

Hanna Suikkanen

KEHITYSKESKUSTELUJEN KEHITTÄMINEN MUSTI JA MIRRI -KETJUSSA

Opinnäytetyö

Liiketalous (AMK)

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Hanna Suikkanen	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2020
Opinnäytetyön nimi		
Kehityskeskustelujen kehittäminen Musti ja Mirri -ketjussa		51 sivua 5 liitesivua
Toimeksiantaja		
Musti Group Oyj		
Ohjaaja		
Pia Kaari		
Tiivistelmä		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kehityskeskusteluprosessin kehittämismahdollisuuksia Musti ja Mirri -ketjussa myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Musti ja Mirri -ketjussa kehityskeskustelukäytäntöjä tulisi kehittää, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin esimiestyön työkaluna sekä tuottaa kehitysideoita ja toimenpidesuosituksia saatujen tulosten perusteella. Tutkimuskysymys ”Miten Musti ja Mirri -ketjun kehityskeskustelukäytäntöjä tulisi kehittää, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin esimiestyön työkaluna?” ohjasi tutkimusprosessia.</p> <p>Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Musti Group Oyj, jonka osa Musti ja Mirri -ketju on. Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt itse toimeksiantajayrityksessä myymäläpäällikkönä, joten osa tutkimuksen tuloksista perustuu opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin ja havaintoihin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen teemoja ovat henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelu, kehityskeskustelun merkitys yksilölle ja yritykselle, kehityskeskustelun ongelmakohdat, kehityskeskustelun tavoitteet sekä esimiehen rooli kehityskeskustelussa. Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista tutkimusotetta ja kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen avulla arvioitiin organisaation kehityskeskusteluprosessin toimivuutta ja kartoitettiin mahdollisia kehitystarpeita.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kehittämiskeskusteluprosessi on jo hyvällä pohjalla organisaatiossa, mutta myös kehitettävää löytyy. Kyselytutkimus osoitti, että kehityskeskustelua pidetään myymäläpäälliköiden keskuudessa tärkeänä esimiestyön työkaluna, mutta sen hyödyntämiseen ei aina ole riittävästi aikaa. Kehityskeskusteluissa sovitujen kehittämistavoitteiden seurantaan toivottiin enemmän aikaa ja järjestelmää seurannan tueksi. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajalle on tehty ehdotus toimenpiteistä, joilla kehityskeskusteluprosessia voidaan kehittää sekä ehdotus uudesta kehityskeskustelun kysymyslomakkeesta.</p>		
Asiasanat		
kehityskeskustelu, kehityskeskusteluprosessi, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö		

Author (authors)	Degree	Time
Hanna Suikkanen	Bachelor of Business Administration	November 2020
Thesis title		
Developing performance appraisal process in Musti ja Mirri chain		51 pages 5 pages of appendices
Commissioned by		
Musti Group Oyj		
Supervisor		
Pia Kaari		
Abstract		
<p>This thesis explored the possibilities of developing the performance appraisal process in the Musti ja Mirri chain from the point of view of store managers. The aim of the research was to determine how the performance appraisal process in Musti ja Mirri chain should be developed in order to serve as well as possible as a tool for supervisory work and produce development ideas and response recommendations based on the results obtained. The research question “How should the performance appraisal practices of the Musti ja Mirri chain be developed in order to serve as well as possible as a tool for supervisory work?” guided the research process.</p> <p>This thesis was assigned by Musti Group Plc, of which the Musti ja Mirri chain is part. I have worked for the company myself as a store manager, so some of the results of the study are based on my own experiences and observations.</p> <p>The themes in the theoretical framework of the thesis include human resources management, skills development, performance appraisal, importance of performance appraisal to the individual and company, problem points in the performance appraisal, goals of performance appraisal and the role of the manager in the performance appraisal. A quantitative research approach and a survey were used as research methods. The survey was used to assess the functionality of the organizational performance appraisal process and identify potential development needs.</p> <p>Based on the results of the research, it can be concluded that the process of performance appraisal is already good within the organisation, but there are also things to be developed. The survey showed that performance appraisal is considered an important tool for managerial work among store managers, but there is not always enough time to make use of it. More time and system for monitoring the development objectives were desired. On the basis of the study, a proposal for measures to develop the performance appraisal process and a proposal for a new question form for performance appraisal were made.</p>		
Keywords		
performance appraisal, performance appraisal process, human resource management, supervisory duties		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA.....	7
2.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
2.2	Kohdeyrityksen esittely	7
2.3	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja aiheen rajaus.....	8
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
3.1	Henkilöstöjohtaminen	10
3.2	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	10
3.3	Kehityskeskustelu	12
3.4	Kehityskeskustelun merkitys yksilölle ja yritykselle.....	15
3.5	Kehityskeskusteluun liittyvät ongelmakohdat.....	16
3.6	Kehityskeskustelun tavoitteet.....	19
3.7	Esimiehen rooli kehityskeskustelussa.....	20
4	KEHITYSKESKUSTELUN NYKYTILA JA HAASTEET	21
5	TUTKIMUSASETELMA JA MENETELMÄVALINTA	22
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus	22
5.2	Kyselytutkimus.....	23
5.3	Tutkimuksen kohderyhmä.....	24
5.4	Kyselytutkimuksen toteutus	24
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	26
6.2	Taustakysymykset	26
6.2.1	Työskentelyalue.....	27
6.2.2	Työssäolovuodet Mustissa ja Mirrissä	27
6.2.3	Henkilökunnan määrä myymälässä	28
6.3	Kehityskeskusteluprosessia koskevat kysymykset	29
6.3.1	Kehityskeskustelujen merkitys	29

6.3.2	Kehityskeskustelujen toteutus.....	31
6.3.3	Seuranta kehityskeskustelun jälkeen.....	35
6.4	Kehityskeskustelussa käytettävää kysymyslomaketta koskevat kysymykset	38
6.4.1	Kehityskeskustelun kysymyslomakkeen käyttö.....	38
6.4.2	Toiveet ja kehittämisideat koskien kysymyslomaketta	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
7.1	Johtopäätökset kyselytutkimuksen pohjalta.....	45
7.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	47
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	48
7.4	Toimenpidesuositukset	48
7.5	Uusi kysymyslomake	50
8	LOPUKSI.....	51
	LÄHTEET.....	52

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Nykyinen kehityskeskustelulomake

Liite 2. Uusi kehityskeskustelulomake

1 JOHDANTO

Työntekijät ovat yritykselle sen tärkein resurssi, ja yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää sekä palkata työtehtävään parhaiten sopivat henkilöt että kehittää henkilökunnan osaamista säännöllisesti. Työhyvinvointiin vaikuttavat monen muun asian lisäksi työntekijän ja esimiehen välinen suhde ja kommunikation sujuvuus. Kehityskeskustelun yhtenä tavoitteena on luoda keskusteluyhteys esimiehen ja työntekijän välille ja samalla tukea ja kehittää työntekijän työstä suoriutumista. (Sympa 2018, luku 3–4.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee kehityskeskusteluja esimiestyön näkökulmasta, ja siinä tutkitaan, miten kehityskeskusteluprosessia ja kehityskeskustelussa käytettävää lomaketta voitaisiin Musti ja Mirri -ketjussa kehittää paremmin esimiestyötä tukevaksi. Opinnäytetyöntekijä on itse työskennellyt Musti ja Mirri -ketjussa myymäläpäällikön tehtävässä viiden vuoden ajan ja tutkimuksen tulokset perustuvat osittain kyselytutkimuksen vastausten lisäksi opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin. Aihe kehityskeskustelujen kehittämistä on lähtöisin opinnäytetyöntekijän omasta kokemuksesta.

Opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen kohdeyryhmänä oli ketjussa myymäläpäällikkönä työskentelevät henkilöt ja kysymykset koskivat kehityskeskusteluprosessia yleisesti ja myyjien kehityskeskusteluissa käytössä olevaa kysymyslomaketta. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen mielikuva myymäläpäälliköillä oli entuudestaan toimivasta kehityskeskustelusta, millaisia asioita heidän mielestään kehityskeskustelussa tulisi käsitellä ja millaisia kehitysideoita heillä on kehityskeskusteluprosessista ja käytössä olevasta kehityskeskustelun kysymyslomakkeesta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys avaa kehityskeskusteluun liittyviä käsitteitä keskittyen erityisesti kehityskeskusteluun yhtenä esimiesten johtamisen työkaluista. Teoriaosuuden jälkeen esitellään tässä tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyön lopussa kerrotaan tutkimustulosten synnyttämiä johtopäätöksiä ja esitellään kehittämisehdotus.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

2.1 Tutkimuksen taustaa

Olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä Mustissa ja Mirrissä myymäläpäällikön tehtävässä viisi vuotta. Yrityksessä käydään säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelut ja kehityskeskustelua varten on olemassa lomake, jota hyödynnetään keskusteluun valmistautumisessa sekä itse kehityskeskustelussa keskustelun runkona. Kehityskeskustelujen järjestämiselle annetaan aikaikkuna, jonka puitteissa myymäläpäällikön on järjestettävä jokaiselle hänen myymälässään vakituisesti työskentelevälle henkilölle kehityskeskustelu ja raportoitava kehityskeskusteluissa esille nousseet keskeiset asiat kirjallisesti omalle esimiehelleen eli aluepäällikölle. Kehityskeskusteluissa sovitut toimenpiteet ja kehittymiskohteet ja niiden toteutumisen seuranta ovat jokaisen myymäläpäällikön vastuulla.

Kehityskeskustelussa käytettävä lomake on muuttunut vuosien varrella, mutta edelleen näen mahdollisuuksia kehittää sitä eteenpäin paremmin toimivaksi. Myyjien ja myymäläpäälliköiden kehityskeskusteluille on yrityksellä olemassa omat lomakkeensa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan vain myyjien kehityskeskusteluissa käytettävää lomaketta, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää niin, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin erityisesti esimiestyön työkaluna. Tarkastelun kohteena tässä opinnäytetyössä on ketjun myymäläpäällikön tehtävässä toimivat esimiehet. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan siis kehityskeskusteluprosessin toimivuutta myymäläpäälliköiden näkökulmasta ja työn yhtenä osana on myyjien kehityskeskusteluissa käytettävän lomakkeen kehittäminen.

2.2 Kohdeyrityksen esittely

Musti ja Mirri, joka nykyisin on osa Musti Group Oyj:tä, on alun perin perustettu Suomessa vuonna 1988. Yritys on lemmikkieläintarvikkeiden myyntiin erikoistunut erikoisliikeketju. Yrityksellä on yli sata myymälää ympäri Suomea ja lisäksi myymälöitä on Ruotsissa ja Norjassa. Musti ja Mirri on Suomen sekä Skandinavian suurin lemmikkitarvikeketju. Suomessa myymälät ovat nimellä Musti ja Mirri, Ruotsissa nimellä Arken Zoo ja Norjassa nimellä Musti. Mustin

ja Mirrin emoyhtiö Musti Group listautui Helsingin pörssiin helmikuussa 2020. (Musti ja Mirri 2020.)

Mustissa ja Mirrissä myydään tarvikkeita ja ruokia pääasiassa koirille ja kissoille, valikoimaa on lisäksi jonkin verran myös pieneläimille, kuten jrsijöille, kaneille, linnuille ja akvaariokaloille. Musti ja Mirri -myymälöissä ei myydä lainkaan eläimiä. Myymälöiden lisäksi yrityksellä on käytössään myös laaja verkko-kauppa. Myymälöiden yhteydessä on kuluttajalle tarjolla myös erilaisia trimmaus- ja hyvinvointipalveluita kuten kynsienleikkausta, eläinlääkäripalveluita, hierontaa, ravitsemusneuvontaa, fysioterapiaa ja eläinten koulutusta. Palvelut vaihtelevat kaupungeittain. Mustin ja Mirrin missiona on tehdä lemmikkien ja lemmikin omistajien arjesta helpompaa, turvallisempaa ja hauskeempaa. (Musti ja Mirri 2020.)

Musti ja Mirri on osallistunut Great Place to Work -kilpailuun vuosina 2016–2020, ja se oli suurten yritysten kategoriassa vuonna 2016 ensimmäinen, vuonna 2017 toinen, vuonna 2018 kolmas, vuonna 2019 neljäs ja tänä vuonna jälleen kolmas. Mustissa ja Mirrissä työntekijöiden hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen panostetaan ja se näkyy myös Great Place to Work -kilpailun tuloksissa, ja näiden tulosten perusteella sitä voidaan pitää yhtenä Suomen parhaista työpaikoista. (Great place to work 2020.)

2.3 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- ***Miten Musti ja Mirri -ketjun kehityskeskustelukäytäntöjä tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin esimiestyön työkaluina?***

Tutkimuksella haluan löytää vastaukset myös seuraaviin kysymyksiin:

- *Millainen on myymäläpäälliköiden mielikuva toimivasta kehityskeskustelusta?*

- *Millaisia asioita myymäläpäälliköiden mielestä kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi?*

- Palveleeko nykyinen kehityskeskustelun kysymyslomake tarkoitustaan ja kevatko myymäläpäälliköt kysymyslomakkeen sellaisena, että sen avulla saadaan herätettyä keskustelua oikeasti tärkeistä aiheista?

Ongelmana on saada kehityskeskustelusta ja siinä apuna käytettävästä kysymyslomakkeesta sellainen, että se oikeasti palvelee tarkoitustaan esimiestyössä käytettävänä työkaluna, eikä kehityskeskustelun käyminen toimisi molemmille osapuolille pelkästään pakollisena työtehtävänä.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Musti ja Mirri -ketjun kehityskeskustelukäytäntöjä entistä paremmin sekä työntekijää että yritystä hyödyttävään muotoon. Kyselytutkimuksen avulla pyrin selvittämään, miten myymäläpäälliköt kokevat kehityskeskustelun yrityksessä ja kuinka toimivana he näkevät nykyisen kehityskeskustelun apuna käytettävän kysymyslomakkeen. Tässä tutkimuksessa olen rajannut kyselytutkimuksen koskemaan ketjussa toimivia myymäläpäälliköitä. Rajasin kyselytutkimuksen koskemaan myymäläpäälliköitä, jotta kehityskeskusteluprosessia ja siinä apuna käytettävää lomaketta saataisiin kehitettyä niin, että ne toimisivat parhaalla mahdollisella tavalla nimenomaan esimiestyön työkaluina. Lisäksi koin, että kohdistamalla kyselyn koko Mustin ja Mirrin henkilökunnalle, olisi otannasta tullut liian laaja ja työläs tutkittavaksi.

