osapuolista jättäytyy sivuun tai ei ole valmistautunut keskusteluun lainkaan.” Lahti tarkoittaa, että yritysten pitää luoda oma yksilöllinen tapa käydä kehityskeskusteluja. Lahti on tutkinut toistakymmentä vuotta kehityskeskustelujen toimivuutta yrityksissä ja yhteisöissä. Hänen mukaansa kehityskeskustelun tulisi täyttää kolme tavoitetta: keskustelun tulee olla hyödyllistä, sen pitää motivoida, ja se tulee johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Jos henkilön työtehtävät muuttuvat harvoin ja muutokset itse työssäkin ovat erittäin pieniä, motivoituminen kehityskeskusteluun voi olla hyvin haasteellista. Asia voidaan Lahden mukaan ratkaista siten, että kullakin työpaikalla kehityskeskustelu räätälöidään työtehtävien mukaiseksi. Tällä keinolla sekä esimiehen että alaisen motiivi keskusteluihin voidaan säilyttää. (Kankare 2004.)

4 Case: K-ruokakaupat

K-ryhmän muodostavat K-kauppiat, K-kauppiasliitto ja Kesko-konserni. K-kauppias on itsenäinen ketjuyrittäjä, joka vastaa kauppansa asiakastytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-kauppiasliitto on K-kauppioiden yhteistoiminta- ja edunvalvontajärjestö. Sen perustehtävänä on K-kauppiasyrittäjyyden kehittäminen ja vahvistaminen. Kaikki noin 1 302 K-kauppiasta ovat K-kauppiasliiton jäseniä. Ketjusopimus on kauppiaan ja Keskon välinen sopimus, jolla kauppias liittyy tiettyyn Keskon vähittäiskauppaketjuun. Ketjusopimuksella sovitaan kauppiaan ja Keskon välisestä ketjutoimintaa koskevista oikeuksista ja velvollisuuksista. Ketjuyksikkö on K-ryhmässä kauppaketjun toiminnasta sekä ketjukonseptin kehittämisestä ja ohjauksesta vastaava Keskon yksikkö. Se käyttää päätösvaltaa ketjua koskevissa asioissa. (Kesko 2010.)



Kuvio 5: Kesko-konsernin hallinnointiperiaatteet (Keskon hallinnointiperiaatteet 2011).

Kesko on kaupan alan palveluyritys ja pörssiyritys, jonka toimialat ovat ruokakauppa, käyttötavara- ja konekauppa, rautakauppa sekä auto- ja konekauppa (kuvio 5). Keskon vahvimpia osaamisalueita ovat muun muassa kauppakonseptien kehittäminen ja johtaminen sekä kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen. (Kesko lyhyesti 2010.)

Vuonna 2008 Keskoissa käynnistetyn Työ ja tuottavuus -ohjelman keskeisin tavoite on henkilöstön työn tuottavuuden parantaminen Keskoissa ja ketjujen kaupoissa. Tärkeimpiä keinoja tuottavuuden parantamiseksi ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja toimintatapojen tehostaminen. Myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi. Keskeisenä työkaluna on tavoite- ja kehityskeskustelu. Lisääntynyt erikoisosaamisen tarve on kasvattanut riippuvuutta yksittäisten henkilöiden osaamisesta ja avainhenkilöistä. Keskoissa henkilöstöjohtaminen perustuu yhtiön arvoihin ja vastuulliseen toimintatapaan. Mahdollisuus monipuoliseen sisäiseen tehtäväkiertoon ja urakehitykseen on yksi Keskon vahvuuksista. (Kesko yhteiskuntavastuu 2009.)

Keskon visio on olla johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyritys. Arvot puolestaan ohjaavat toimintaa ja Keskon arvot ovat:

- Asiakkaiden odotukset ylitetään
- Kesko on alansa paras
- Keskossa luodaan hyvä työyhteisö
- Kesko kannattaa yhteiskunnallista vastuuta (Kesko 2010.)

Strategisina tavoitteina ovat kilpailijoita parempi asiakastytyväisyys sekä asiakaslähtöiset liiketoimintamallit ja myynnin kehitys kaikissa kauppaketjuissa. Kestävän kehityksen periaatteet ja vastuulliset toimintatavat ovat osa Keskon ja sen ketjujen jokapäiväistä toimintaa. Kauppa kantaa vastuun tuotteiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä yritystoiminnan ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista. (Kesko 2010.)

4.1 Ruokakesko ja K-kauppiat

Ruokakesko johtaa K-ruokakauppa-ketjuja, joita ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market ja lisäksi K-extra. Yli tuhannen K-ruokakaupan asiakastytyväisyydestä vastaavat K-ruokakauppiat, joiden kanssa Ruokakesko toimii ketjuliiketoimintamallilla. K-kauppias on itsenäinen ketjuyrittäjä, joka osaamisen ja paikallistuntemuksen kautta tuo lisävoimaa ketju-toimintaan. K-kauppias vastaa asiakaspalvelusta, asiakaslupauksen lunastamisesta, henkilökunnan osaamisesta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta omassa kaupassaan. K-ruokakaupoilla on oma laatujärjestelmänsä, joka koostuu muun muassa asiakastytyväisyyden mittaamisesta, kaupan kunnan mittaamisesta, hintahallinnan arvioinnista sekä johtamisen arvioinnista. Vähittäiskauppaosaamista ylläpidetään jatkuvalla valmentamisella yhteistyössä K-instituutin kanssa. (K-ruokakauppa 2011.)

Ruokakeskon keskeisinä tehtävinä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Paikallisesti toimiva K-kauppias huolehtii oman kauppansa asiakkaiden palvelusta, henkilökunnan osaamisesta, laadusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Ketjukonseptit ovat K-ruokakauppojen vahvuus ja ketjutoimintaa edistetään systemaattisesti. Ketjutoiminnalla Ruokakesko varmistaa K-kauppialle vahvat edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Tavoitteena on koko toimitusketjun tehostaminen. Ruokakeskon keskeinen tavoite on lisätä markkinaosuutta Suomessa. Strategiassa keskeistä on asiakastytyväisyyden parantaminen ja kannattava kasvu. K-ruokakaupassa huomioidaan asiakkaiden erilaiset tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on vahvistaa asiakkuuksia ja kasvattaa niiden määrää. (K-ruokakauppa 2011.)

K-citymarketit tarjoavat asiakkaille laajimmat valikoimat päivittäis- ja käyttötavaroita. Suomessa oli huhtikuussa 2011 toiminnassa 70 K-citymarkettia 51 paikkakunnalla. K-supermarket on citymarkettia yleisempi ruokakauppa, jonka vahvuutena ovat palvelu ja laajat ruokatuot-

teiden valikoimat. Tähän ketjuun kuuluu 181 kauppaa. K-market on puolestaan paikallinen ja asiakasta lähellä oleva lähikauppa, joita on yhteensä 489 kauppaa. (K-ruokakauppa 2011.)

4.2 Nykyiset kehityskeskusteluohjeet ja -lomakkeet

K-marketin ja K-supermarketin kehityskeskusteluohjeistus on yleisluontoista palautteen antamiseksi ja saamiseksi. Näillä kahdella ketjulla on yhtäläisyyksiä ohjeissa, mutta molemmat ketjut ovat muokanneet omat ketjukohtaiset ohjeet.

K-marketin kehityskeskusteluohjeen yleinen osa on yksi A4 pituinen, jossa on kuvattu kaaviona kehityskeskustelun kulku. Lisäksi ohje sisältää erilliset sivun mittaiset ohjeet esimiehelle ja työntekijälle. Kauppiaan ja työntekijän kesken sovitaan, miten keskustelu kirjataan ja sovittujen asioiden seuranta järjestetään. Lomake, jossa on kysymyssarja, annetaan työntekijälle etukäteen, jotta hän voi valmistautua omalta osaltaan keskusteluun. Keskusteluun varataan aikaa yhdestä kahteen tuntiin. Keskustelu on ohjeen mukaan henkilökohtainen keskustelu, jossa keskitytään vain työntekijän asioihin. Lopputuloksena on tarkoitus saada yhteenveto kehitettävistä alueista tärkeysjärjestyksessä ja sovittujen toimenpiteiden lista aikatauluineen. K-marketin ohjeistuksen mukaan avain -/ vastuuhenkilölle voidaan tehdä kehityskeskustelun yhteydessä osaamiskartoitus ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma. K-marketin ohjeen mukaan keskustelussa voi hyödyntää lomakkeen valmiita esimerkkikysymyksiä tai käyttää omia. Poikkeuksena K-markettiin K-supermarket ohjeistaa käyttämään kehityskeskustelussa vaihtoehtoisia apuvälineitä (kaksi lomakevaihtoehtoa). Ohjeessa ei kerrota, käytetäänkö kaikilla työntekijöillä keskustelukierroksella samaa lomaketta, vai valitaanko aina työntekijäkohtaisesti parhaiten soveltuva lomake. K-supermarketilla on lisäksi lomake, johon kirjataan toimenpidesuunnitelma ja kehittämissuunnitelma.

K-market ja K-citymarket ovat kirjanneet ohjeeseen kehityskeskustelun tavoitteet, mutta K-supermarketin ohjeessa kehityskeskustelun tavoitteita ei ole tuotu esille. K-citymarketin ohjeessa on selkeästi jaoteltu kehityskeskustelun tavoitteet, kehityskeskusteluun valmistautuminen ja muistilista tärkeimmistä asioista. Asiat on esitetty konkreettisesti ja tiiviisti. Ajankäytöstä ohjeistetaan ainoastaan, että sitä on varattava riittävästi. Kehityskeskustelulomakkeita on kaksi erilaista, joiden valinnasta ei ohjeisteta.

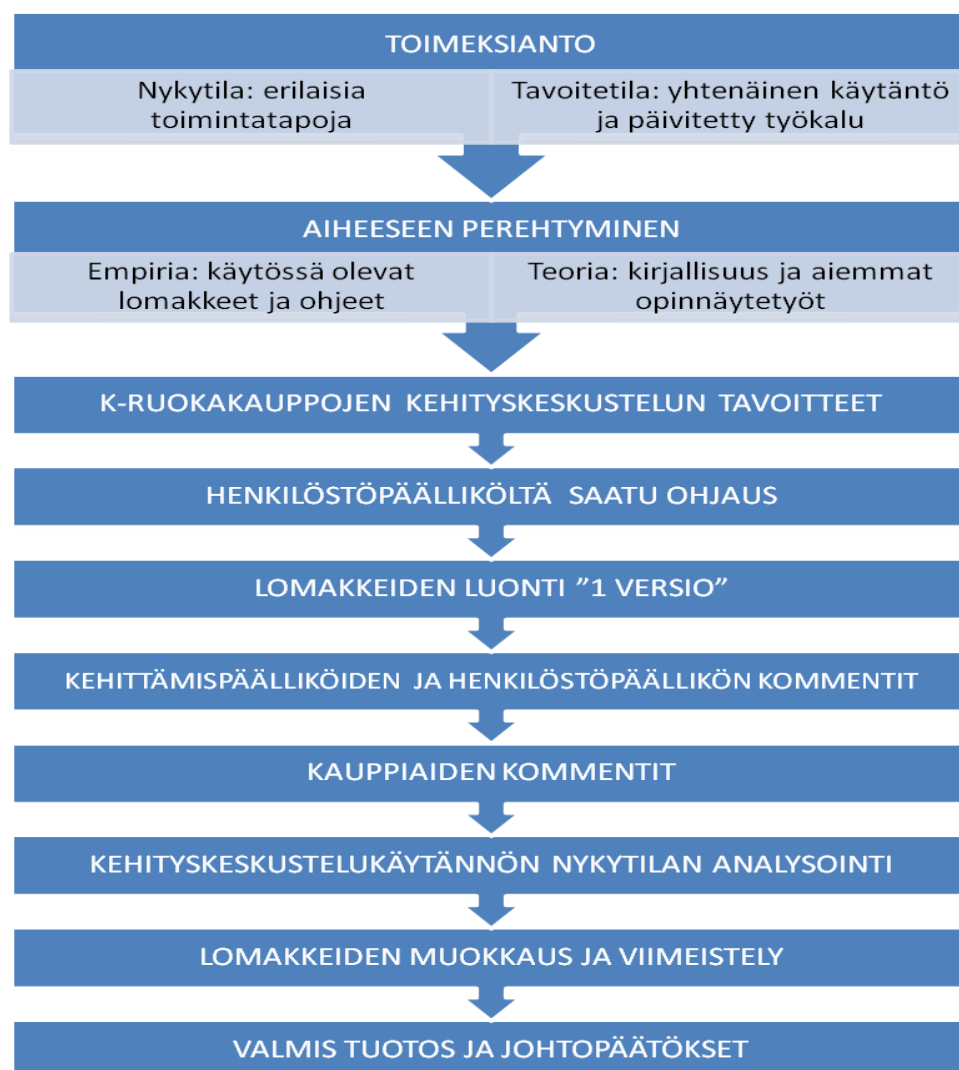
K-marketilla on kehityskeskustelussa käytettäviä lomakkeita yhteensä neljä. Lomakkeissa on kehityskeskustelulomakkeen työntekijän versio, kehityskeskustelulomakkeen kauppiaan versio, yhteenveto keskustelusta ja osaamiskartoitus avainhenkilöille. Kysymysten määrä on yhteensä 30. K-supermarketilla on vastaavia lomakkeita viisi. Yhteistyökeskustelu, yhteistyö-/kehityskeskustelu, kehityskeskustelumuistio, yhteenveto tavoite- ja kehityskeskustelusta ja yhteenveto keskustelusta. Kysymyksiä on yhteensä 53. K-citymarketilla on kaksi erilaista lo-

maketta nimeltään kehityskeskustelurunko, jossa toisessa on 11 kysymystä ja toisessa 26 kysymystä.

Kuten edellä kuvatusta ilmenee, K-kauppaketjujen kehittämiskäytännöt poikkeavat toisistaan ja kaipaavat yhdenmukaistamista. K-kauppiaille on käytettävissään erilaisia kehityskeskustelulomakkeita ja kysymyksiä, joista valitaan kulloinkin parhaiten sopivat. Kehityskeskusteluissa hyödynnetään lomakkeen valmiita esimerkkikysymyksiä tai käytetään omia. Myös lomakkeista valitaan kulloinkin parhaiten sopivat, mikä on monimutkaista ja aikaa vievää. Tapauskohtaisesti on mietittävä, mikä kysymys tai lomake on sopiva juuri tälle työntekijälle. Kehityskeskustelu toteutetaan kaikissa ketjuissa ohjeiden mukaan kerran vuodessa. Ruokakeskon henkilöstöpäällikön mukaan systemaattisesti kerättyä tietoa K-ruokakaupoissa toteutettujen kehityskeskustelujen määrästä tai keskustelujen toimivuudesta ei ole. Nykyisten ohjeiden ja lomakkeiden sisältö on koottu liitteeseen 2.

5 Kehittämisprosessi

Opinnäytetyö eteni vaiheittain ja vaiheet kuvattiin prosessikaavion muodossa (kuvio 6), jotta kehittämisprosessi saatiin konkreettiseen muotoon.



Kuvio 6: Opinnäytetyön kehitysprosessinkuvaus

5.1 Toimeksianto

Keskon opinnäyteyhteistyö pohjautuu yleensä tutkimustarpeisiin Kesko-konsernin eri yksiköissä. Opinnäytetöitä teetetään tilaustutkimuksena tai yhteistyö voi saada alkunsa opiskelijan ehdotuksesta. (Kesko 2011.)

Tämän opinnäytetyön toimeksianto saatiin 13.12.2010 Keravan Laurean tiloissa pidetyssä palaverissa, jossa oli paikalla opinnäytetyön tuleva tekijä, Ruokakeskon henkilöstöpäällikkö ja

opinnäytetyötä ohjaava opettaja. Toimeksiannon aiheena oli K-ruokakauppojen tavoite- ja kehityskeskustelujen kehittäminen ja erityisesti lomakepäivitys. K-ruokakauppojen erilaiset toimintamallit ja lomakkeet tavoite- ja kehityskeskustelujen käymiseen haluttiin yhtenäistää sekä selkiyttää toimintaa.

Toimeksiantaja antoi palaverissa seuraavanlaisen ohjeistuksen tavoitteen saavuttamiseksi:

- K-marketin, K-supermarketin ja K-citymarketin nykyiset tavoite- ja kehityskeskusteluohjeet, noudatettavat keskustelurungot sekä lomakkeet
- Internetistä saatava tieto K-ruokakaupoista Keskon sivuilta, esimerkiksi strategian saavuttaminen
- maaliskuun loppuun mennessä kehityskeskustelulomakkeen luonnos valmis (mahdollisesti lisäosa isompiin kauppoihin)
- lomakkeen luonnoksesta kerätään kommentit kauppiailta sähköisesti
- lomake ja ohje pilotoidaan toimeksiantajan ohjeistuksen mukaisesti.
- ”Työkalun” eli tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen päivittämisen ohjaus sekä lomakkeen kommentointi tulee työn edetessä toimeksiantajalta.

Projektisuunnitelma aikatauluineen on liitteessä 1.

Henkilöstöpäälliköltä sähköpostin välityksellä saatu lisäohjeistus toimeksiantoon selkiytti tehtävää. K-marketin, K-supermarketin ja K-citymarketin ketjujen kehittämispäälliköt tarjoutuivat henkilöstöpäällikön välityksellä kommentoimaan lomaketta/-ita. Kehittämispäälliköt kommentoivat tuotetut kehityskeskustelulomakkeet ensin ja heidän kommenttinsa jälkeen lomakkeet laitettiin kommenttikierrokselle kauppiaille. Tämä oli erinomainen asia, koska kehittämispäälliköiden kommentit olivat tervetulleita heidän syvällisen asiantuntemuksen vuoksi. Ketjujen kehittämispäälliköillä on erinomainen tuntuma kehitettävistä aiheista ja heidän kommenttinsa ovat kaupan näkökulmasta varmasti tarpeellisia sekä hyödyllisiä.