Musti ja Mirri -ketjussa halutaan panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta, ja tästä syystä koin kehityskeskusteluprosessin kehittämisen hyödylliseksi tutkimusaiheeksi. Kehityskeskustelu on myös yksi johtamisessa apuna käytettävistä työkaluista, ja hyvä johtaminen edesauttaa puolestaan myynnillisiin tavoitteisiin pääsyä. Oma henkilökohtainen kokemukseni on, että kehityskeskusteluista voitaisiin saada enemmän irti kehittämällä siihen liittyviä käytäntöjä ja että nykyinen kehityskeskusteluissa käytettävä kysymyslomake ei palvele riittävän hyvin tarkoitustaan. Tutkimuksen avulla haluan selvittää, miten toimivaksi kehityskeskustelukäytännöt koetaan myymäläpäälliköiden keskuudessa, miten sitä voisi kehittää ja minkälaisia kysymyksiä kehityskeskustelussa apuna käytettävässä lomakkeessa tulisi olla ja mitä aihealueita myymäläpäälliköiden mielestä keskusteluissa tulisi painottaa.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työn teoreettisen viitekehyyksen aiheita ovat henkilöstöjohtaminen, kehityskeskustelu, kehityskeskustelun merkitys yksilölle ja yritykselle, kehityskeskustelujen keskeiset ongelmakohdat, kehityskeskustelun tavoitteet sekä esimiehen rooli kehityskeskustelussa. Lisäksi olen avannut käsitettä osaamisen kehittäminen, koska se kuuluu kehityskeskustelun tavoitteisiin ja kehityskeskustelut puolestaan ovat osa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työssä keskitytään erityisesti kehityskeskusteluun yhtenä esimiesten johtamisen työkaluista.

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Työsuhteessa työntekijän kuuluisi vastineeksi omasta panoksestaan eli ajastaan ja osaamisestaan, saada työnantajalta vastineeksi palkan ja muiden etujen lisäksi hyvää johtamista työelämän turvaksi tehtyjen säädösten kuten esimerkiksi työsopimuslain ja työaikalain asettamissa puitteissa (Jyty 2020).

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään monenlaisia osa-alueita kuten henkilöstötoimien suunnittelu, henkilöstön hankinta eli rekrytointi, henkilöstön motiivointi ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ja palkitseminen. Käytännössä henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja tavoitteiden johtamista, delegointia, tiedotusta ja viestintää sekä palautteen antamista. Kehityskeskustelua voidaan pitää ihmisten ja asioiden johtamisen työkaluna sekä tilaisuutena antaa palautetta. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan myös työyhteisön ilmapiiriin ja keskinäisiin suhteisiin. Hyvällä johtamisella voidaan saada aikaan avoin ja kannustava ilmapiiri, josta on hyötyä myös yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta. Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä luodaan yritykselle kilpailuetua, joten sen merkitys yritystoiminnalle on suuri. (Joki 2018, 123–124.)

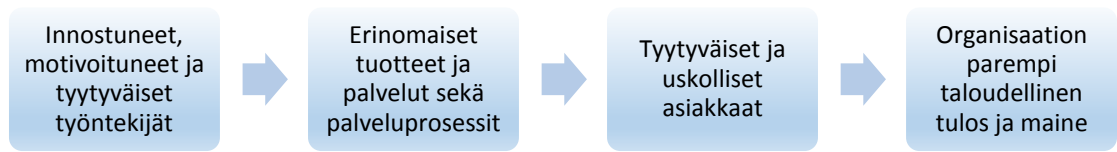
3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisten henkilökohtaisten taitojen ja osaamisen kehittämistä, joka edistää yksilön toimintakykyä niin henkilökohtaisella tasolla kuin työelämässäkään. Osaamisen kehittämistä voi olla esimerkiksi lyhyemmän aikavälin tavoite, kuten uuden työssä

käyttöön otettavan ohjelmiston käytön opettelu, tai pidemmän aikavälin tavoite, kuten esimerkiksi jonkin omaa osaamista lisäävän tutkinnon suorittaminen. Käytännöt sille, miten osaamista kehitetään tai miten kehittymistä tuetaan, vaihtelevat hyvin paljon organisaatiosta ja sen käytännöistä riippuen. Yksilön osaamisen kehittämiseen panostamalla kuitenkin tuetaan koko työyhteisön ja organisaation kehittymistä ja ylläpidetään osaamista pidemmällä aikavälillä, joten siihen olisi järkevää panostaa. Mitä paremmat valmiudet työntekijällä on työtehtäviensä hoitamiseen ja työnsä hallintaan, sitä enemmän se hyödyttää sekä työntekijää itseään että työnantajaa. Osaava henkilöstö myös useimmiten parantaa yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta. (Koulutus.fi 2019.)

Ihmisiä ja heidän osaamistaan voidaan nyky-yhteiskunnassa pitää yhtenä organisaatioiden tärkeimmistä voimavaroista. Organisaatioiden menestyksen taustalla on kyky valjastaa siellä työskentelevien ihmisten energia ja osaaminen parhaiten organisaatiota hyödyttävään muotoon. Tulosten saavuttamisen lisäksi hyvä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Osaamisen kehittämistä voidaan siis pitää tärkeänä osana hyvää henkilöstöjohtamista. Esimiehillä on keskeinen rooli tässä henkilöstön osaamisen suuntaamisessa ja osaamisen kehittämisessä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita selvitetessä hyvänä apuvälineenä toimii osaamiskartoitus. Olennaista osaamisen kehittämisen tarpeiden kartoittamisessa on osaamisen nykytilan arviointi ja mahdollisten kehitystarpeiden kartoittaminen jokaiselle henkilökohtaisesti. Osaamiskartoitusten tekemiseen on olemassa erilaisia tapoja, se voidaan esimerkiksi tehdä niin että peilataan työssä suoriutumisen kannalta kriittisiä osaamisia henkilön omaan osaamiseen. Osaamiskartoituksessa voidaan tällöin tarkastella valikoidusti työnkuvan kannalta oleellisia osaamisia ja kehityskohteita ja sulkea pois sellaiset tehtävät, jotka eivät vaadi erityistä osaamista. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää apuna kehityskeskustelussa myös henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa laadittaessa. (Aarnikoivu 2008, 137.)



Kuva 1. Motivaation merkitys organisaation menestykselle (Meretniemi 2012)

Kuvan 1 tarkoitus on avata motivaation merkitystä organisaation taloudelliselle menestykselle ja sitä, miksi työntekijöiden motivaatioon olisi syytä kiinnittää huomiota kehityskeskusteluissa ja henkilöstön osaamisen kehittämässä. Innostuneet ja motivoituneet työntekijät pystyvät paremmin tuottamaan erinomaisia tuotteita ja palveluita asiakkaille. Erinomaisten tuotteiden ja palveluiden kautta saavutetaan tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat, joiden myötä organisaation taloudellinen tulos paranee ja samalla saavutetaan parempi maine organisaatiolle.

3.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä ennalta sovittu ja luottamuksellinen keskustelu, joka pyritään toteuttamaan tietyllä kaavalla ja ennalta määritettyjen aikataulujen mukaisesti kaikille työntekijöille samankaltaisena. Kehityskeskustelu -nimeä käytetään yleisesti tällaisista suunnitelmallisista keskusteluista, mutta organisaatioissa keskustelut voivat kulkea myös jollain muulla nimellä, kuten esimerkiksi esimies -alaiskeskusteluna. Kehityskeskustelun lisäksi voidaan puhua myös esimerkiksi tavoite -, tulos -, arviointi - tai suunnittelukeskustelusta. Keskustelusta käytettävä nimitys riippuu keskustelun sisällöstä, mutta edellä mainitut ovat keskittyneet enemmän yhteen asiasisältöön, ja niitä ei tulisi sekoittaa varsinaiseen kehityskeskusteluun, joka yleensä pitää sisällään useampia aiheita. (Meretniemi 2012, luku 1.)

Kehityskeskustelun sisältö riippuu organisaatiosta ja organisaation keskusteluille asettamista tavoitteista. Yleisesti voidaan sanoa, että kehityskeskusteluissa pyritään kartoittamaan työntekijän sen hetkinen osaamisen taso, mahdolliset muut osaamiset, joita työssä voitaisiin hyödyntää sekä työntekijän

henkilökohtaiset kehittämistarpeet sekä urasuunnitelmat. (Meretniemi 2012, luku 1.)

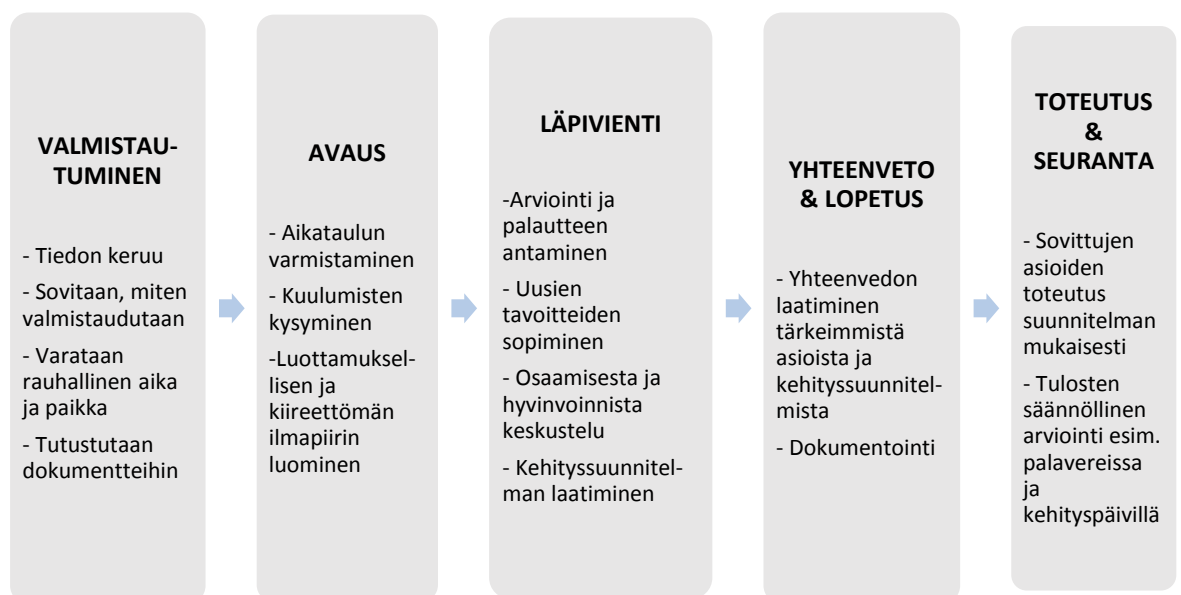
Kehityskeskustelussa pyritään lisäksi selvittämään työntekijän mahdolliset kouluttautumistarpeet ja laaditaan suunnitelma sille, miten ne organisaatiossa on mahdollista toteuttaa ja kuka vastaa käytännön järjestelyistä. Kehityskeskustelu on myös hyvä tilaisuus kiittää työntekijää hänen työpanoksestaan, vaikka se ei poistakaan kiittämisen ja palautteen antamisen tärkeyttä jokapäiväisessä työssä. (Meretniemi 2012, luku 1.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on selkeyttää ja sovittaa yhteen yrityksen ja yksilön tavoitteita. Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa joko työntekijän ja esimiehen kesken tai tiimitasolla, jolloin keskusteluun osallistuvat mahdollisuuksien mukaan esimies sekä kaikki tiimissä työskentelevät henkilöt. Kehityskeskustelujen tiheys ja toteutustapa riippuu organisaatiosta, useimmiten kehityskeskusteluja käydään kerran tai kahdesti vuodessa. Useimmiten kehityskeskustelussa käydään läpi seuraavat vaiheet: arvioidaan menneen kauden tulokset ja suoriutuminen tehtävistä, sovitaan yhdessä uudet tavoitteet ja lopuksi laaditaan vielä suunnitelma kehittymiselle. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta valmistautuminen ja keskustelun aloitus ovat erityisen tärkeitä vaiheita. Esimiehen tulisi pyrkiä luomaan mahdollisimman avoin ja vapautunut ilmapiiri keskustelulle, jotta keskustelu olisi hedelmällistä. Ilmapiiriä vapauttaakseen esimies voi aloittaa keskustelun kysymällä yleisellä tasolla kuulumisia tai siitä, kuinka työntekijä jaksaa työssään, ennen kuin keskustelu viedään varsinaisiin työsuoritusten arviointeihin ja kehittämistarpeisiin. (Hyppänen 2013, 63–70.)

Palkkauksesta on syytä keskustella kehityskeskustelussa vain siinä tapauksessa, että organisaatiossa on käytössä henkilökohtaisiin tavoitteisiin kytketty palkitsemisjärjestelmä. Muutoin palkkakeskustelu ei varsinaisesti kuulu kehityskeskusteluun. Tavoitteista sovittaessa olisi hyvä kerrata organisaation ja yksikön strategiset päämäärät, jotta henkilökohtaiset tavoitteet aidosti tukevat myös organisaation tavoitteisiin pääsyä ja työntekijälle on selkeää, miksi hänelle asetetaan tiettyjä tavoitteita. (Hyppänen 2013, 63–70.)

Kehityskeskusteluun tulisi kuulua olennaisesti myös kehittämissuunnitelman laatiminen ja sen seuranta. Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa tulisi jo ottaa huomioon se, miten kehittymistä tullaan seuraamaan. Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa tulisi ottaa huomioon myös elämäntilanne työn ulkopuolella, jotta tilannetta voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Joskus työntekijä voi kokea osaamisensa olevan jo hyvällä tasolla eivätkä työntekijä tai esimies kumpikaan näe varsinaisia kehittämistarpeita. Tällöin kehittämissuunnitelmaksi riittää esimerkiksi työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Hyppänen 2013, 63–70.)