Kauppiaiden kommenttikierros toimii tässä toimeksiannossa pilotointina. Kauppiat käyvät lomakkeen läpi ja samalla peilaavat sitä aitoon kehityskeskustelutilanteeseen, joista heillä on kokemusta. Jos lopputuloksen kannalta katsotaan tarpeelliseksi, voidaan järjestää vielä erillinen pilotointi K-ruokakaupassa.

Toimeksiannossa tuotiin esiin tehtävän haasteellisuus. Haasteellisuus tuli esiin pyrittäessä luomaan mallia hektiseen toimintaympäristöön. Pohdintaa vaati muun muassa se, olisiko mahdollista yhdistää niin erityyppisissä tehtävissä, kuten myyjän ja osastovastaavan ovat, lomakkeet siten, että niistä saadaan aikaiseksi toimiva kokonaisuus.

Toimeksiannon tavoitteena oli ensisijaisesti kehityskeskustelulomakkeiston yhdenmukaistaminen. Toimeksiantajalla ei ollut ohjeistusta osaamiskartoituksen toteuttamisesta, joten sitä ei kannattanut sisällyttää tähän työhön. Kehittymissuunnitelma voitaisiin sisällyttää työhön, jos se nähtäisiin tarpeelliseksi. Kehityskeskusteluun liittyvä ohjeistus on tervetullut, jos sellainen nähtäisiin tarpeelliseksi laatia.

K-ruokakaupan tarve oli A4 kokoinen perusero-ohje siitä, miksi ja miten kehityskeskustelu tulee käydä, ja miten siihen tulee valmistautua. Lomakkeesta (lomakkeista) toivottiin mahdollisimman selkeitä, helppokäyttöisiä ja toimivia: jos esimerkiksi myyjätasolle on liikaa kysymyksiä ja aihioita, se saattaa tuntua kyseiselle tasolle turhautavalta. Osastovastaavalle haluttiin puolestaan syvällisempi kysymyspatteristo. Toiveena oli myös, että ellei näitä kahta tarvetta saataisi järkevästi yhdistettyä samalle lomakkeelle, tulisi pohtia kahden erillisen lomakkeen luomista.

Toimeksiannon ohjeet olivat hyvin suuntaa antavia, mutteivät kuitenkaan liian rajaavia. Ohjeistus antoi mahdollisuuden työn suunnittelussa omaan ajatteluun ja oivaltamiseen.

5.2 Kehityskeskustelulomakkeiden ja ohjeen luonti

Kommentointikierroksia varten tehdyt kehityskeskustelulomakkeet ja ohje luotiin sisällöllisesti teoriatietoon tukeutuen. Henkilöstöpääallikön esittämät toiveet huomioitiin ja Internetistä hankittiin lisätietoa K-ruokakaupoista. Lomakkeiden teossa hyödynnettiin Kauppiasyrittäjyys sivustoja (kauppiasura.net), josta saatiin muun muassa K-ruokakaupan tehtäväkuvaukset. Kehityskeskustelulomakkeiden ja ohjeen lisäksi tehtiin lomake raportointia ja seuranta varten.

Lomakkeet rakennettiin tiiviiksi, jotta niihin kirjataan vain keskustelun pääkohdat. Tarkoituksena oli välttää tekemästä erillistä yhteenvetoa ja säästää näin aikaa. Kaupan toimintaa kuvattiin hektiseksi, joten yhdeksi tavoitteeksi otettiin tehokas ajan käyttö. Yhteenveto muodostuu samalla, kun kehityskeskustelua käydään, eikä keskustelun jälkeen tarvitse jäädä koamaan tiivistelmää keskustelusta. Keskustelussa keskitytään olennaiseen ja tärkeimmät asiat kirjataan sähköisessä muodossa selkeästi lyhyesti muistiin viimeistään heti keskustelun jälkeen.

Tavoitteena oli, että yhdellä sivulla on selkeästi esitettyä henkilön tehtävät, tavoitteet ja kehittymiskohteet. Lomaketta katsomalla saa kokonaiskuvan tehtävän sisällöstä, mitä työntekijältä odotetaan tulevan kauden aikana ja missä asioissa häneltä odotetaan kehitystä. Myöhemmin työn lomassa on helppo palata tarkastamaan lomakkeen avulla dokumentoidut asiat. Tavoitteet voi tarkastaa vilkaisemalla lomaketta ja palauttaa mieleen sovitut asiat. Tämä

auttaa pääsemään tavoitteisiin ja antaa muistille tukea toteuttamaan sovittuja kehittämis-toimenpiteitä. Arvot, jotka ohjaavat toimintaa ja auttavat strategian jalkauttamisessa, on tuotu selkeästi esille lomakkeella. Sisällössä pyrittiin ottamaan huomioon asiat, jotka teoria-tiedon mukaan ovat tärkeitä. Samalla pidettiin huoli, että pääpaino on K-ruokakauppojen ke-hityskeskustelunimen mukaisesti tavoitteen asettelussa. Kehityskeskustelun toteutus suunni-teltiin toteutettavan Sydänmaalakan (2000, 91) esittämän viitekehyksen mukaisesti, jota hyö-dyntäen ohje ja lomake luotiin.

Työn tavoitteena oli, että kehityskeskustelu olisi molempia osapuolia hyödyttävä, motivoiva ja sen tulisi johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin. Tästä johtuen kehityskeskustelu räätälöi-dään työtehtävien mukaiseksi konkreettisuuden säilyttämiseksi. Valpolan (2002) mukaan mo-tivoituminen ja sitoutuminen organisaation asettamiin tavoitteisiin saavutetaan, kun kehitys-keskustelun aikana työntekijä saa vastaukset viiteen kysymykseen, jotka ovat mitä minun pi-täisi tehdä, miten suoriudun, välittääkö kukaan minusta, miten meillä menee ja miten pär-jäämme. Seuraavaksi kunkin kysymyksen alle on kirjattu, miten kysymys on huomioitu kehi-tyskeskustelulomakkeella.

1. Mitä minun pitäisi tehdä?
 - kehityskeskustelulomake on tehtävänkuvan mukainen
 - asetetaan tavoitteet
 - esimiehen odotukset ja omat odotukset - mahdolliset ristiriidat
2. Miten suoriudun?
 - suoritetaan arviointi, miten tavoitteet on saavutettu
 - esimiehelle annetaan palautetta, miten hän voi parantaa esimiestyötään
 - kehittymistarpeet, kehityssuunnitelma
3. Välittääkö kukaan minusta?
 - oma jaksaminen
 - oma kouluttautumis- ja kehittymishalukkuus
 - mitä me opimme kehityskeskustelusta?
4. Miten meillä menee?
 - K-ruokakaupan tulevaisuuden näkymät ja tarpeet henkilöstön kehittymisen kannalta
 - tavoitteiden saavuttaminen
 - henki henkilöstön keskuudessa
5. Miten pärjäämme?
 - arvojen todentuminen omassa työssä
 - tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaneet asiat
 - henkilöstön osaaminen ja jaksaminen

Edellä oleviin kysymyksiin tarvitaan vastaukset, koska työntekijä tarvitsee tiedon siitä, mihin häntä tarvitaan, mitä hän on luvannut tehdä ja miksi hänet on otettu tähän työhön. Tämän lisäksi työntekijä haluaa palautetta suorituksestaan. Seuraavaksi työntekijälle on tärkeää saada tieto siitä, välittääkö kukaan hänestä, onko hän vain resurssi vai ollaanko hänestä kiinnostuneita ihmisenä. Kun työntekijä on saanut vastaukset edellisiin kysymyksiin, hän haluaa kokonaiskuvan organisaation tarkoituksesta ja tiedon siitä, mitä työpaikalla kaiken kaikkiaan tehdään. Miten pärjäämme? kysymyksen avulla työntekijä on valmis vastuuseen tuloksista ja huolehtimaan kokonaisuuden pärjäämisestä. Saatuaan vastaukset näihin kysymyksiin työntekijä motivoituu ja sitoutuu organisaation asettamiin tavoitteisiin.

Nykyiset kehityskeskustelun tavoitteet, joiden pohjalta kiteytettiin 5 tavoitetta kehityskeskustelulle, ovat seuraavat:

- arvioida työn tuloksia ja suoriutumista
- selkiyttää työtehtäviä
- antaa molemminpuolista palautetta
- määrittellä työn tavoitteet ja päämäärät
- tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia toimenpiteistä
- edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä
- keskustella, miten työntekijä on kokenut menneen vuoden: onko asetettuihin tavoitteisiin päästy, missä on onnistuttu ja mihin on jäänyt vielä kehittämisen varaa
- asettaa työntekijälle uudet tavoitteet, jotka voivat koskea esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä, työntekijän omaa työtä tai hänen kehittymistään
- lisätä työntekijän osallistumista osaston ja oman työn suunnitteluun.
- motivoida työntekijää pyrkimään uusiin tavoitteisiin, sekä henkilökohtaisiin että osaston ja yksikön tavoitteisiin
- osoittaa työntekijälle, että esimies on kiinnostunut hänen asioistaan
- antaa palautetta työntekijälle
- kartoittaa työntekijän omat suunnitelmat ja työhön liittyvät ajatukset ja toiveet
- esimiestoiminnan kehittäminen ja yhteistoiminnan lisääminen

Lomakkeen sisällössä huomioitiin K-ruokakaupan nykyiset tavoitteet. Kehityskeskustelulomakkeesta tehtiin kaksi versiota, myyjän ja osastovastaavan tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeet. Kehityskeskustelu selkiyttää työnkuvaa, koska lomake on räätälöity tehtäväkohtaisesti.

Kehityskeskustelulle määriteltiin viisi konkreettista tavoitetta:

1. arvioidaan saavutetut tulokset
2. sovitaan tavoitteista seuraavalle työskentelykaudelle
3. määritellään kehittämistarpeet ja tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma
4. pyritään kehittämään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
5. pyritään kehittämään yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä

Tavoite, jonka mukaisesti annetaan molemminpuolista palautetta, huomioitiin myös lomakkeella. Kehityskeskustelun aikana annetaan puolin ja toisin palautetta, joka sisältyy myös yhteistyön kehittämiseen. Käytännössä nykyiset tavoitteet ovat samat kuin nyt on määritelty, mutta esitysmuoto on erilainen.

Jokaiselle ketjulle tehtiin kommentointikierrosta varten ketjukohtaiset lomakkeet, joissa oli oman ruokaketjun nimi. Alla olevalla lomakkeella (taulukko 2) on yleisnimitys K-ruokakauppa. Tässä tulee esille lomakkeen tiivis muoto ja se, että tila käytettiin mahdollisimman tehokkaasti hyväksi. Kehityskeskustelun käymistä varten tehtiin oma ohje, josta selviää missä järjestyksessä lomakkeen asioita käydään läpi ja mitkä ovat tavoite- ja kehityskeskustelun vaiheet. Ohje on tarkoitettu lähinnä alaiselle, mutta se auttaa myös esimiestä ymmärtämään kokonaisuuden.

K-RUOKAKAUPPA		TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELU			sivu 1/2	
K-RUOKAKAUPPA MYYJÄ Keskustelijat: Nimi: Esimies: Pvm: Klo:		Yrityksenne Arst Ylläpitäminen odotuksella Oletamme alanne paras Luomme hyvän työyhteisön Kannamme yhteiskunnallisen vastuunne			Arvioinnin tulos 1=ei täysin saavutettu 2= osittain saavutettu 3=ok, täysin saavutettu 4=hyvä, yllätyksellisesti 5=erittäin hyvä, yllätyksellisesti	
VUOSI 2011		Seuraava keskustelu			pvm	
A) TAVOITE- JA KEHITYSSUUNNITELMA (pääkohdat kirjataan ja arhioidaan)				C) ARVIOINTI		Arvioinnin tulos
TAVOITTEET	TAVOITTEEN TARKENTAMINEN (kehittämiskäsitteiden, lausekkeiden, mittaukset)	TOIMENPITEET TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEEN (kehittämiskäsitteet)	TOTEUTUS AIKATAULU (ku/vuosi)	SEURANTA-AIKATAULU (pvm/ku)	TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEEN VAIKUTTAVAT ASIAT	SUORITUSTASO
Aidatun yrityksen myynti Kauppahuoneiden yhteistyö Oma kehittäminen ja osaaminen oman ammattilaiden yhteistyönä (mitä haluan ja miksi?)						
K-RUOKAKAUPPA MYYJÄ				sivu 2/2		
B) KEHITYSKESKUSTELUVUOSI (josta pääkohdat voidaan kirjata muistiin)				C) MENNEEN KAUDEN KEHITYKSEN ARVIOINTI		
Miten arvomme todentuvat omaa työskentelyä? Mikä on työskentelyssä ongelmallista? Milloin on oltava olettamattomia ongelmia arjessa? K-ruokakaupan tulevaisuuden näkymät Omat odotukset Esimiehen / kauppiaan odotukset Oma kehittäminen? Miltä näin on mielestäni kaupan ilmapiiri? Miten esimiehen voi parantaa toimintansa? Muuta Arvo keuhkoista: Mitä opinne? Kehitysodotukset						

Taulukko 2: Tavoite- ja kehityskeskustelulomake "versio 1".

Kehityskeskustelulomakkeiden kehittämisessä käytettiin apuna kommentointikierroksia. Luodut lomakkeet ja ohje ”versio 1” toimitettiin sähköpostilla ketjujen kehittämispäälliköille ja valituille K-kauppiaille, joilla on hyvä alan asiantuntemus. Heiltä saatujen kommenttien perusteella tuotos muokattiin lopulliseen muotoonsa. Kommentoijille ei kerrottu perusteluja lomakkeen ja ohjeen sisällöstä eikä muodosta, jotta aidot mielipiteet saataisiin esiin. Myöskään johdattelevia kysymyksiä ei esitetty, vaan annettiin mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Luotujen lomakkeiden ja ohjeen kommentointikierroksilla kartoitettiin tulevien käyttäjien ajatuksia ja haettiin mahdollisia kehitysehdotuksia työkalun parantamiseksi.

Ketjujen kehittämispäälliköt haluttiin mukaan kommentoimaan lomakkeita ja ohjetta, koska he ohjeistavat kauppiaita monissa asioissa ja ovat ruokakauppojen yhdyslenkeinä Ruokakeskon henkilöstöpäällikön suuntaan. Henkilöstöpäällikkö puolestaan tukee kauppiaita yhteistyössä ketjujen kehityspäälliköiden kanssa. Ruokakeskon henkilöstöyksikkö tuottaa sekä kehittää henkilöstöjohtamisen palveluja ja työkaluja K-ruokakauppojen tarpeisiin sekä antaa tukea ja neuvoja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa.

Ketjujen kehittämispäälliköt valitsivat kommentoivat K-kauppiat ja kommentoivat kauppiat valikoituivat seuraavien ominaisuuksien vuoksi: K-marketin kauppias on aktiivinen henkilö, jolla on runsaasti henkilökuntaa ja hänellä on myös ajatuksia sekä kokemuksia kehityskeskustelu- ja muiden asioiden edelleen parantamiseksi. Esimerkiksi K-supermarketin kauppialla on esimerkillisesti menestyvä kauppa, jota johdetaan systemaattisesti ja ammattitaitoisesti. Lisäksi kommentoijina oli K-supermarketin kauppias ja K-citymarketin kauppias, jotka ovat johtaminen ja konseptit -suunnitteluryhmän kauppiasjäseniä. Kyseinen suunnitteluryhmä ottaa kantaa ajankohtaisiin asioihin ja kehittää yhteistyössä ketjuyksikön kanssa muun muassa kaupan johtamisen käytäntöjä ja työvälineitä. Yhteenvetona voidaan todeta, että kommentoijat omaavat osaamista ja laaja-alaista näkemystä.

5.3 Ruokakeskon kehittämispäälliköiden kommentit

Lomakkeet ja ohje lähetettiin sähköpostitse henkilöstöpäällikön kautta ketjujen kehittämispäälliköille kommentoitavaksi. Kommentoijina oli kolme ketjun kehittämispäällikköä ja lisäksi henkilöstöpäällikkö, joten Ruokakeskon päälliköiltä saatiin yhteensä neljä kommenttia. Kommentoinnin lisäksi henkilöstöpäällikkö osallistui kehittämistyön loppuvaiheessa lomakkeiden työstämiseen lopulliseen muotoonsa.

Kommentit koskivat pääosin lomakkeiden sisältöä. Muodon suhteen kommentit olivat yhtenäisiä ja kommenteissa kritisoitiin lomakkeen muotoa, joka ohjaa käyttämään tietokonetta kehityskeskustelussa.

Sisällössä olevat virheet saatiin esiin kehittämispäälliköiden ansiosta ja kommenttien avulla lomakkeiden tiedot oikaistiin. Lomakkeella käytettiin esimerkiksi sanaa liikeidea, mutta kauppoissa ei puhuta liikeideasta vaan ketjunkonseptista. Lomakkeella olevat kysymykset koettiin epäselviksi ja niihin kaivattiin selkeämpää asioiden muotoilua. Kehittämispäälliköt antoivat konkreettisia muutosehdotuksia tekstien muotoiluun.

Kehittämispäälliköt esittivät huolen, että tiivistetty lomake saattaa tuntua sekavalta. Kritiikkiä annettiin lomakkeella olevien kehityskeskustelun vaiheiden järjestyksestä. Koettiin, että järjestys on väärä. Kommenttien mukaan lomakkeella pitää ensin olla arviointi ja sitten muut kohdat. Kommenteissa tuotiin esille, että tavoite- ja kehityskeskustelun vaiheet on hyvä esittää kuvana, josta yhdellä silmäyksellä selviää miten edetään.

Kehityskeskusteluohje sai positiivista palautetta ja siihen ei annettu korjausehdotuksia. Kommenteissa tuli esille, ettei kiireessä välttämättä ehditä perehtyä ohjeeseen. Tästä johtuen esitettiin toive, että kehityskeskustelulomake tehdään niin selkeäksi, ettei ohjetta tarvita.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kommenteissa kielteisemmin suhtauduttiin tietokoneen käyttöön kehityskeskustelun yhteydessä. Suurin osa kauppiaista ei käy kehityskeskusteluita koneen ääressä, vaan asiat kirjataan paperille. Lomakkeen tulee olla käytettävissä täysin manuaalisesti ja sähköisessä muodossa täydentäminen voi lisäksi olla mahdollista, mutta se ei saa olla edellytys. Itse keskustelutilanteessa pyritään välttämään koneen äällä tapahtuvaa keskustelua, koska se vie tilanteesta välittömyyden ja luontevuuden.