Kehityskeskustelut tulisi aina dokumentoida niin, että tärkeät yhdessä sovitut asiat kirjataan ylös joko keskustelun aikana tai sen jälkeen. Dokumentoinnilla voidaan varmistaa, että keskustelussa on saavutettu yhteisymmärrys. Dokumentointi auttaa myös muistamaan, mitä keskustelussa on sovittu ja sen avulla voidaan seurata sovittujen asioiden toteutumista. Organisaatioilla on käytössään erilaisia lomakkeita ja tietojärjestelmiä dokumentointia varten. Tärkeää dokumentoinnissa on kuitenkin se, että se on aina luottamuksellista ja että käytettävä lomake ei saa jäykistää keskustelua, vaan sen tulisi toimia joustavana apuvälineenä keskustelulle. Dokumentoinnista on hyötyä myös silloin, kun esimies vaihtuu. Uuden esimiehen on helpompi valmistautua uuteen tehtäväänsä ja ensimmäisiin kehityskeskusteluihin, jos hänellä on saatavilla taustatietoa siitä, mitä edellisissä kehityskeskusteluissa on puhuttu ja sovittu. (Hyppänen 2013, 63–70.)



Kuva 2. Tyypillisen kehityskeskustelun kulku (Hyppänen 2013)

Kuva 2 kuvastaa tyypillistä kehityskeskustelun kulkua. Tyypilliseen kehityskeskusteluun kuuluu valmistautuminen, keskustelun avaus, läpivienti, yhteenveto ja lopetus sekä toteutus ja seuranta. Ennen kehityskeskustelua tulisi sopia yhteisesti, kuinka keskusteluun valmistaudutaan ja varata keskustelulle molemmille sopiva aika ja rauhallinen paikka. Erityisesti esimiehen olisi hyvä tutustua ennakkoon mahdollisiin dokumentteihin kuten esimerkiksi aiempiin kehityskeskusteludokumentteihin. Kehityskeskustelun alussa tulisi pyrkiä luomaan keskustelulle mahdollisimman luottamuksellinen ja kiireetön ilmapiiri ja tähän apuna voi toimia esimerkiksi se, että keskustelu avataan kysymällä kuulujuttuja. Itse keskustelun aikana arvioidaan aiempia työsuorituksia ja annetaan palautetta puolin ja toisin sekä sovitaan uusista tavoitteista. Kehityssuunnitelma laaditaan myös tässä kohdassa keskustelua, jos sellainen kuuluu kehityskeskustelukäytäntöön. Keskustelun lopuksi laaditaan yhteenveto tärkeimmistä keskustelussa käydyistä asioista ja kehitystarpeista ja dokumentoidaan keskustelu. Kehityskeskustelun jälkeen seuraa vielä vaihe, jossa laitetaan sovitut toimenpiteet toteutukseen ja seurataan niiden toteutumista.

3.4 Kehityskeskustelun merkitys yksilölle ja yritykselle

Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna kehityskeskustelulla on merkittävä rooli johtamisen työkaluna, kun taas huonosti toteutettu kehityskeskustelu on lähinnä ajanhukkaa molemmille osapuolille ja se voidaan kokea jopa kuormittavana tekijänä. Onnistunut kehityskeskustelu voi parhaimmillaan auttaa yritystä menestymään paremmin myönteisten vaikutusten, kuten työntekijän työsuorituksen parantumisen, työntekijän paremman työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin paranemisen kautta. Onnistunut kehityskeskustelu tuo yritykselle lisäarvoa myös mahdollisten kehittämisideoiden ja uusien innovaatioiden syntymisen myötä. Epäonnistuessaan kehityskeskustelu vaikuttaa kaikkiin samoihin asioihin, työsuoritukseen, motivaatioon, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti. (Aarnikoivu 2010,12.)

Kehityskeskustelun merkitys yksilölle heijastuu usein siitä, kuinka tärkeänä esimies pitää kehityskeskustelujen käymistä ja minkälainen rooli ja arvostus kehityskeskusteluilla organisaatiossa yleisesti on. Kaikki työn ohessa käytävä keskustelu ja avoin kommunikointi esimiehen ja työntekijän välillä on erittäin

tärkeää sekin, mutta näiden arjessa käytävien keskustelujen käyminen ei vähennä kehityskeskustelujen tarvetta tai pienennä niiden merkitystä. Kehityskeskusteluissa pyritään kiireettömään ja häiriöttömään keskusteluun. Työn ohessa käytävissä keskusteluissa harvoin on mahdollista saada aikaan tällaista tilannetta ja keskustelu helposti keskeytyy tai sitä on hankala käydä kahdenkeskisesti. (Aarnikoivu 2008, 115–119.)

Työntekijälle kehityskeskustelu on tilaisuus pohtia omaa rooliaan organisaatiossa, tilaisuus antaa ja vastaanottaa palautetta esimerkiksi työsuorituksistaan ja saada tietoa yrityksen tilasta sekä tuoda ilmi omia ideoitaan yrityksen, työtehtävien tai esimiestyön kehittämistä. Kehityskeskustelu antaa työntekijälle myös mahdollisuuden kertoa muista henkilökohtaisemmista asioista, jotka mahdollisesti vaikuttavat hänen työssä suoriutumiseensa. Henkilökohtaisista asioista tulee kuitenkin keskustella vain siinä tapauksessa, että työntekijä itse kokee asiat tarpeelliseksi tuoda ilmi ja ne vaikuttavat olennaisesti hänen työssä jaksamiseensa tai työsuorituksiinsa. Kehityskeskusteluissa ei lähtökohteisesti ole tarvetta käsitellä muita kuin työhön liittyviä ja siihen vaikuttavia asioita, ja on jokaisen henkilökohtainen valinta, mitä asioita haluaa kehityskeskusteluun tuoda. (Aarnikoivu 2008, 115–119.)

Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden tutustua paremmin työntekijöihinsä ja heidän osaamiseensa, mahdollisuuden avata yrityksen tavoitteita ja visioita työntekijöille ja mahdollisuuden saada palautetta omista johtamistaidoistaan ja sitä kautta mahdollisuuden kehittää myös itseään. Kehityskeskustelun tärkein tehtävä on tiedon, palautteen ja kehitysideoiden jakaminen kaksisuuntaisesti, esimieheltä työntekijälle ja työntekijältä esimiehelle. (Aarnikoivu 2008, 115–119.)

3.5 Kehityskeskusteluun liittyvät ongelmakohdat

Kehityskeskustelussa syntyy ongelmia usein silloin, jos molemmat osapuolet eivät ole tietoisia miksi kehityskeskustelua käydään tai tavoitteet kehityskeskustelulle ovat epäselvät. Usein ongelmaksi voi muodostua myös se, että kehityskeskustelun rajaus on tehty liian kapeaksi ja kehityskeskustelussa käsitellään yksipuolisesti vain työn tavoitteita ja tuloksia, eikä keskustelussa ole tilaa

esimerkiksi työntekijällä olevien työhön liittyvien kehitysideoiden käsittelylle. (Aarnikoivu 2010, 14–15.)

Kehityskeskustelun tulisi olla kaksisuuntaista ja työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus tuoda myös omat esimiehen tai organisaation toimintaa koskevat kehitysajatuksensa ilmi. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua kaksisuuntaisen puheyhteyden puute. Kehityskeskustelu voidaan joskus rajata koskemaan pelkästään työntekijän työhyvinvointia, jolloin rajaus jää helposti liian kapeaksi ja keskustelusta rajautuu pois tärkeitä aiheita. Kehityskeskustelu tulisi pitää tietynä ennalta sovittuna ajankohtana, mutta joskus ongelmaksi muodostuu se, että ajatellaan kehityskeskusteluksi laskettavan myös päivittäiset työn ohessa käydyt johtamiskeskustelut ja ennalta sovittua kehityskeskustelua ei pidetä tarpeellisena. (Aarnikoivu 2010, 14–15.)

Esimiehen oma motivaatio ja asenne kehityskeskusteluja kohtaan voi jossain tapauksissa jarruttaa kehityskeskustelun onnistumista. Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, mikä esimiesten motivaatio ja osaamisen taso kehityskeskustelujen käymiselle on ja tarjota esimiehelle tukea kehityskeskusteluihin sitoutumiseen. Ylemmän johdon antama esimerkki voi myös olla yksi tekijä sille, miksi esimiehet eivät ole riittävän motivoituneita ja sitoutuneita kehityskeskustelujen kunnolliseen hyödyntämiseen. Siinä tapauksessa, että esimies itse ei koe saavansa hyötyä kehityskeskustelun käymisestä oman esimiehensä kanssa tai niitä ei välttämättä käydä ollenkaan, voi hänen olla hankala nähdä omien työntekijöidensä kanssa käytyjen kehityskeskustelujen hyötyjä. (Aarnikoivu 2008, 116–118.)

Kehusmaan mukaan (2011, 163) ongelma näkyy usein siinä, että vaikka kehityskeskusteluiden käymiselle olisi olemassa määrääjat, saattavat kehityskeskustelukäytännöt olla siitä huolimatta irrallaan muista organisaation johtamiskäytännöistä eikä kehityskeskusteluja ole sitoutettu kunnolla osaksi organisaation strategiaa tai johtamisjärjestelmää. Tällainen kerran vuodessa käyty, pelkään suoritukseen perustuva kehityskeskustelu ei vastaa nykypäivän tai tulevaisuuden johtamisen tavoitteita.

Kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus selvittää, minkälaista tukea yksilö työtehtäviensä hoitamiseen tarvitsee. Kehityskeskustelu on nimensä

mukaisesti koulutuksien ja kurssien ohella keino yksilölle kehittyä ja kehittää omaa työtään. Kehityskeskustelu on hyvä hetki pohtia erilaisia keinoja, joilla yksilön työssä kehittymistä voidaan tukea. Kehityskeskustelussa ei tulisi käydä läpi palkkaukseen liittyviä asioita, vaan niitä olisi syytä käsitellä muissa keskusteluissa. (Salo & Salo 2016.)

Ongelmia kehityskeskustelussa voi syntyä siitä, että kehityskeskusteluun ei olla valmistauduttu kunnolla tai jos kehityskeskustelussa ei nosteta esiin oikeita asioita vaan keskitytään liikaa työntekijän kehittymisen kannalta epäolennaisiin asioihin kuten aiemmin mainittuun palkkaukseen. Jossain tapauksissa voi myös joko esimiehen tai työntekijän vuorovaikutustaidot olla niin puutteelliset, että se hankaloittaa hedelmällisen keskustelun käymistä. Liiallinen lomakkeeseen tukeutuminen tai sen täyttämiseen keskittyminen voi myös jarruttaa keskustelua. (Salo & Salo 2016.)

Liian usein kehityskeskustelun käyminen jätetään viime hetkeen, jolloin se hoidetaan kiireellä eikä siihen ehditä paneutua niin huolellisesti kuin olisi syytä. Kiireellä pidetty kehityskeskustelu harvoin tuo hyviä tuloksia vaan lähinnä jättää esimiehellä syyllisyyden tunteen kiirehtimisestä ja työntekijälle tunteen, että hän ei ole tärkeä, koska hänen kehittymistään koskevaan keskusteluun ei käytetä enempää aikaa. (Maddux 2000, 6.)

Joskus myös liiallinen valmistautuminen voi muodostua ongelmaksi kehityskeskustelussa. Jos kehityskeskustelussa luetaan vain ääneen valmiiksi täytettyä lomaketta, jää keskustelusta puuttumaan vastavuoroisuus eikä varsinaista keskustelua pääse syntymään. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on luottamukselliset välit työntekijän ja esimiehen välillä ja aito kiinnostus esimieheltä keskustelun käymiselle. Ilman näitä ei ole mahdollista käydä avointa ja tuloksellista kehityskeskustelua. Ilman hyvää keskusteluyhteyttä voi kehityskeskustelu jäädä pinnalliseksi eikä siinä uskalleta nostaa esiin oikeita kehittämistarpeita. (Kunnas 2020.)

3.6 Kehityskeskustelun tavoitteet

Käytännössä kehityskeskusteluissa tavoitellaan avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta, jossa kaikkien osapuolten mielipiteille ja ajatuksille annetaan mahdollisuus tulla julki. Kehityskeskustelu on tilaisuus tarkastaa, että kaikki ovat samoilla linjoilla siitä, mitkä ovat työtehtävien sekä organisaation tavoitteet, jotta työskentely olisi näitä yhteisiä tavoitteita kohti menevää. Siinä vaiheessa, kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan keskustella myös työtehtävistä ja mahdollisuuksista vaikuttaa niihin niin, että ne olisivat mahdollisimman monipuolisia ja vastaisivat tekijän kykyjä ja vahvuuksia. (Meretniemi 2012, 43–46.)

Hyppäsen mukaan (2013, 63) kehityskeskustelun tavoitteena on kytkeä yhteen organisaation liiketoimintasuunnitelmat sekä henkilöstöjohtamisen prosessit ja tulokset, jolloin myös organisaation ja yksilön tavoitteet saadaan yhtenäistettyä. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus esimiehelle viestiä työntekijöille yrityksen strategiasta ja mahdollisista muutoksista. Suorituksen johtamisen välineenä kehityskeskustelu toimii silloin, kun keskustelussa arvioidaan aiempia suorituksia ja palautetta annetaan molempiin suuntiin. Kehityskeskustelu on myös esimiehelle tilaisuus saada palautetta ja kehittää omaa toimintaansa esimiehenä, jolla taas voi olla merkittäviäkin vaikutuksia organisaation tulokseen. (Kunnas 2020.)

Kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijää muodostamaan kokonaiskuva omasta työstään ja roolistaan organisaatiossa sekä näihin liittyvistä tavoitteista. Esimiehen tulee auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation toimintaympäristöä ja toimintatapoja, jotta työntekijällä on mahdollisuus tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus kertoa työntekijälle organisaation strategiasta ja tavoitteista ja selvittää sitä, mitä työntekijältä odotetaan. (Kunnas 2020.)