5.4 K-kauppioiden kommentit

Lomakkeet ja ohje lähetettiin sähköpostitse kuudelle K-kauppiaalle. Kommentoijia oli valittu kaksi kutakin ketjua kohden. Vastaukset lähetettyihin sähköposteihin saatiin neljältä kauppiaalta ja kommentoijissa oli jokaisen ketjun edustaja. Kauppioiden kommentit esitetään seuraavaksi tiivistettynä versiona.

Kauppioiden kommenttien mukaan lomakkeissa oli huomioitu hyviä asioita monelta kannalta. Katsottiin, että kommentoitavat ohje ja lomakkeet olivat kokonaisuudessa onnistuneet: ”mielenkiintoinen ja käyttökelpoinen toteutus, joka on hyvin valmiiksi mietitty”. Toisaalta toimenpiteille ja kommenteille lomakkeilla ei ole paljoa tilaa ja se koettiin lomakkeiden huonoksi puoleksi. Yhden kauppiaan mukaan lomake tuntui olevan sisällön perusteella enemmän tavoitekeskustelun kuin kehityskeskustelun työväline. Kehityskeskusteluissa hänen näkemyksensä mukaan mennään yksilötasolla hiukan henkilökohtaisemmalle tasolle, jotta löydetään kyseisen henkilön osaamiset, ominaisuudet ja elämäntilanteet.

Lomakkeen yksinkertainen ja selkeä lähestymistapa miellytti kauppiaskommentoijaa, koska ongelmana on usein tiivistäminen. Oleelliset asiat oli saatu tiivistettyä siten, että yhdellä silmäyksellä voi palauttaa mieleen sovitut tavoitteet ja niiden toteutumisen. Toisaalta koettiin, että tiivistetty lomake saattaa tuntua jopa sekavalta. Tärkeämmäksi asiaksi kuin pilkuntarkasti hiottu lomake, nostettiin kuitenkin se seikka, että käydään keskustelu ja tehdään tavoiteasetanta.

Yhdellä lomakkeella osastovastaavat raportoivat kauppiaalle käymistään tavoitekeskusteluista ja tätä pidettiin ”oivana oivalluksena”. Kauppiaalla ei aina ole itsellään mahdollisuutta käydä keskusteluja koko henkilökunnan kanssa. Raportin avulla kauppiaan tuntuma omaan henkilökuntaan ja sen tilanteeseen voi jopa kohentua.

Kauppiaan näkökulmasta tunti kehityskeskustelun käyntiin riittää, vaikka aika saattaa joskus ylittyä. Kokonaisuudessaan aikaa menee paljon keskusteluihin, koska työntekijöitä on paljon. Lomakkeen sisältö koettiin kuitenkin laajaksi tunnin käsittelyyn. Laajuudestaan huolimatta lomakkeelta puuttui jokunen kysymys, jotka koettiin tärkeiksi. Oman arvion esittäminen henkilökohtaisten tavoitteiden savuttamisen suhteen koettiin myös tärkeäksi. Arviointiasteikko oli kuitenkin liian laava ja ylisanoja sisältävä.

5.5 Lomakkeiden muokkaus

Luodut lomakkeet ovat identtiset kullekin ketjulle. Ainoana erona on, että tietyissä kohdissa lukee yksilöivästi kauppaketjun nimi, jossa opinnäytetyön valmiissa versiossa käytetään nimeä K-ruokakauppa.

Kommenteissa esitettiin, että tavoite- ja kehityskeskustelun vaiheet on hyvä esittää kuvana, josta yhdellä silmäyksellä selviäisi, miten keskustelussa edetään. Keskustelussa eteneminen on kuvattu K-ruokakaupan tavoite ja kehityskeskustelun vaiheet lomakkeessa, joka on ohje kehityskeskustelun käymiseen. Ohjeen osalta ei annettu muutosehdotuksia.

Kehityskeskustelulomakkeiden vaiheiden järjestystä ei muutettu, koska ne ovat lomakkeella kehityskeskustelukäymisjärjestyksessä. Kun kehityskeskustelu käydään ensimmäistä kertaa, arviointia ei suoriteta asetettujen tavoitteiden puuttumisen takia. Keskustelussa arvioidaan omien tavoitteiden toteutuminen ja keskusteltujen asioiden kehittyminen edellisen keskustelun lomakkeelle. Vaikka arviointi suoritetaan kehityskeskustelun alussa, se tehdään lomakkeelle viimeisenä, koska arvioidaan mennyttä kautta. Uudet tavoitteet asetetaan jälleen uudelle lomakkeelle ja seuraavassa kehityskeskustelussa arvioidaan näiden menneellä kaudella asetettujen tavoitteiden toteutumista ja keskusteltujen asioiden kehittymistä.

Kehityskeskustelulomakkeen muokattavat kohdat olivat:

- liikeidea sana muutetaan ketjunkonseptiksi
- esimiestyöskentelyn ohessa maininta esim. tiiminvetäjänä toimiminen/yhteistyö muiden ao. osastolla työskentelevien kanssa.
- kauppiaille ei tehdä omaa ohjetta
- lomaketta pyritään suurentamaan, jotta käsin kirjaaminen lomakkeelle onnistuu
- muutetaan ratkaisu ongelmaan -> ratkaisuehdotus ongelmaan
- muutetaan mikä on koettu ongelmaksi -> missä asioissa olet huomannut ongelmia arjessa?
- muutetaan ratkaisu ongelmaan -> Ratkaisuehdotus ongelmaan
- esimiehesi odotukset -> Esimiehesi/kauppiiaan odotukset
- muutetaan K-ruokakaupan tulevaisuuden näkymät ja tarpeet henkilöstön kehittymisen kannalta -> K-ruokakaupan tulevaisuuden näkymät
- poistetaan henkilöstön osaaminen ja jaksaminen
- muutetaan millainen henki on henkilöstön keskuudessa -> millainen on mielestäsi kaupan ilmapiiri
- henkilökohtaisemmalle tasolle jotta löytyisi kyseisen henkilön osaamiset ja ominaisuudet + elämäntilanteet -> muutetaan oma kehittyminen kouluttautumis- ja kehittymishalukkuus (mitä haluan ja miksi?) -> Oma kehittyminen ja osaaminen / oman ammattitaidon ylläpitäminen (mitä haluan ja miksi?)
- arviointiasteikon kuvailua muutetaan

Raportointilomake:

- muutetaan asiat, jotka koit ongelmalliseksi -> Asiat, jotka koit ongelmalliseksi kehityskeskusteluihin liittyen
- lisätään kohta yhteenveto kehittämiskohteista

Lomakkeen muotoa on helppo muuttaa suuremmaksi, jos lomakkeelle halutaan käsin kirjoittaa tekstiä. Lomaketta voi suurentaa siten, että se jakaantuu kahdelle sivulle. Tallennusmuoto voidaan pitää Excel-tiedostona tai sen voi myös muuttaa haluamaansa tallennusmuotoon. Tallennusmuodolla ei ole itse kehityskeskustelun kannalta merkitystä. Lomakkeiden kysymyksiä muokattiin kehittämispäälliköiltä saatujen kommenttien perusteella. Henkilöstöpäällikön kanssa vielä hiottiin ja viimeisteltiin lauseet lopulliseen muotoonsa.

5.6 Analyysi kehityskeskustelukäytännöstä

Nelikenttäanalyysia (SWOT) käytetään yleisesti yritystoiminnan analysointimenetelmänä. Yritys pystyy arvioimaan nelikentän avulla helposti oman toimintansa eri osa-alueita. Analyysissa selvitetään kehityskeskustelukäytännön osalta olemassa olevat sisäiset vahvuudet ja heikkou-

det sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja heikkouksiin pitää puuttua sekä tehdä korjaavia toimenpiteitä. Huonosti toteutetut tavoite- ja kehityskeskustelut voivat osaltaan aiheuttaa uhkien toteutumisen ja mahdollisuudet puolestaan voivat realisoitua heikkouksien poistuessa. Analyysi on laadittu K-ruokakauppojen nykyisen käytännön ja henkilöstöpäälliköltä saadun tiedon pohjalta (taulukko 3). SWOT-analyysia voidaan käyttää kaikenlaisissa yrityksissä tai organisaatioissa. Sitä voidaan käyttää kartoittamaan koko yrityksen tilanne tai vain osaa yrityksen toiminnasta. (PK-yrityksen riskienhallinta.)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehityskeskusteluja käydään - kehityskeskusteluihin valmistaudutaan - havaittu tarve yhtenäiselle käytännölle - Ruokakeskon tuki - osaamisen kehittämisen priorisointi ja pitkäjänteisyys - käytössä on hyvä tiedotus - ja palautusjärjestelmä (Intra) - visio, arvot ja strategiset tavoitteet on määritelty selkeästi - muut keskustelumuodot 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei ole yhtenäistä käytäntöä - selkeys puuttuu - keskustelun osaamisen taso ei ole selvillä - tavoitteiden asettaminen epäselvää - arviointi - kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutusta ei voida todentaa - kehittymissuunnitelmat - osaamisen kartoitus - keskustelun dokumentointi ja arkistointi - seuranta
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön osaamisen kehittyessä asiakastytyväisyys paranee - aktiivinen asiakaspalvelu lisää ulkopuolista palautetta - vuorovaikutus asiakkaan ja henkilöstön välillä kasvaa jolloin asiakkaan tarpeet tiedostetaan paremmin - arvojen mukainen toiminta kasvattaa luottamusta - maine hyvänä työnantaja kasvaa 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö karkaa kilpailijan palvelukseen - Keskon maine työnantajana huononee - ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi vaikeaa - ennenaikainen siirtyminen eläkkeelle - hiljainen tieto katoaa - palvelu laadun huonontuessa kaupan maine kärsii - asiakkaat kaikkoavat

Taulukko 3: SWOT analyysi kehityskeskustelukäytännöstä.