Kehityskeskustelussa esimies saa tärkeää tietoa siitä, kuinka työnteko sujuu ja millaisia ihmisiä yrityksessä ja esimiehen alaisuudessa työskentelee. Kommunikointi työn tavoitteista ja tuloksista puolestaan luo kasvualustan uusille ideoille ja käytäntöjen parantamiselle, jolloin myös työntekijöiden tuottavuus paranee. Kaksisuuntainen kommunikaatio selvittää tavoitteita, jolloin myös niiden saavuttaminen on helpompaa. Samalla esimiehellä on mahdollisuus

saada palautetta omasta työstään ja sitä kautta parantaa sekä esimiestyökentelyään että vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Maddux 2000, 7.)

3.7 Esimiehen rooli kehityskeskustelussa

Esimiehen asenteella on suuri vaikutus kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Jos esimiehellä itsellään ei ole selkeää käsitystä siitä, minkä takia kehityskeskusteluja käydään tai mitkä sen hyödyt ovat, on esimiehen hankala saada kehityskeskusteluista toimivaa työkalua esimiestyöhönsä. Toisaalta jos esimies ei itse näe kehityskeskustelun konkreettisia hyötyjä, saattaa hän sillä oikeuttaa sen, että kehityskeskustelut jätetään käymättä. Todellisuudessa kehityskeskusteluun saattaa liittyä kuitenkin asioita ja tekijöitä, jotka esimies itse kokee haastavina ja vaikeina, mikä on suurin syy kehityskeskustelujen käymättä jättämiselle. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä. Jotta esimies voi tarjota työntekijöilleen onnistuneen kehityskeskustelun ja sitä kautta mahdollisuuden kehittymiseen, tulee esimiehellä itsellään olla näkemys siitä, mihin suuntaan yritystoimintaa halutaan tulevaisuudessa viedä. Esimiehen tulee olla myös itse sitoutunut yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Sympa 2018, 5.)

Esimiehen tulisi olla perillä siitä, mitkä ovat hänen työntekijöidensä vahvuudet ja kuinka niitä pystytään hyödyntämään siten, että ne vievät koko organisaatiota sen tavoitteita kohti. Kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus varmistaa, että yksikön yhteistyö on sujuvaa ja toiminta tehokasta. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös kannustaminen ja tavoitteisiin pääsyn ja kehityksen mahdollistaminen yksilötasolla. Kehityskeskustelu on esimiehelle työkalu, jonka avulla hän mahdollistaa työntekijöidensä kasvun hyvin työssään menestyviksi yksilöiksi. Esimiehellä on siis tärkeä rooli työntekijän motivaattorina. (Meretniemi 2012, 45.)

4 KEHITYSKESKUSTELUN NYKYTILA JA HAASTEET

Musti ja Mirri -ketjussa käydään kehityskeskusteluja kahdesti vuodessa. Myymäläpäälliköt pitävät myymälänsä myyjille kehityskeskustelut ennalta määrätynä ajanjaksona. Myymäläpäälliköillä on käytössään kehityskeskustelun tueksi lomake, jossa kysytään esimerkiksi työntekijän vahvuuksia, kehittymiskohteita ja tulevan kauden tavoitteita. Lomakkeessa pyydetään antamaan myös palautetta esimiehelle hänen työstään. Lomaketta on muutettu sen jälkeen, kun itse olen viimeksi käynyt kehityskeskusteluja ja mielestäni se on parantunut aiemmasta. Olen kuitenkin itse sitä mieltä, että kehitettävää löytyy edelleen niin kehityskeskustelussa käytettävästä lomakkeesta kuin koko kehityskeskusteluprosessistakin.

Tavoitteiden asettamisen ja seuraamisen kannalta kehityskeskustelujen määrä on tällä hetkellä mielestäni riittävä, sillä esimiehet tekevät tämän lisäksi kuukausittaiset henkilökohtaiset tavoitteet oman myymälänsä myyjille. Oma kokemukseni on se, että kehityskeskusteluja käydään jo tällä hetkellä riittävästi ketjussa, mutta olen silti tutkimuksessani pyrkinyt kyselytutkimuksen avulla selvittämään myös sitä, vahvistaako muiden myymäläpäälliköiden mieliala tätä ajatustani.

Yksi keskeinen ongelma kehityskeskusteluprosessissa on mielestäni seurannassa. Kehityskeskusteluja käydään kyllä säännöllisesti ja ne pyritään hoitamaan mahdollisimman hyvin ketjun ohjeistusten mukaisesti mutta asetettujen tavoitteiden seuranta jää helposti tekemättä. Koska kehityskeskustelussa asetettujen kehitystavoitteiden seuraamiselle ei ole annettu mitään ohjeistusta, on mielestäni todennäköistä, että niihin palataan vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. Tämä on mielestäni liian harvoin, kun kehityskeskusteluja käydään noin puolen vuoden välein. Myymäläpäälliköiden vastuulla on seurata kehityskeskusteluissa sovittujen toimenpiteiden toteutumista, mutta siihen olisi mielestäni hyvä olla myös jokin yhteisesti sovittu toteutustapa. Tämä varmistaisi sen, että käytännöt olisivat yhdenmukaisia läpi ketjun ja myymäläpäälliköt olisivat työtehtäviensä kautta velvoitettuja seuraamaan kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Kehityskeskustelun yksi tavoite on esimiehen ja työntekijän välisen suhteen vahvistaminen ja avoin vuoropuhelu, jossa kumpikin osapuoli voi vastaanottaa ja antaa palautetta rakentavassa hengessä. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun ei tarvita pitkää listaa yksityiskohtaisia kysymyksiä ja liian joustamaton kysymyslomakkeen käyttö kehityskeskustelussa voi jopa jarruttaa rehellisen ja rakentavan vuoropuhelun syntymistä. Kehityskeskustelussa käytettävässä lomakkeessa tulisi käsitellä työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet, työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja se, miten henkilökohtaiset tavoitteet linkittyvät yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi tulisi käydä läpi toimenpiteet, joiden avulla näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Kehityskeskustelussa olisi hyvä sopia myös niistä keinoista, joilla tavoitteiden toteutumista on tarkoitus arvioida ja mitä tavoitteiden täyttymisestä tai tavoitteissa epäonnistumisesta seuraa käytännön tasolla. Tärkeää olisi, että lomakkeen avulla saadaan työntekijälle selkeä suunnitelma siitä mitä työhön sidottuja taitoja tai osaamista hänen tulee kehittää ja miten ja milloin näiden tavoitteiden toteutumista on tarkoitus seurata. (Sympa 2018, 10–11.)

Kehityskeskustelussa yhdessä sovittujen kehittymistavoitteiden tulisi olla sellaisia, että niitä pystytään jollain tavalla mittaamaan tai arvioimaan. Tällä hetkellä käytössä olevassa kysymyslomakkeessa on käytetty pelkästään avoimia kysymyksiä ja kysymykset liittyvät työntekijän vahvuuksiin, tavoitteisiin ja motivaation tasoon. Oma mielipiteeni on, että lomakkeeseen tarvittaisiin myös sellaisia numeerisesti mitattavissa olevia kysymyksiä, joista saataisiin helposti tehtyä suuntaa antava yhteenveto yksilötasolla työhyvinvoinnista mutta myös koko tiimin työhyvinvoinnin tilasta. Mielestäni on tärkeää seurata työhyvinvointia yksilöiden lisäksi myös tiimitasolla.

5 TUTKIMUSASETELMA JA MENETELMÄVALINTA

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Käytin tutkimuksessani kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja toteutin tutkimuksen kyselytutkimuksena. Päädyin käyttämään kvantitatiivista menetelmää, koska halusin selvittää kyselyn avulla yleisen mutta rajatun näkemyksen tutkimuskysymykseeni. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön

tuntemista ja tämän tuntemuksen tukena minulla on oma käytännön kokemuk-
seni sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Perusteluna tämän tutkimus-
menetelmän käytölle on siis se, että minulla ei ole laajempaa tarvetta ymmär-
tää ilmiötä vaan haluan yleisellä tasolla näkökulman ja ratkaisun tutkimuson-
gelmaani. (Kananen 2019, 25–26.)

5.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää kartoituksen avulla, miten toimi-
vana myymäläpäälliköt kokivat nykyisen kehityskeskusteluprosessin ja tarvit-
seeko myymäläpäälliköiden mielestä myyjien kehityskeskustelussa käytettä-
vää lomaketta muuttaa. Lisäksi kyselyllä pyrittiin selvittämään minkälaisia ky-
symyksiä ja mihin aiheisiin liittyen lomakkeessa tulisi myymäläpäälliköiden
mielestä olla, jotta se parhaiten auttaisi heitä heidän esimiestyössään. Kyse-
lyssä käytettiin sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä ja kerät-
tiin taustatietoa vastanneista kuten esimerkiksi työskentelyvuodet ja työsken-
telyalue. Työskentelyalueen selvittämällä halusin tutkia, havaitaanko vastauk-
sissa yhteneväisyyksiä tietyillä alueilla. Työskentelyvuodet puolestaan kiinnos-
tivat taustatietona koska halusin tutkia vaikuttaako vastauksiin se, kuinka pit-
kään on ketjussa työskennellyt ja onko nähnyt työssäoloaikanaan erilaisia ky-
symyslomakkeita.

Kysely toteutettiin Webropol -kyselynä, ja kohderyhmänä olivat ketjuun kuulu-
vissa myymälöissä työskentelevät myymäläpäälliköt. Kysely lähetettiin sähkö-
postitse linkkinä kyseisille henkilöille heidän työ sähköpostiinsa ja sähköpos-
tissa selvennettiin sitä, miksi kyseinen kysely toteutetaan. Kyselyyn vastaami-
nen tapahtui nimettömänä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotetta-
via ja rehellisiä. Halusin toteuttaa kyselyn Webropol -kyselynä sen takia, että
se on ollut ketjussa yleisesti käytössä oleva tapa toteuttaa erilaisia kyselyitä ja
sen kautta vastaaminen on nopeaa eikä vaadi paljon vaivannäköä, kuten esi-
merkiksi vastauslomakkeen postittaminen vaatisi.

Tiedostin että kyselyn toteuttaminen haastatteluna olisi saattanut tuottaa laa-
jempia vastauksia varsinkin avoimiin kysymyksiin, mutta koska myymäläpäälli-
köiden työpisteet sijaitsevat eri puolilla Suomea, olisi haastattelu ollut tekni-
sesti haastavaa toteuttaa kasvokkain ja puhelinhaastattelun taas itse koin

enemmän aikaa vievänä ja työläämpänä vastaajalle kuin internetissä täytettävän lomakkeen. Tutkimuksen kannalta hyödyllisintä oli saada vastauksia avoimiin kysymyksiin, eli esimerkkejä siitä minkälaiset kysymykset olisivat kehityskeskusteluissa tarpeellisia. Kyselyyn tulevat kysymykset tuli miettiä tarkkaan, jotta kyselyyn vastaaminen ei veisi liikaa aikaa vastaajalta ja se myös motivoisi vastaamaan erityisesti avoimiin kysymyksiin, joihin tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää saada kehitysajatuksia esimiehiltä.

5.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat Musti ja Mirri ketjun myymäläpäälliköt. Myymäläpäälliköt pitävät kehityskeskusteluja myyjilleen, myyjien määrä vaihtelee riippuen myymälän koosta. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ketjussa käytävien kehityskeskusteluprosessia sekä kehityskeskustelussa keskustelun runkona käytössä olevaa kehityskeskustelulomaketta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui ketjun myymäläpäälliköt, eli myymälöiden esimiehet, koska halusin tutkia kehityskeskusteluprosessin toimivuutta ja mahdollisia kehittämiskohteita erityisesti siitä näkökulmasta, että se toimii johtamisen työkaluna.

5.4 Kyselytutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin Webropol -kyselynä ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse yhteensä 109 sähköpostiosoitteeseen. Tarkkaa määrää siitä, kuinka monelle myymäläpäällikölle kysely lähti ei kuitenkaan pystytty arvioimaan koska osa myymäläpäälliköistä hallinnoi kahta tai jopa kolmea sähköpostia samanaikaisesti. Kyselyn vastaanottaneiden määrä on siis arviolta hieman alle sata henkilöä. Vastausaika kyselylle oli 1–13.9.2020. Ennen kyselyn lähettämistä testattiin sitä yhdellä kohdehenkilöllä, joka piti kysymyksiä selkeinä ja kyselyä riittävän helppona vastata.

Lomakkeessa kysyttiin seuraavia asioita:

Kysymyksiä kehityskeskusteluprosessista:

1. Kuinka tärkeänä koet kehityskeskustelujen käymisen?
2. Käydäänkö kehityskeskusteluja mielestäsi sopivasti vai liian harvoin

3. Onko kehityskeskustelun käymiselle varattu mielestäsi riittävästi aikaa henkilöä kohden?
4. Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?
5. Seuraatko kehityskeskusteluissa sovittujen kehittymistavoitteiden toteutumista?
6. Kuinka usein mielestäsi kehityskeskustelussa sovittujen kehittymistavoitteiden toteutumista tulisi seurata?
7. Mitä asioita mielestäsi kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi?
8. Tarvittaisiinko mielestäsi kehittymistavoitteiden seurantaan jonkinlainen järjestelmä?
9. Auttaako kehityskeskustelujen käyminen sinua omassa esimiestyössäsi henkilöstön johtamisen välineenä?
10. Kumman koet hedelmällisempänä osaamisen kehittämisen kannalta, henkilökohtaiset kehityskeskustelut vai tiimikehityskeskustelut?
11. Missä käyt kehityskeskustelut, koetko että ympäristö on kehityskeskustelulle soveltuva (rauhallinen, ei häiriötekijöitä)?

Kysymyksiä kehityskeskustelussa käytettävästä lomakkeesta:

12. Kuinka tarkasti käyt kehityskeskusteluissa lomakkeen läpi myyjän kanssa?
13. Mihin seuraavista kehityskeskustelujen runkona käytettävässä lomakkeessa olevien kysymysten tulisi liittyä?
14. Onko kysymyslomake mielestäsi sellainen, että se ohjaa työntekijää antamaan palautetta myös esimiehen tai yrityksen suuntaan?
15. Ottaisitko jotain pois nykyisestä lomakkeesta?
16. Lisäisitkö jotain nykyiseen lomakkeeseen jotakin?
17. Pitäisikö mielestäsi kehittymistavoitteiden olla helpommin mitattavia, esimerkiksi numeerisia, jotta niiden toteutumista voitaisiin helpommin seurata?
18. Kysytäänkö lomakkeessa mielestäsi osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia asioita?
19. Saatko lomakkeen avulla kehityskeskustelussa työntekijästä ja hänen osaamisestaan ja motivaatiostaan sellaista tietoa, joka auttaa sinua esimiehenä henkilöstön kehittämisessä ja motivoinnissa?
20. Millaisia lisäkoulutusmahdollisuuksia mielestäsi tarvittaisiin, jotta henkilökohtaista kehittymistä voitaisiin tukea?

21. Jos sinä saisit päättää, millaisia kysymyksiä tai aihealueita kehityskeskustelun lomakkeessa olisi, tai millaisista asioista kehityskeskustelussa keskusteltaisiin?

Kysymyksissä oli erilaisia ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja sekä avoimia kohtia. Kysymyslomake johon kyselytutkimuksessa viitataan sekä kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot kokonaisuudessaan löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. Kysymyksillä pyrin saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiini:

- *Millainen on myymäläpäälliköiden mielikuva toimivasta kehityskeskustelusta?*
- *Millaisia asioita myymäläpäälliköiden mielestä kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi?*
- *Palveleeko kehityskeskustelun kysymyslomake tarkoitustaan eli kokevatko myymäläpäälliköt kysymyslomakkeen sellaisena, että sen avulla saadaan herätettyä keskustelua oikeasti tärkeistä aiheista?*

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 26 myymäläpäällikköä. Taustakysymyksinä oli kolme kysymystä: työskentelyalue, työssäolovuodet Mustissa ja Mirrissä ja henkilökunnan määrä myymälässä. Kysymyksiä oli yhteensä 21 ja niistä 11 koski kehityskeskusteluprosessia ja 10 kehityskeskustelussa käytössä olevaa kysymyslomaketta. Kyselytutkimuksen vastausten analysoinnissa olen käyttänyt apuna tilastotieteelliseen analyysiin suunniteltua SPSS -ohjelmistoa.

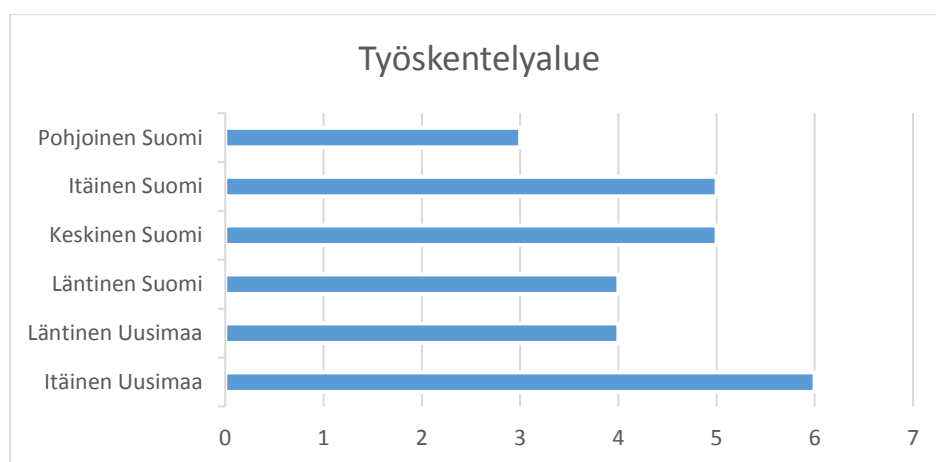
6.2 Taustakysymykset

Taustakysymyksiä kyselytutkimuksessa oli kolme: työskentelyalue, työssäolovuodet Mustissa ja Mirrissä sekä myymälän henkilökunnan määrä. Tarkoituksena minulla oli laittaa kaikkiin taustakysymyksiin valmiit vastausvaihtoehdot, mutta en kuitenkaan muistanut kyselyä laatiessani tehdä näin. Näin ollen

ainoastaan kysymykseen työskentelyalueesta oli laitettu valmiit vastausvaihdot. Vastausvaihtoehtojen puuttumisen takia vastauksissa oli enemmän hajontaa kuin mitä olin etukäteen ajatellut ja näin ollen minun oli hankalampaa tutkia vaikuttavatko taustakysymysten vastaukset muihin kyselyn vastauksiin.

6.2.1 Työskentelyalue

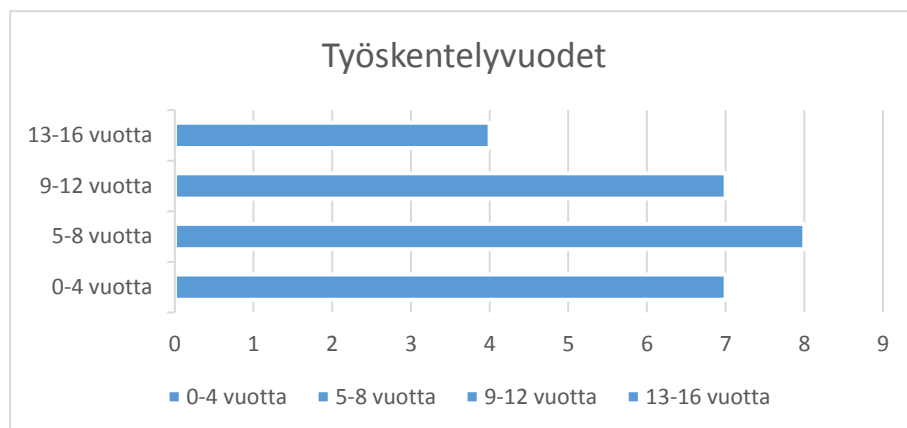
Työskentelyaluetta kysymällä olisin halunnut selvittää, vaikuttavatko alueelliset erot jollain tavalla kokemuksiin kehityskeskustelusta, mutta siihen en valitettavasti onnistunut saamaan yksiselitteistä vastausta. Selkeitä alueellisia eroja vastauksissa ei tullut esille vaan vastaukset olivat melko yhteneväisiä työskentelyalueesta riippumatta. Vastaajat olivat myös jakautuneet erittäin tasan ja jokaiselta työskentelyalueelta oli kyselyyn vastanneita. Kappalemääräisesti vastaukset jakoutuivat seuraavasti: Itäinen Uusimaa 6 vastausta, Läntinen Uusimaa 4 vastausta, Läntinen Suomi 4 vastausta, Keskinen Suomi 4 vastausta, Itäinen Suomi 5 vastausta ja Pohjoinen Suomi 3 vastausta.



6.2.2 Työssäolovuodet Mustissa ja Mirrissä

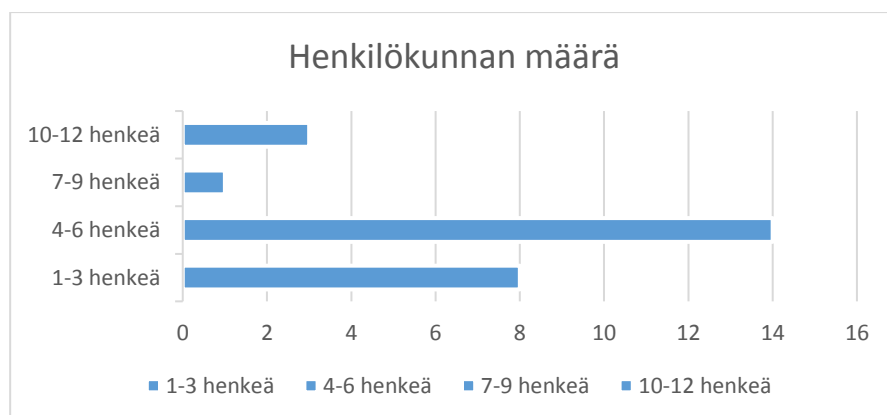
Työssäolovuosien avulla halusin selvittää, näkyykö vastauksissa se, kuinka pitkään vastaaja on ketjussa työskennellyt ja se onko vastaaja mahdollisesti nähnyt kehityskeskustelupohjan aiemmat muutokset. Vaihteluväli työssäolovuosille oli 0–16 vuotta, keskiarvo työskentelyvuosille oli 6,96 vuotta ja useimmilla vastaajilla oli työskentelyvuosia 5. Uskon että erityisesti kyselyn avoimissa vastauksissa näkyy se, että suurin osa vastaajista, noin 73 prosenttia, oli työskennellyt ketjussa viisi vuotta tai kauemmin. Vastauksissa näkyy mielestäni se, että ketjun käytännöt kehityskeskusteluprosessin osalta ovat

vastaajille selviä ja heillä oli paljon kehitysideoita sitä koskien. Alla olevan kuvion tarkoitus on ilmentää miten työssäolovuodet jakautuvat eri aikaväleille. Jakauma on melko tasaista, vain 13–16 vuotta työskennelleitä on vastanneissa hieman vähemmän kuin muita.



6.2.3 Henkilökunnan määrä myymälässä

Henkilökunnan määrän halusin kartoittaa sen vuoksi, että oletuksena itselläni on ensinnäkin se, että isommassa myymälässä on enemmän budjetoitu työntunteja esimiestyöhön ja myös kehityskeskusteluille. Toisaalta isommassa myymälässä myymäläarki on kiireisempää ja ison myymälän myymäläpäälliköstä voi tuntua siltä, että aikaa kehitystavoitteiden seurantaan ei ole. Myymälöissä oli vähimmillään 2 työntekijää ja enimmillään 11 työntekijää. Keskiarvo henkilökunnan määrälle oli noin 5. Henkilökunnan määrässä ei laskettu myymäläpäällikköä mukaan. Alla olevalla kuviolla kuvataan sitä, miten henkilökunnan määrä on jakautunut vastanneiden kesken. Kuviossa näkyy, että useimmin vastanneiden keskuudessa henkilökunnan määrä oli 4-6 henkeä, toiseksi eniten 1-3 henkeä ja 7-9 ja 10-12 henkilön henkilökunta oli selkeästi pienempi osuus.



6.3 Kehityskeskusteluprosessia koskevat kysymykset

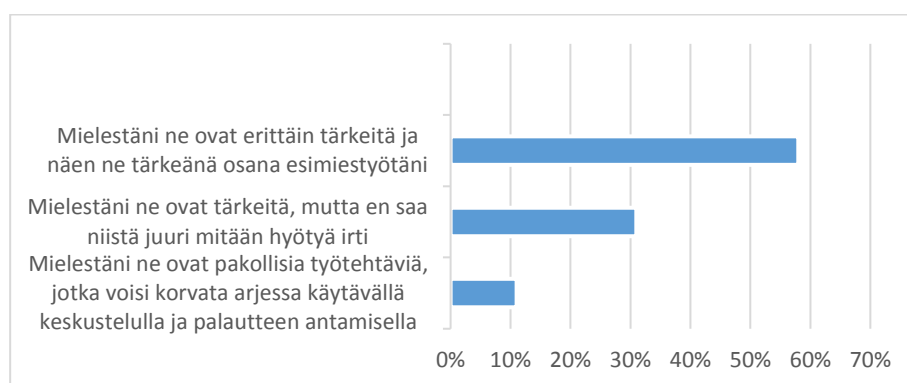
6.3.1 Kehityskeskustelujen merkitys

Kuinka tärkeänä koet kehityskeskustelujen käymisen?

Tässä kysymyksessä oli kolme vastausvaihtoehtoa:

- Mielestäni ne ovat pakollisia työtehtäviä, jotka voisi korvata arjessa käytävällä keskustelulla ja palautteen antamisella
- Mielestäni ne ovat tärkeitä, mutta en saa niistä juuri mitään hyötyä irti
- Mielestäni ne ovat erittäin tärkeitä ja näen ne tärkeänä osana esimiestyötäni

Yli puolet, eli noin 58 % vastanneista piti kehityskeskusteluja erittäin tärkeänä osana esimiestyötään, noin 31% vastanneista piti kehityskeskusteluja tärkeinä, mutta koki että ei saa niistä juuri mitään hyötyä irti ja selkeä vähemmistö eli 11% piti kehityskeskusteluja pakollisena työtehtävänä, joka olisi mahdollista korvata arjessa käytävillä keskusteluilla. Jakauma oli aika pitkälti sellainen kuin etukäteen oletinkin ja niissä näkyy se, että suurimmaksi osin kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä, mutta niitä ei välttämättä ole vielä hyödynnetty riittävästi ketjussa.



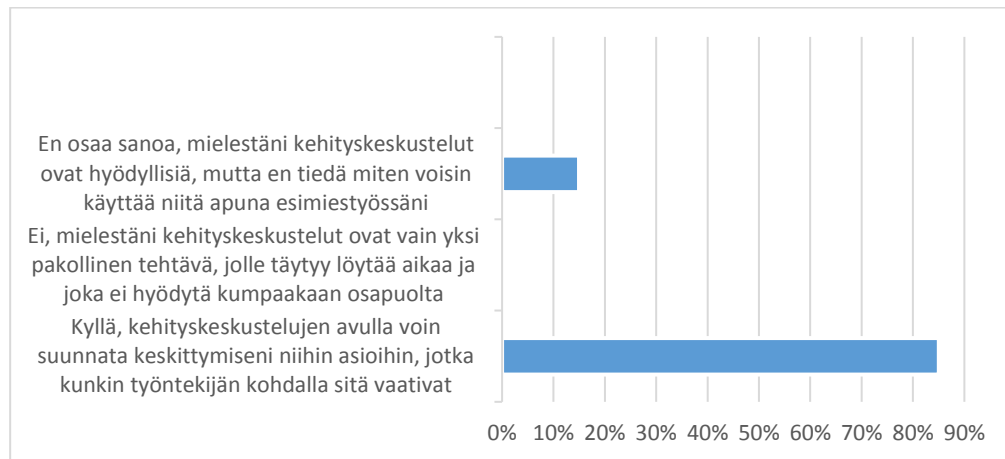
Auttaako kehityskeskustelujen käyminen sinua omassa esimiestyössäsi henkilöstön johtamisen välineenä?