6 Kehittämisen tulokset

Työn tuloksena syntyi teorian ja toimeksiantajan esittämien toiveiden pohjalta kaksi tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta: myyjän tavoite- ja kehityskeskustelulomake (liite 6) sekä osastovastaavan tavoite- ja kehityskeskustelulomake (liite 7). Lomakkeet ovat peruserätyyppisiä.

taan samanlaiset, mutta ne on räätälöity myyjän ja osastovastaavan tehtäväkohtaisiksi lomakkeiksi. Osastovastaavan vastuullisempi rooli ja mahdollinen esimiesnäkökulma on huomioitu lomakkeella. Kehityskeskustelun räätälöinti työtehtävien mukaisesti motivoi työntekijää ja esimiestä käymään kehityskeskusteluja. Jatkossa tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeet voidaan muokata kunkin tehtävän mukaisesti ja päivittää niitä tarpeen mukaan. Lomakkeet tehtiin tiiviiksi, jotta niihin kirjataan vain keskustelun pääkohdat. Näin vältetään tekemästä erillistä yhteenvetoa ja säästetään aikaa.

Kehityskeskustelussa noudatetaan selkeää yksinkertaista prosessia, joka on kuvattu ohjeessa (liite 5). Ohje on tehty mahdollisimman selkeäksi ja tiiviiksi, jotta kaikki tarpeellinen tieto löytyy yhdeltä A4-arkilta, jotta aikaa ei kulu ohjeen lukemiseen ja oleellisten kohtien hakemiseen.

Raportointilomake, jolla esimiehet voivat raportoida käymistään kehityskeskusteluista, sai positiivisen vastaanoton. Vastaavaa lomaketta tai toimintatapaa ei ole ollut aiemmin käytössä. Kauppiaan oma tietämys ja tuntuma henkilökunnan tilanteesta todennäköisesti paranee lomakkeen käyttöönoton myötä.

Kommenteissa toivottiin, että tehdyn ohjeen lisäksi kauppiaalle tehtäisiin oma ohje. Toisaalta esitettiin, että lomakkeen tulisi olla niin selkeä, ettei ohjetta tarvita. Joka tapauksessa ohjeen ja lomakkeen tulisi olla helposti tulkittavissa. Keskustelun eteneminen oli muutamalle hankala hahmottaa lomakkeen avulla. Ohjeessa on kuvattuna kehityskeskustelun kulku, jonka avulla saa selkeän kuvan keskustelun etenemisestä.

Työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida sijoittamalla suoritukset arviointiasteikolle. Esimiesten on osattava soveltaa suoritusarvioinnin arviointiasteikkoa mahdollisimman yhdenmukaisesti, joten asteikon kuvailu muutettiin yksinkertaisemmaksi. Lomakkeelle otettiin K-ruokakaupan avainhenkilöillä käytössä ollut asteikko ja kuvailu. Asteikkoa voidaan tarvittaessa myöhemmin räätälöidä. Tärkeintä on, että käytetään yhtäläistä arviointiasteikkoa.

Tiiviiksi tehty tavoite- ja kehityskeskustelulomake toimii mahdollisesti parhaiten koontilomakkeena, koska koneen käyttö tuntuu ongelmalliselta. Itse kehityskeskustelu käydään kynän ja paperilomakkeen avulla, jolloin keskustelun lopuksi voidaan tehdä siisti yhteenveto myös sähköiselle lomakkeelle, jonka voi halutessaan tulostaa mappiin tai säilyttää sähköisessä kansiossa. Sähköinen taltiointi ehkäisee mahdolliset tulkintaongelmat, koska käsinkirjoitettu teksti ei ole aina helppolukuista.

Teorian pohjalta tehtyä luonnoslomaketta ja ohjetta muokattiin saadun palautteen avulla paremmin ruokakauppaa palvelevaksi sekä hyödynnettäväksi. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalla on käytössään päivitetty yhtenäinen tavoite- ja kehityskeskustelulomake ja ohje sekä raportointilomake seurantaan varten. Opinnäytetyön osana syntyi kehittämissuunnitelma, jonka avulla toimeksiantaja voi jatkossa kehittää kehityskeskustelukäytäntöään. Tavoitteet pysyivät käytännössä samoina, lähinnä esitysmuoto muuttui. Ainoa muutos aiempaan oli tavoitteisiin lisätty henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman teko, joka on teorian mukaan oleellinen kehityskeskustelun tulos.

Kohdassa 8.2 tehtyä SWOT-analyysia hyödynnetään jatkokehittämissuunnitelman tekemisessä. Vahvuuksia vahvistetaan ja heikkouksiin puututaan tekemällä korjaavia toimenpiteitä.

Vahvuuksia voidaan vahvistaa seuraavasti:

- kehityskeskustelut pyritään toteuttamaan osana normaalia toimintaa ja osaamista lisätään koulutuksen avulla. Osaaminen kasvaa myös kokemuksen ja kehityskeskustelujen käymisen myötä.
- kehityskeskustelujen onnistuminen ja kehittyminen on riippuvainen siitä, miten niihin valmistaudutaan. Kehityskeskusteluja tulee kaiken aikaa kehittää niin, että ne pysyvät antoisina. Ne eivät saa muuttua turhanoliseksi rutiiniksi ja edellisten keskustelujen toistoksi. Osa valmistautumiskeinoista kehittää itse kehityskeskusteluja täydentämällä yleiskuvaa tarpeista sekä kasvattamalla alaisen vastuuta ja omaa aloitteellisuutta kehityskeskusteluissa. Osalla keinoista saadaan lisää tietoa työsuorituksesta ja käyttäytymisestä sekä alaisen että yksikön käyttöön. Kolmannen ryhmän keinot tukevat eri tavoin kehityskeskusteluja sekä niiden ymmärtämistä että niihin sitoutumista.
- Ruokakesko tukee ja ohjaa K-ruokakauppiaita, jotta syntyy yhteinen ymmärrys ja tavoite.
- osaamisen kehittämisen priorisointi ja pitkäjänteisyys.
- käytössä on hyvä tiedotus - ja palautusjärjestelmät (Intra), joiden käyttöä pyritään tehostamaan ja lisäämään.
- visio, arvot ja strategiset tavoitteet on määritelty selkeästi. Pyritään kehityskeskustelujen avulla ohjaamaan henkilöstön toiminta asetettujen tavoitteiden mukaiseksi.
- käytettävissä olevia keskustelukäytäntöjä ovat päivittäisjohtamiseen liittyvät keskustelut, tiimi-/ryhmäkeskustelut, esimiehen kanssa käytävät keskustelut, itsensä kanssa keskustelu ja verkkotyökalun avulla käytävät keskustelut.

Heikkouksiin voidaan puuttua ja niitä voidaan korjata seuraavasti:

- luodaan yhteinen käytäntö, otetaan se käyttöön ja kehitetään sitä. Yhtenäinen käytäntö, saadaan aikaiseksi antamalla tarvittavat työkalut. Työkaluina ovat ohje ja lomake, joiden mukaisesti tavoite- ja kehityskeskustelu toteutetaan.
- otetaan käyttöön selkeä ja yksinkertainen prosessi.

- raportoinnin avulla saadaan tietoa osaamisen tasosta ja voidaan tarvittaessa käynnistää kehittämistoimenpiteet.
- lomake auttaa tavoitteiden asettamisessa. Keskitytään yrityksen kannalta oleellisiin asioihin ja tavoitteet asetetaan vision, arvojen ja strategioiden mukaisesti. Arviointi on selkeä osa lomaketta, joten sitä ei voi unohtaa. Arvioinnissa huomioidaan organisaation yleiset tavoitteet, toimintastrategia sekä tulevaisuuden visiot.
- toteutus todennetaan dokumentoitujen kehityskeskustelulomakkeiden ja seurannan avulla. On tärkeää, että sovittuja asioita lähdetään toteuttamaan ja niiden toteutusta seurataan sekä toteutusvaiheet kirjataan lomakkeelle seurantatapaamisissa.
- kehityssuunnitelma muodostuu käytössä olevan lomakkeen avulla, samalla kun käydään kehityskeskustelua.
- määritellään tehtävässä tarvittava osaaminen, jonka jälkeen voidaan arvioida henkilön osaamistaso ja kehitystarpeet.
- osaamispohjainen tehtäväkuva, jota kutsutaan myös osaamiskartaksi kohdistaa huomion voimavaroihin. Yrityksen osaamisresurssit saadaan selville.
- keskustelut tulee dokumentoida ja säilyttää niin, että niitä voidaan helposti kauden aikana tarkastella ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä (jatkuva kehittyminen ja seuranta).
- huolehditaan, että henkilökohtainen kehittämissuunnitelma jatkokäsitellään yrityksen ohjeiden mukaisesti tai laaditaan ohjeet.
- luodaan seurantajärjestelmä, jonka avulla pyritään laadulliseen raportointiin. Tämän työn tuloksena on laadittu lomake, jonka avulla esimies voi raportoida kehityskeskusteluista.
- seuranta kehitetään samalla, kun parannetaan kyselylomaketta raportointia varten.
- käytännön yhtenäistäminen on yksi vaihe kehityskeskustelukäytännön kehityksessä. Seuraavassa vaiheessa valmistautuminen keskusteluun voisi tapahtua verkossa.
- myöhemmässä vaiheessa käytännön toiminnan helpottamiseksi on olemassa mahdollisuus hankkia ja hyödyntää verkossa olevaa älykästä ja vuorovaikutteista verkkotyökalua. Verkkotyökalu itseohjaavana apuvälineenä ohjaa niin voimakkaasti kehityskeskustelukäytäntöjä, että kaikki keskustelut tulee käytyä ajallaan ja dokumentoitua asianmukaisesti.

Teoriaan perustuen sisäisinä heikkouksina saattavat olla edellä mainittujen lisäksi henkilökunnan puutteellinen motivaatio, mahdolliset negatiiviset ennakoasenteet ja se, että keskustelun tarkoitusta ei kenties ymmärretä. Jos motivaatiota ei ole, kehityskeskusteluun ei todennäköisesti valmistauduta ja tästä seuraa suurella todennäköisyydellä keskustelun epäonnistuminen. Keskustelun alussa tulee aina varmistaa, että keskustelun tarkoitus on ymmärretty.

Erilaisia keskustelukäytäntöjä tulee suosia, koska keskustelun tulee olla jatkuvaa ja jokapäiväistä. Myös suorituksen parantamisen on oltava jatkuvaa, systemaattista ja pitkäaikaista, mikä onnistuakseen vaatii uutta osaamista sekä kehittymistä. Tiedon sujuva jakaminen ja

osaamisen siirtäminen keskustelun avulla on tärkeää. Perinteinen jäykkä esimies-alainen keskustelu ei ole yksin riittävää vaan tarvitaan erilaisia joustavia keskustelukäytäntöjä. Ryhmäkeskustelu on erinomainen lisä tavalliseen kehityskeskusteluun. Ryhmäkeskustelussa yhteiset ongelmat voidaan löytää ja selvittää nopeasti, kun on käytettävissä samanaikaisesti usean työntekijän tietoa ja kokemuksia.

7 Johtopäätökset

Kehityskeskustelukäytäntö on yksi tärkeimmistä suorituksen johtamisen työkaluista. Tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen, jossa on tärkeää, että kehittäminen on laaja-alaista. Suorituksen parantamisen on oltava jatkuvaa, systemaattista ja pitkäaikaista. Koko organisaatio kehittyy, kun yksittäisiä työntekijöitä kehitetään. Ihminen tarvitsee palautetta työstään, jotta hän voi kehittyä yrityksen kannalta oikeasuuntaisesti. Kehityskeskustelun tavoitteena on saada aikaan yhteinen näkemys siitä, mitä työssä tulee tehdä ja mitä siinä tulee saada aikaan. Alaiselle pyritään asettamaan mahdollisimman konkreettisia tavoitteita ja näiden asetettujen tavoitteiden tulee olla osa organisaation tavoitteita ja strategioita.

Kehityskeskustelun avulla esimiehellä on mahdollisuus saada laajemmin tietoa työhön vaikuttavista asioista ja käytettävistä henkilöstöresursseista. Tämän tiedon avulla voidaan rakentaa varamiesjärjestelmä, jolloin osaamista lähdetään kehittämään tehtävien monipuoliseen hallintaan. Olemassa oleva hiljainen tieto pyritään siirtämään kaikille työntekijöille sopimalla kehityskeskusteluissa sisäisistä kehittämistoimenpiteistä eli työssä perehdytetään useamman tehtävän hallintaan. Osaamisen laajentuessa ei olla riippuvaisia yhden ihmisen osaamisesta ja organisaation toiminta on varmempaa.

Kehityskeskustelun onnistunut toteutus vaatii monen asian huomioon ottamista. Tärkeimpiä tekijöitä ovat hyvä valmistautuminen, selkeä prosessi ja tietämys siitä, miksi kehityskeskustelu käydään. Keskusteluun pitää varata häiriötön hetki, jolloin huomio kohdistuu pelkästään käytävään keskusteluun. Kehityskeskustelulomakkeeseen kirjataan vain ne asiat, joista voidaan keskustella myös avoimesti ryhmässä. Koska arkaluontoisten ja henkilökohtaisten asioiden tulee jäädä esimiehen ja alaisen väliseksi, kaikkea keskustelun sisällöstä ei ole tarpeen dokumentoida.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla henkilöstölle selviää vähintäänkin oman tehtävän tarkoitus, avaintehtävät ja tavoitteet. Uudelle työntekijälle tehtävä kehityssuunnitelma keskittyy lähinnä tehtävän vaatiman osaamisen saavuttamiseen. Kun perusosaaminen on hallussa, voidaan tavoitteet asettaa ja kehityssuunnitelma laatia vaativammalle tasolle. Jatkossa keskustelua voidaan kehittää ja laajentaa syvemmälle osaamisen ja tiedon alueille, jolloin myös osaamiskartan tekeminen tulee ajankohtaiseksi.

Kehityskeskustelu on osa johtamista. Alaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan sekä saada itselleen varmistus siitä, mitä häneltä odotetaan. Työntekijän motivoitumisen kannalta on tärkeää tietää esimiehen odotukset häntä kohtaan. Työhön motivoitumista ei myöskään synny, jos työntekijän odotukset ovat epämääräisiä ja ristiriitaisia. Esimiehellä on kehityskeskustelussa hyvä tilaisuus varmistaa, että molemmilla on sama käsitys työn sisällöstä. Kummallakin osapuolella on tilaisuus vaikuttaa kehityskeskustelun aikana.

Kehityskeskustelujen roolille ja toimivuudelle johdon uskottava sitoutuminen on hyvin tärkeää. Organisaatio voi osoittaa tarvitsevansa työntekijän osallistumista, vaikka työntekijä ei uskoisikaan tarvitsevansa organisaation tai esimiehen tukea. Oleelliset ohjaavat tekijät kehityskeskustelun sisällössä ovat organisaation visio, jonka perusteella määritellään strategiat ja arvot, jotka ohjaavat toimintaa.

Pääsääntöisesti kehityskeskusteluja käydään K-ruokakaupoissa kerran vuodessa, mistä johtuen ne voivat tuntua osallistujista haasteellisilta. Kehityskeskusteluja käydään tavallisimmin kerran vuodessa, mutta kehityskeskusteluja tulisi käydä vähintään kaksi kertaa vuodessa, jotta niiden aikaansaama kehitysprosessi pysyisi elinvoimaisena. Mitä useimmin keskusteluja käydään, sitä paremmat mahdollisuudet osallistujilla on muutokseen ja kehittymiseen. Kauden ensimmäinen keskustelu olisi varsinainen tavoite- ja kehityskeskustelu, ja toinen keskustelu käytäisiin lyhyenä vartista puoleen tuntiin kestävässä seurantakeskusteluna. Kahdella keskustelulla on mahdollisuus tarkistaa, missä mennään, onko tavoitteiden asettelu ollut realistista, ja onko sovittuja kehittymistoimenpiteitä päästy toteuttamaan. Seurantakeskustelulla mahdollistetaan tarvittaessa tavoitteiden tai keskustelussa sovittujen asioiden korjaustoimenpiteet. Luottamus kehityskeskusteluihin syntyy sen perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu eli miten keskustelu vaikuttaa tehtäväkuvaan, työkuormaan, yhteistyöhön, kehittymiseen ja yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin.

Tunnuspiirteenä onnistuneelle kehityskeskustelulle voidaan pitää keskustelun sujuvuutta ja asioiden käsittelyä rakentavassa sekä ratkaisuja etsivässä ilmapiirissä. Hyvä valmistautuminen on keskustelun onnistumisen edellytys ja molempien osapuolien on valmistauduttava siihen hyvin. Hyvän valmistautumisen ansiosta keskustelussa voidaan keskittyä oleellisiin asioihin ja säästää aikaa. Kehityskeskusteluja tulee lisäksi kehittää kaiken aikaa siten, että ne pysyvät antoisina. Ne eivät saa muuttua turhanoloiseksi rutiiniksi ja edellisten keskustelujen toistoksi.