Tässä kysymyksessä oli kolme vastausvaihtoehtoa:

- Kyllä, kehityskeskustelujen avulla voin suunnata keskittymiseni niihin asioihin, jotka kunkin työntekijän kohdalla sitä vaativat

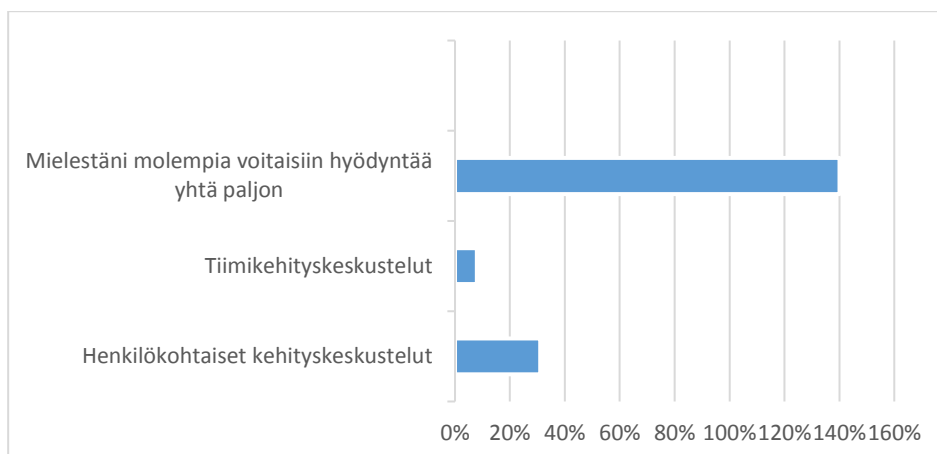
- Ei, mielestäni kehityskeskustelut ovat vain yksi pakollinen tehtävä, jolle täytyy löytää aikaa ja joka ei hyödytä kumpaakaan osapuolta
- En osaa sanoa, mielestäni kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, mutta en tiedä miten voisin käyttää niitä apuna esimiestyössäni

Enemmistö vastaajista, eli noin 85% oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja että niiden avulla keskittymisen voi ohjata niihin asioihin, jotka vaativat huomiota. Pienempi määrä, noin 15%, oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, mutta he eivät välttämättä osaa hyödyntää niitä esimiestyössään. Kukaan vastanneista ei pitänyt kehityskeskusteluja hyödyttöminä.



Kumman koet hedelmällisempänä osaamisen kehittämisen kannalta, henkilökohtaiset kehityskeskustelut vai tiimikehityskeskustelut?

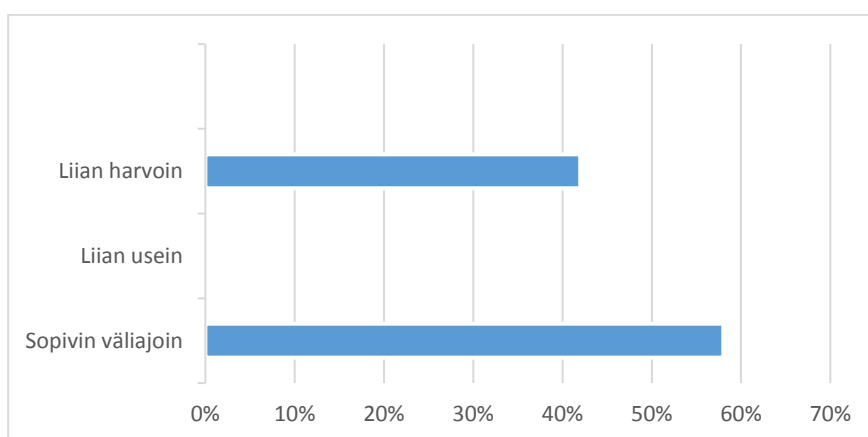
Enemmistö vastaajista, 61%, oli sitä mieltä, että henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ja tiimikehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää yhtä paljon. Seuraavaksi eniten vastanneet kannattivat henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ja pieni määrä vastaajia (8%) oli sitä mieltä, että enemmän kannattaisi hyödyntää tiimikehityskeskusteluja.



6.3.2 Kehityskeskustelujen toteutus

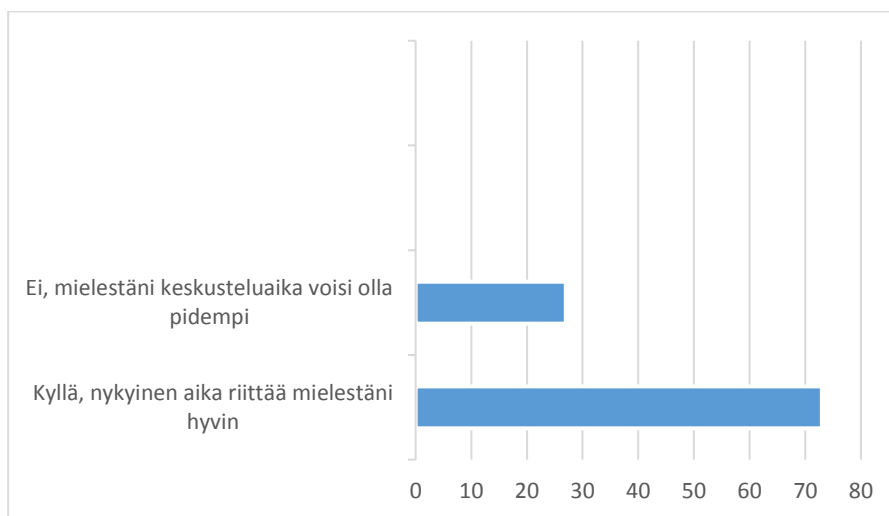
Käydäänkö kehityskeskusteluja mielestäsi sopivin väliajoin?

Vastausvaihtoehtona oli sopivin väliajoin, liian usein, liian harvoin ja jos vastasit b liian usein tai liian harvoin, kuinka usein mielestäsi kehityskeskusteluja tulisi käydä? Vastajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että kehityskeskusteluja käytäisiin liian usein. Yli puolet vastaajista, eli noin 58% oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja käydään sopivin väliajoin ja noin 42% oli sitä mieltä, että niitä käydään liian harvoin. Suurin osa niistä, jotka vastasivat, että kehityskeskusteluja käydään liian harvoin, koki että niitä pitäisi olla vähintään 2 kertaa vuodessa, muutaman mielestä 3-4 kertaa vuodessa. Nämä vastaukset yllättivät minut siitä syystä, että olen itse ollut siinä luulossa, että kehityskeskusteluja käydään jo kahdesti vuodessa, mutta voi toki olla, että käytäntö on opintovapaani aikana muuttunut.



Onko kehityskeskustelun käymiselle varattu mielestäsi riittävästi aikaa henkilöä kohden?

Käytäntö kehityskeskustelusta on ollut, että aikaa on budjetoitu tunti per myyjä. Oma kokemukseni on ollut, että aika on ollut riittävä, joidenkin kohdalla se on jopa hieman pitkä, eikä sitä silloin ole käytetty kokonaan. Suurin osa vastanneista eli 73% oli kanssani samaa mieltä, että nykyinen aika riittää hyvin. Osa vastanneista (27%) kuitenkin kaipasi enemmän aikaa kehityskeskustelujen käymiselle.



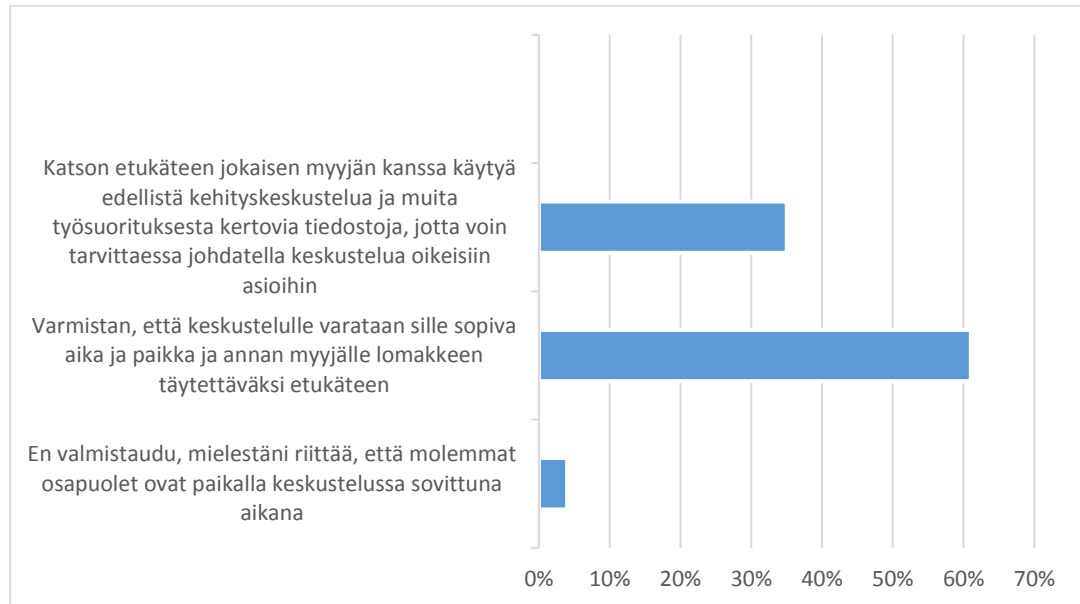
Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin?

Tässä kysymyksessä oli kolme vastausvaihtoehtoa:

- En valmistaudu, mielestäni riittää, että molemmat osapuolet ovat paikalla keskustelussa sovittuna aikana
- Varmistan, että keskustelulle varataan sille sopiva aika ja paikka ja annan myyjälle lomakkeen täytettäväksi etukäteen
- Katson etukäteen jokaisen myyjän kanssa käytyä edellistä kehityskeskustelua ja muita työsuorituksesta kertovia tiedostoja, jotta voin tarvittaessa johdatella keskustelua oikeisiin asioihin

Suurin osa vastanneista (61%) varmistaa, että keskustelulle varataan sille sopiva aika ja paikka ja antaa myyjälle lomakkeen täytettäväksi etukäteen. Osa vastaajista (35%) katsoo tämän lisäksi etukäteen jokaisen myyjän kanssa käytyä edellistä kehityskeskustelua ja muita työsuorituksesta kertovia tiedostoja.

Yksi vastanneista kertoo, että ei valmistaudu kehityskeskusteluun ennalta. Tässäkin vastaukset jakautuivat melko pitkälti siten, kuin olisin ennalta arvioinut, sillä suurin osa toimii ketjun ohjeistuksen mukaisesti ja osa käyttää valmistautumiseen hieman enemmän aikaa ja tutustuu myös dokumentteihin ennen keskustelua.

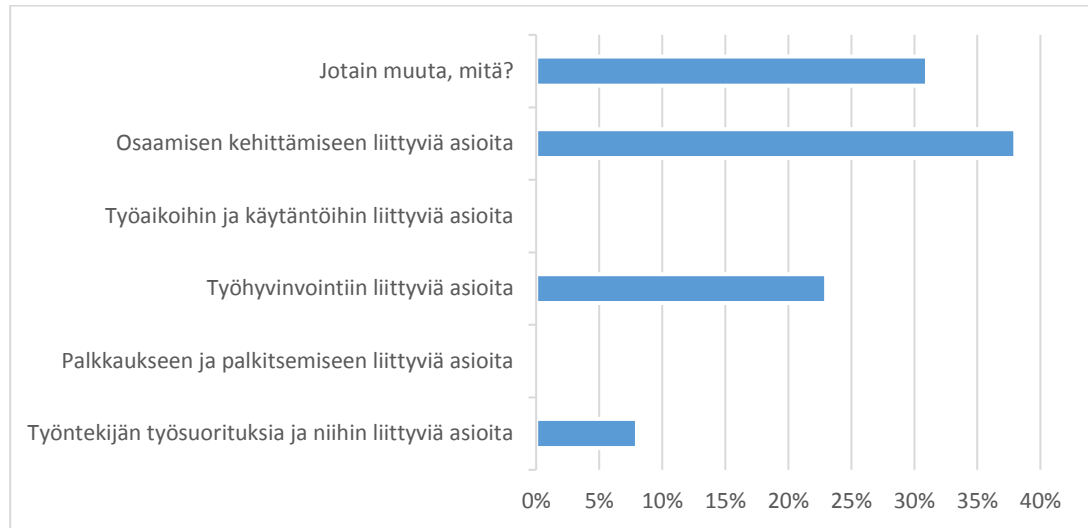


Mitä asioita mielestäsi kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi?

Tässä kysymyksessä kävi kyselyä laatiessa tekninen virhe ja kysymykseen olisi pitänyt laittaa mahdollisuus valita useampi kuin yksi vaihtoehto. Vastaajat ovatkin avoimessa kohdassa vastanneet, että pitävät useimpia listan asioita tärkeinä käydä läpi, mutta vain yhden pystyi valitsemaan. Avoimeen kohtaan tuli esimerkiksi seuraavanlaisia vastauksia:

- ”Työssä suoriutumiseen liittyviä asioita, työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Asioita, joita minä voisin esimiehenä tehdä paremmin.”
- ”Yksilöllisiä asioita huomioon ottaen työntekijän osaamisen ja toiveet. Kaikki yllä mainitut ja myös työntekijän henkisestä jaksamisesta ja motivaatiosta tulisi puhua.”

Tärkeimpinä asioina kehityskeskustelussa vastaajien keskuudessa oli osaamisen kehittäminen, työsuorituksiin liittyvät asiat ja työhyvinvointiin liittyvät asiat. Palkkausta ja palkitsemista ja työaikoja ja käytäntöjä ei pidetty kehityskeskustelussa tärkeinä aiheina, elleivät ne sitten liittyneet joko työntekijän työsuorituksiin tai työhyvinvointiin.



Missä käyt kehityskeskustelut, koetko että ympäristö on kehityskeskustelulle soveltuva (rauhallinen, ei häiriötekijöitä)?

Tässä kysymyksessä ei ollut vastausvaihtoehtoja. Yleisin vastaus (noin 88%) oli, että kehityskeskustelu käydään myymälän tiloissa, useimmiten taukahuoneessa. Myymälän tiloissa kehityskeskusteluja pitävistä vastaajista 41% oli sitä mieltä, että nykyinen tila ei ole riittävän rauhallinen paikka kehityskeskustelujen käymiselle. Oma kokemukseni on samanlainen, usein myymälästä on vaikea löytää sellaista paikkaa, joka olisi tarpeeksi rauhallinen ja jossa ei esiinny häiriötekijöitä.

Vastauksia kysymykseen missä käyt kehityskeskustelut:

- ”Myymälän takahuoneessa. Ei ole riittävän rauhallinen ja aina tulee keskeytyksiä, mutta valitettavasti parempaakaan ei ole tarjolla. Etenkin kun henkilöstöä on paljon, on mahdoton sijoittaa enemmistö kehäreista olemaan myymälän aukiolojen ulkopuolella.”
- ”Myymälässä nämä käyn ja ympäristö ei todellakaan ole rauhallinen. Pitäisi olla oikeasti rauhallinen paikka, missä voidaan keskustella asioista oikeilla nimillä. Myymälän taukotila on huono tähän.”

- ”Yleensä myymälän taukahuoneessa. Muut mahdollisesti paikalla olevat myyjät tietävät, että eivät saa häiritä kehityskeskustelun aikana. Toimii ainakin meillä.”
- ”Työpaikan takahuone. Olisi mukavaa pitää keskusteluja myös muualla, jos löytyisi sopiva rauhallinen mutta viihtyisä paikka. Myös lenkille lähtemistä voisi miettiä. Mikäpä sen parempi kuin ulkona miettiä asioita raittiissa ilmassa.”
- ”Keskustelut käydään työpaikalla ja usein resurssit ovat sen verran rajalliset, että myymäläpäälliköllä ei välttämättä ole todellisuudessa annettu aikaa kaikkien työtehtävien suorittamiseen, sillä tasoluokalla, jota itse toivoisin.”
- ”Riippuu työntekijästä. Takahuoneessa, pihalla kävelyllä, kahvilassa... Jokaisella sopiva (mutta tasapuolisesti järjestetty) paikka.”

6.3.3 Seuranta kehityskeskustelun jälkeen

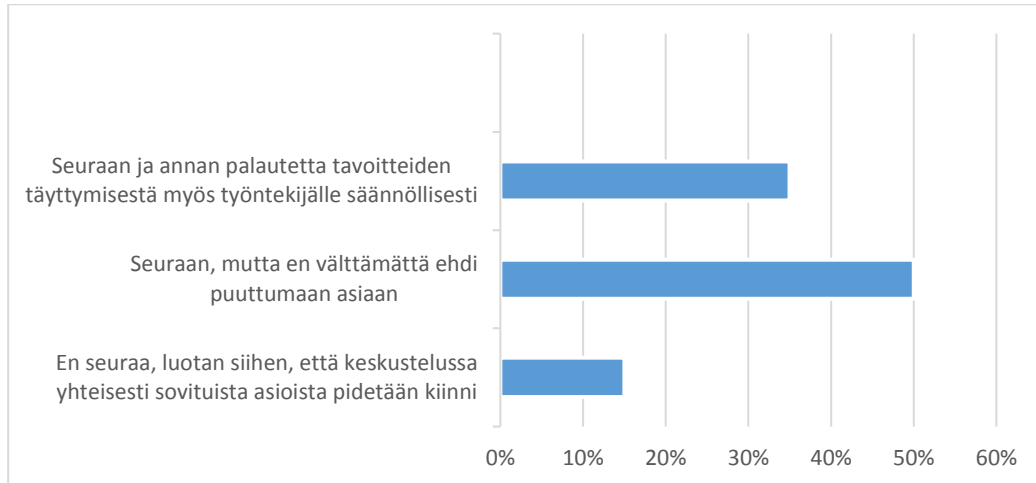
Seuraatko kehityskeskusteluissa sovittujen kehittymistavoitteiden toteutumista?

Tässä kysymyksessä oli kolme vastausvaihtoehtoa:

- En seuraa, luotan siihen, että keskustelussa yhteisesti sovituista asioista pidetään kiinni
- Seuraan, mutta en välttämättä ehdi puuttumaan asiaan
- Seuraan ja annan palautetta tavoitteiden täyttymisestä myös työntekijälle säännöllisesti

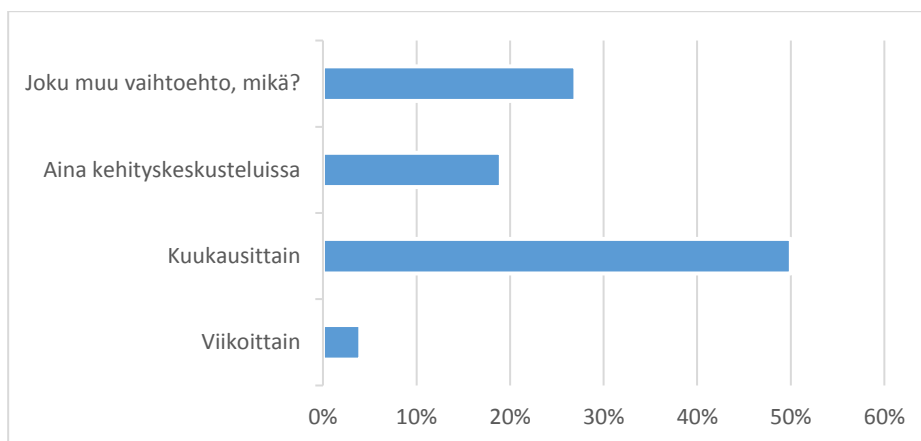
Oma ajatukseni tästä asiasta on, että useimmiten myymäläpäälliköillä olisi tahtoa seurata sovittujen asioiden toteuttamista, mutta ei välttämättä muilta töiltä riittävästi aikaa siihen. Kyselyn tulokset vahvistivat osaltaan tätä ajatusta. Puolet eli 50% vastasi seuraavansa kehityskeskusteluissa sovittujen kehittymistavoitteiden toteutumista, mutta heillä ei ole aikaa puuttua niihin. Vastaajista 35% antoi seuraamisen lisäksi myös palautetta tavoitteiden

täyttymisestä säännöllisesti. Pieni määrä (15%) kertoi, että ei seuraa tavoitteiden täyttymistä vaan luottaa siihen, että sovituista asioista pidetään kiinni. Suurin osa vastaajista, eli 85% siis pyrki vähintään seuraamaan tavoitteiden täyttymistä.



Kuinka usein mielestäsi kehityskeskustelussa sovittujen kehittymistavoitteiden toteutumista tulisi seurata?

Vastausvaihtoja kysymykselle oli: viikoittain, kuukausittain, aina kehityskeskusteluissa ja jokin muu vaihtoehto. Puolet vastaajista (59%) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelussa sovittujen kehittymistavoitteiden toteutumista tuli seurata kuukausittain, 19% oli sitä mieltä, että seuranta tulisi tehdä aina kehityskeskusteluissa ja 4% oli sitä mieltä, että seuranta tulisi tehdä viikoittain. Vastanneista 27% vastasi joku muu vaihtoehto kohdan ja niissä suurin osa vastasi, että seuranta tulisi tehdä kvartaaleittain. Avoimissa vastauksissa tuotiin myös ilmi, että seurannan tarve riippuu aiheesta ja henkilöstä: ”Riippuu aiheesta, toisinaan kuukausittain ja toisinaan puolivuosisittain”, ” Joka päivä arjessa, yhteisessä työvuorossa, pitkällä ajalla kokonaiskuvaa katsoen. Kehittymistavoitteiden toteutumista voisi myyjän kanssa katsoa esim. 2-3 kuukauden välein, niin että molemmat saisivat kertoa omia näkemyksiä.”

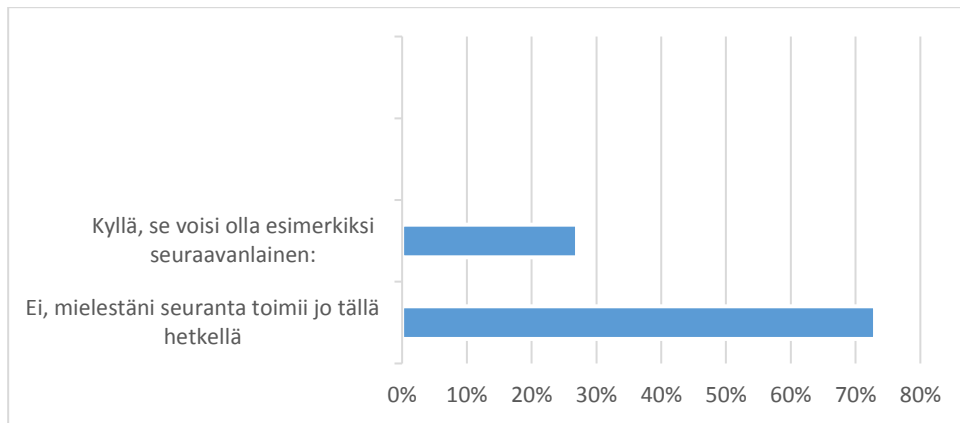


Tarvittaisiinko mielestäsi kehittymistavoitteiden seurantaan jonkinlainen järjestelmä?

Valtaosa vastanneista eli 73% oli sitä mieltä, että seurantaan tarvittaisiin jonkinlainen järjestelmä ja 27% oli sitä mieltä, että seuranta toimii jo tällä hetkellä

Järjestelmäksi tuli seuraavanlaisia ehdotuksia:

- "Kun työntekijöitä on paljon, niin jokin ohjelma olisi loistava, joka helpottaisiin kehityskohteiden, tavoitteiden ja toiveiden toteutumista."
- "Esimerkiksi myyjille oma henkilökohtainen trello, mihin pääsee sekä MP ja kyseinen myyjä katsomaan. Tarvittaessa myös AMP."
- "Siriuksen tyyppinen, joka muistuttelisi ja tiedot pysyisivät tallessa ttn tiedoissa."
- "Itsellä käytössä materiaalit, jotka saa sekä myyjä että minä. Näissä lukee mitä käyty läpi, mitä käydään läpi ja mitä tavoitteita on kullekin aikavälille. Myyjä perehdytetään tavoitteisiin ja otan häneltä allekirjoituksen, kun hän kokee saaneensa riittävän perehdytyksen, jonka pohjalta lähteä rakentamaan tavoitetta kohti. Näin myös on asioihin helppo palata molemmin puolin, kun jokaisella on käsitys mitä tehdään ja missä aikataulussa mennään."
- "Muistutus ja työaika esimiehelle käydä läpi."
- "Kenties, oma "lomake," johon saa työntekijä itse kirjata, kun on pääsyt omissa kehityskohteissaan isoihin tai pieniin tavoitteisiin."
- "Jonkinlainen "myyjäkortti raportti" jossa näkyi edellisen viikon ajalta monen rivin kuitit, keskiostos ja vaihtoehtoisesti joku myymälän oma seuranta, esim. tietyn tuoteryhmän myynti."

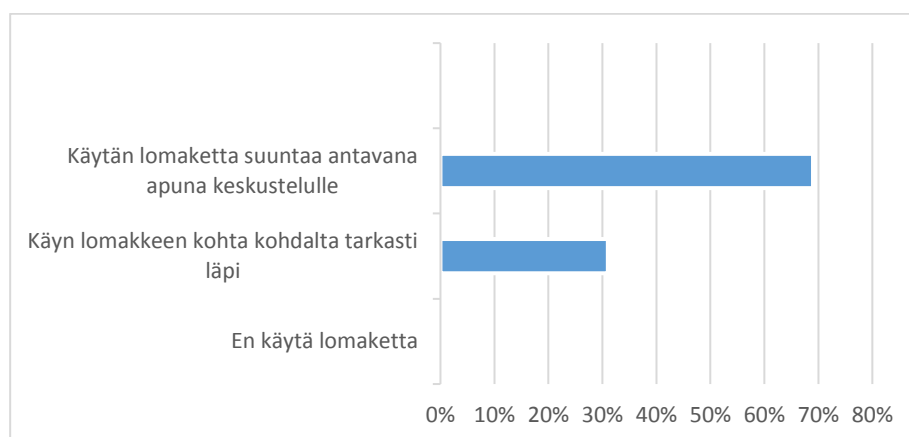


6.4 Kehityskeskustelussa käytettävää kysymyslomaketta koskevat kysymykset

6.4.1 Kehityskeskustelun kysymyslomakkeen käyttö

Kuinka tarkasti käyt kehityskeskusteluissa lomakkeen läpi myyjän kanssa?

Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään, kuinka paljon myymäläpäälliköt hyödyntävät nykyistä kehityskeskusteluissa käytettävää kysymyslomaketta. Kaikki vastanneet käyttävät lomaketta keskusteluissa, 69% käyttää lomaketta suuntaa antavana apuna keskustelulle ja 31% käy lomakkeen kohta kohdalta tarkasti läpi.

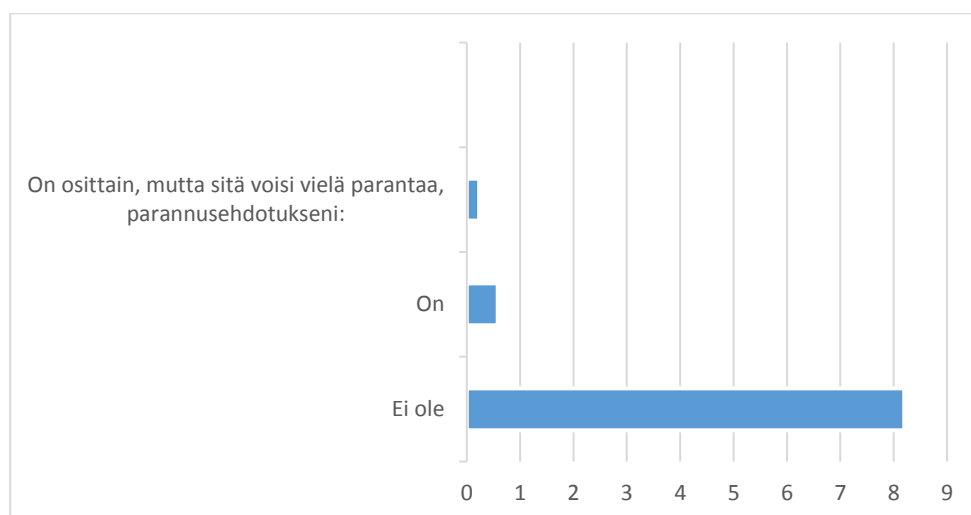


Onko kysymyslomake mielestäsi sellainen, että se ohjaa työntekijää antamaan palautetta myös esimiehen tai yrityksen suuntaan?