Dialogi esimiehen ja tiimin kanssa korostuu keskustelukäytännöissä. Suorituksen johtaminen on kytketty vahvemmin strategiseen ajatteluun ja jatkuvaan uudistamiseen. Peruselementit, jotka ovat tavoitteet, ohjaus, tulokset ja kehittäminen ovat pysyneet samoina. Jatkuva kehittäminen korostuu ja tavoitteena on kaiken aikaa suorituksen parantaminen, mikä puolestaan

vaatii uutta osaamista. Perinteinen jäykkä esimies-alainen keskustelu ei ole riittävä, vaan tarvitaan erilaisia joustavia keskustelukäytäntöjä. Keskusteluja voidaan käydä yksin, esimiehen kanssa tai tiimin kesken.

Toimeksiantona oli alun alkaen kehittää tavoite- ja kehityskeskustelua lomakepäivityksen avulla. Tavoitteena oli yhtenäistää K-ruokakauppojen kehityskeskustelukäytäntöä. Eri ketjujen käytössä olevat lomakkeet ja käytännöt olivat toisistaan poikkeavia, joten tästä johtuen luotiin kokonaan uusi lomake ja ohje, jotka sopivat kaikkien K-ruokakauppojen käyttöön. Lomakkeiden ja ohjeen luonnissa on huomioitu asiat, jotka teorian mukaan edesauttavat kehityskeskustelun onnistumista. Kehityskeskustelukäytäntöä pitää tarkastella kokonaisuutena, jotta siitä saadaan toimiva työkalu. Tästä johtuen opinnäytetyön tuloksena syntyi myös kehityskeskustelukäytännön kehittämissuunnitelma.

Työn alussa tehtiin toteutussuunnitelma, joka muokkautui matkan varrella, mutta suunnitelmaa ei päivitetty työn edetessä. Suunnitelma kannattaa tehdä mahdollisimman yksityiskohtaiselle tasolle ja päivittää sitä toimeksianton tarkentuessa. Päivitysten yhteydessä kannattaa tarkistuttaa toimeksiantajalla, että asiat on ymmärretty oikein puolin ja toisin. Tämän työn kohdalla kehityskeskustelulomakkeiden käyttö sähköisessä muodossa, oli ilmeinen väärinymmärrys. Lomakkeet luotiin oletuksessa, että paperilomakkeita ei käytetä. Tosin lomakkeen tiivis muoto sai kommentteissa myös kannatusta. Lomaketta on kuitenkin mahdollista suurentaa, jolloin lomakkeelle voidaan kirjata tarvittavat asiat käsin.

Kommentointivaiheessa työn aikataulu hieman petti. Aikataulu olisi pitänyt tässä kohtaa rakentaa väljemmäksi. Lomakkeiden mukana lähetettävät kysymykset olisivat saattaneet nopeuttaa kommenttien saamista, mutta tällöin huomio olisi kiinnittynyt kommentoijilla asioihin, joista on esitetty kysymykset. Joten todennäköisesti vapaa kommentointi oli hyvä ratkaisu. Paras vaihtoehto kommenttien keräämiselle olisi saattanut olla suullinen haastattelu, mutta sähköpostitse kommentointi oli tehokasta ja aikaa säästävää.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavampaa, kuin olin alun perin oletanut. Työn rajaus ja siinä pitäytyminen oli yllättävän vaikeaa. Kehittämistyössä teorian vieminen käytäntöön oli vaativaa. Oppimisen kannalta kehittäminen oli hyvin antoisa ja monipuolinen prosessi. Lopputulos prosesseineen näyttää kuitenkin hyvin selkeältä ja yksinkertaiselta.

Kehittämistyön tuotos täyttää toimeksiantajan asettamat tavoitteet. Työn tavoitteena oli teorian avulla aidosti kehittää toimintaa ja kehittämisprosessin tuloksena saatiin aikaiseksi johtamisen työkalu, jota voidaan jatkossa hyödyntää. Työn tuloksena syntyi teorian ja toimeksiantajan esittämien toiveiden pohjalta kaksi tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta sekä ohje kehityskeskustelun käymiseen. Kehityskeskustelu käydään ohjeen mukaisesti vaiheittain,

jolloin otetaan huomioon asiat, jotka mahdollistavat onnistuneen kehityskeskustelun. Lisäksi luotiin kauppiaan hyödynnettäväksi kehityskeskustelun toteutuksen ja laadun raportointilomake. Lopuksi toiminnan kehittämistä varten luotiin kehityskeskustelukäytännön kehittämissuunnitelma.

Voidaan olettaa, että tulevaisuudessa tietotekniikka tulee tukemaan kehityskeskustelukäytäntöä erityisesti kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja dokumentoinnissa. Käytännön toiminnan helpottamiseksi kannattaa investoida sähköiseen tietojärjestelmään, jolloin voidaan hyödyntää verkossa toimivaa älykästä ja vuorovaikutteista kehityskeskustelutyökalua. Tämä itseohjaavana apuvälineenä ohjaa niin voimakkaasti kehityskeskustelukäytäntöjä, että kaikki keskustelut tulee käytyä ajallaan ja dokumentoitua asianmukaisesti. Lisäksi verkkotyökalun avulla varmistetaan, että keskusteluun valmistaudutaan etukäteen. Järjestelmään kirjatut tiedot tallentuvat sähköiseen arkistoon, jolloin kehityskeskustelujen toteutuksen ja laadun seuranta helpottuu. Tieto siirtyy paremmin eteenpäin ja tiedon lisääntyessä kauppiaan on helpompi kehittää kaupan toimintaa. Varsinainen kehityskeskustelu säilynee kahden ihmisen vuorovaikutustilanteena, jossa läsnäolo ja luottamus ovat tärkeimpiä tekijöitä. Kehityskeskusteluun on keskityttävä niin, ettei päivittäinen kiire tule tilanteeseen mukaan. Puhelin on suljettava ja aika on varattava ainoastaan kahdenkeskiseen keskusteluun, jotta saadaan aikaiseksi aito ja toimiva vuorovaikutustilanne.

Lähteet

Kirjat

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer-Paino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Helsinki. WSOY.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3-4., painos. Helsinki: WSOY.
- Kivirinta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Rantanen, L & Sareskorpi, S. 2005. Arvioinnin aika. Kirkkonummi: JopiArvio Oy.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Ronthy-Östberg, M & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Helsinki: Tietosanoma.
- Ronthy-Östberg, M & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Internet

- Kankare, M. 11.2.2004. Talouselämä/Vuorovaikutus/Kehitä kehityskeskustelua. Viitattu 7.3.2011 <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article170048.ece>
- Kauppiasyrittäjäyryspolku. Viitattu 3.4.2011. <https://www.kauppiasura.net/login/index.php>
- Kesko Oyj. 2010. Kesko yrityksenä. Viitattu 17.1.2011. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Liiketoiminta-alueet/Ruokakauppa/>
- Kesko Oyj. 2011. Kesko yrityksenä. Viitattu 13.4.2011 <http://www.kesko.fi/fi/Kaupat-ja-palvelut/Ajankohtaista/Vantaan-Tammistoon-avataan-Suomen-70-K-citymarket/>

Kesko Oyj. 2010. Kesko yrityksenä. Viitattu 17.1.2011.
<http://www.kesko.fi/fi/Tyopaikat/Uramahdollisuudet/Harjoittelu-ja-opinnaytteen/>

Kesko Oyj. 2010. Kesko yrityksenä. Viitattu 17.1.2011.
<http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuus/Raportit/Keskon-yhteiskuntavastuun-raportti-2009/>

Laakso, H. 2010. Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä. Viitattu 8.3.2011
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15001/Laakso_Heli.pdf?sequence=1

Pk-yrityksen riskien hallinta. Viitattu 10.2.2011. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swt>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.3.2011.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sarkkinen, M. 2009. Kehityskeskustelu Hyvinkään kaupungin laitoshuollossa. Viitattu 8.3.2011.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4603/Sarkkinen_Mirka.pdf?sequence=1

Kuviot

Kuvio 1: Suorituksen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2000, 76).	10
Kuvio 2: Kehityskeskustelun vaiheet (mukailtu Sydänmaalakka, 2000, 91).	19
Kuvio 3: Suorituksen, osaamisen, tiedon ja innovaatiojohtamisen kokonaisuus (Sydänmaalakka 2009, 81).....	30
Kuvio 4: Strateginen uudistava suorituksen johtaminen (Sydänmaalakka 2009, 246).	31
Kuvio 5: Kesko-konsernin hallinnointiperiaatteet (Keskon hallinnointiperiaatteet 2011).	33
Kuvio 6: Opinnäytetyön kehitysprosessinkuvaus.....	37

Taulukot

Taulukko 1: Valmistautumiskeinot (Valpola 2002, 48).	29
Taulukko 2: Tavoite- ja kehityskeskustelulomake "versio 1".	42
Taulukko 3: SWOT analyysi kehityskeskustelukäytännöstä.	47

Liitteet

- Liite 1: Projektiakataulu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 2: Nykyiset ohjeet ja lomakkeet **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 3: Ohje **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 4: K-ruokakaupan myyjän tavoite- ja kehityskeskustelulomake **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 5: K-ruokakaupan osastovastaavan tavoite- ja kehityskeskustelulomake .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Liite 6: Seurantalomake **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