Yli puolet vastaajista (58%) oli sitä mieltä, että nykyinen kysymyslomake ohjaa työntekijää antamaan palautetta myös esimiehen tai yrityksen suuntaan, osa

19% oli sitä mieltä, että se ei ohjaa antamaan palautetta esimiehen tai yrityksen suuntaan ja 23% koki että parantamisen varaa olisi. Seuraavia parantamishdotuksia annettiin avoimeen kohtaan:

- ”Omia kehitysideoita myymälää ajatellen”
- ”Lisätä kohtia palautteen antoon, esimerkiksi eri kohdissa lomaketta.”
- ”Lomakkeen kysymysten avulla voi saada enemmän ehdotuksia esille myyjiltä myymälän osa-alueiden toimivuudesta ja ehdotuksista, miten he muuttaisivat toimintaa.”



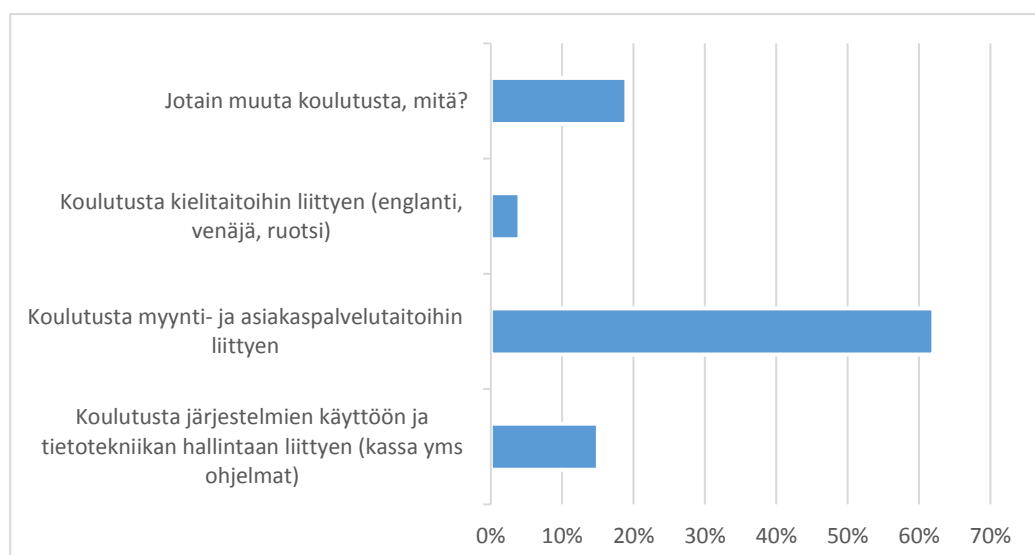
Saatko lomakkeen avulla kehityskeskustelussa työntekijästä ja hänen osaamisestaan ja motivaatiostaan sellaista tietoa, joka auttaa sinua esimiehenä henkilöstön kehittämisessä ja motivoinnissa?

Tässä kysymyksessä olisin henkilökohtaisesti odottanut toisenlaista tulosta, koska itse koen, että kysymyslomakkeella en saa kaikkea haluamaani tietoa työntekijän osaamisesta ja motivaatiosta. Vastanneista kuitenkin suurin osa (75%) koki, että nykyisen kehityskeskustelussa käytettävän kysymyslomakkeen avulla esimies saa sellaista tietoa, joka auttaa esimiestä henkilöstön kehittämisessä ja motivoinnissa. Vastanneista pieni osa, yhteensä 25% vastasi ettei saa riittävästi tietoa ja lomakkeeseen toivottiin sellaisia kysymyksiä, jotka kannustaisivat myyjää itse pohtimaan kehittymistä ja sen tarvetta.



*Millaisia lisäkoulutusmahdollisuuksia mielestäsi tarvittaisiin, jotta henkilökoh-
taista kehittymistä voitaisiin tukea?*

Lisäkoulutusmahdollisuuksista selvästi eniten, 62%, toivottiin koulutusta liit-
tyen myynti- ja asiakaspalvelutaitoihin liittyen. Vastaajista 15% toivoisi lisäkou-
lutusmahdollisuutta järjestelmien käyttöön ja tietotekniikkaan liittyen ja vain
4% koki tarvetta mahdollisuutta parantaa kielitaitoa. Tässä kysymyksessä nä-
kyy työskentelyalueen vaikutus vastauksiin, sillä ainut vastaus kielitaidon pa-
rantamisen tarpeesta tuli Itäisen Suomen työskentelyalueelta, jossa itsekin
työskentelen ja joka on alueista ainoa, jolla osassa myymälöitä vaaditaan eri-
tyistä kielitaitoa, eli venäjän kielen osaamista. Vastaajista 19% kaipasi jotain
muuta koulutusta, mutta yksikään ei ollut kertonut mitä tämä jokin muu koulu-
tus olisi.



6.4.2 Toiveet ja kehittämisideat koskien kysymyslomaketta

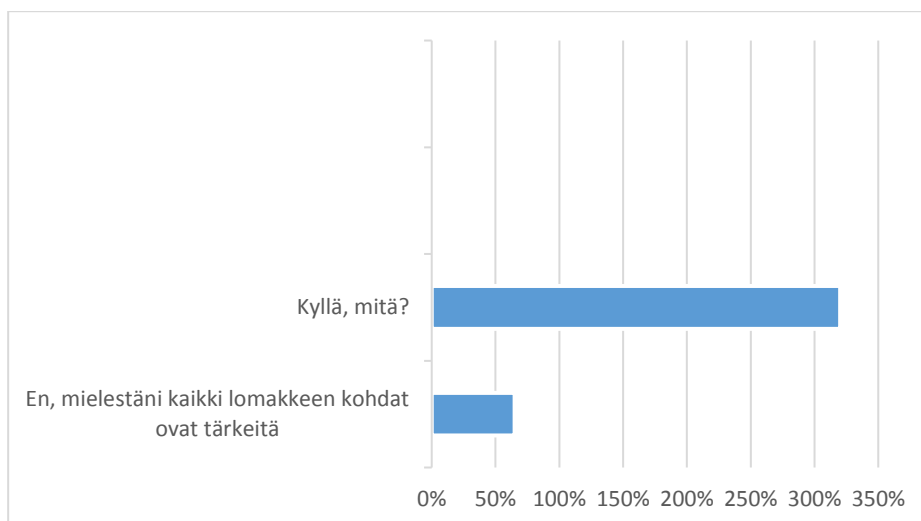
Mihin aiheisiin mielestäsi kehityskeskustelujen runkona käytettävässä lomakkeessa olevien kysymysten tulisi liittyä?

Vastausvaihtoehtoina oli seuraavat vaihtoehdot: työnkuvaan, työskentelytapoihin ja yrityksen kehittämiseen, työsuorituksiin, motivointiin ja työntekijän omaan kehittymiseen, työssä viihtymiseen ja työssäjaksamiseen ja johonkin muuhun, mihin? Suurin osa vastaajista (69%) oli sitä mieltä, että kysymysten tulisi liittyä työsuorituksiin, motivointiin ja työntekijän omaan kehittymiseen. 16% vastasi, että kysymysten tulisi liittyä työssä viihtymiseen ja työssäjaksamiseen. Osa vastasi, että kysymysten tulisi liittyä johonkin muuhun ja kirjallisista vastauksista tuli ilmi, että he olisivat halunneet valita kaikki vaihtoehdot, mutta kysely ei mahdollistanut sitä. Kaikkia vaihtoehtoja pidettiin siis tärkeänä, mutta teknisen toteutuksen takia se ei näy vastauksissa.



Ottaisitko jotain pois nykyisestä lomakkeesta?

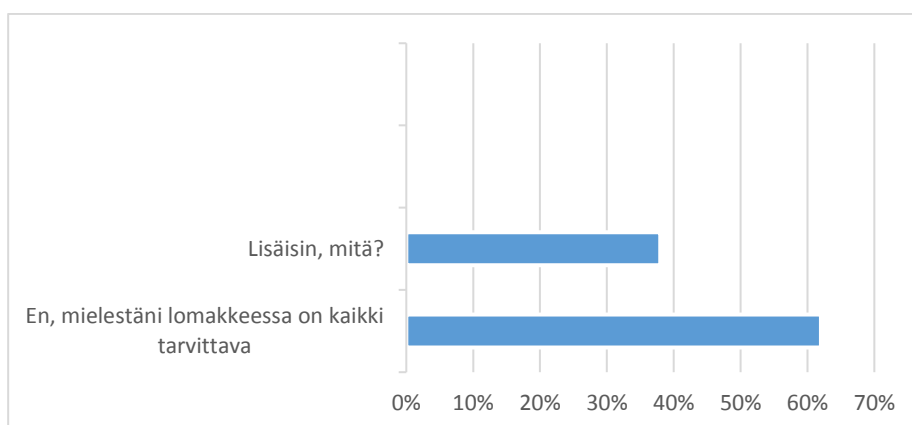
Kyselyn perusteella, suurin osa (65%) piti kaikkia lomakkeen kohtia tärkeänä ja 35% oli sitä mieltä, että lomakkeesta voisi poistaa joitain kohtia. Kirjallisista vastauksista kävi ilmi, että vastaajien mielestä lomakkeessa oli liikaa tavoitelistauksia, tavoitteet ja motivointi osiot voisi yhdistää yhdeksi osuudeksi, lomaketta voisi lyhentää ytimekkäämmäksi ja nykyistä pohjaa pidettiin mekaanisena ja ympäröyöreänä.



Lisäisitkö jotain nykyiseen lomakkeeseen jotakin?

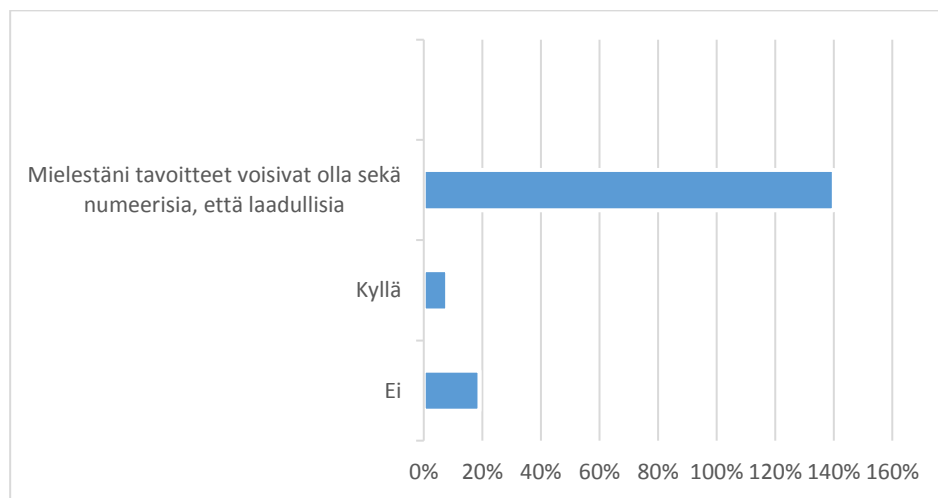
Edelleen suurin osa (62%) vastaajista piti lomaketta nykyisellään sopivana eikä lisäisi lomakkeeseen mitään. Kuitenkin 38% vastanneista koki, että lomakkeesta puuttuu jotain. Lomakkeeseen haluttiin lisätä esimerkiksi seuraavia asioita: myymälän yhteiset tavoitteet, työhyvinvointiin liittyviä asioita, kysymyksiin lisäyksenä miten teet kohta ja lisäksi toivottiin erilaisia visuaalisia vaihtoehtoja lomakkeelle.

”Kysymyksiin lisäisin myös, miten teet kohdat. Tämä vie myyjän ajattelun omaan toimintaan ja sen suunnitteluun. Mielestäni mukana vähän "huhua" kysymyksiä, joihin on helppo vastata ajattelematta. En siis koe, että pelkäämään nykyisellä lomakkeella saadaan kehityskeskustelua hyödynnettyä sen oikeassa merkityksessä. Vaan lomake tekee siitä enemmän rutiininomaisen työtehtävän.”



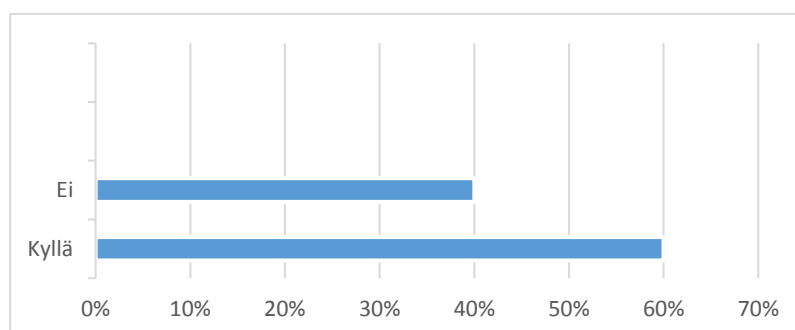
Pitäisikö mielestäsi kehittymistavoitteiden olla helpommin mitattavia, esimerkiksi numeerisia, jotta niiden toteutumista voitaisiin helpommin seurata?

Vastaajista suurin osa (73%) toivoisi että kehittymistavoitteet olisivat sekä numeerisia, että laadullisia. 19% vastaajista koki, että kehittymistavoitteiden ei tarvitse olla numeerisia ja 8% oli sitä mieltä, että numeeriset tavoitteet olisivat helpommin seurattavia. Tässä asiassa olen enemmistön kanssa samaa mieltä, että tavoitteet voisivat olla sekä numeerisia, että laadullisia.



Kysytäänkö lomakkeessa mielestäsi osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia asioita?

Tässä kysymyksessä vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti, kuitenkin enemmistö (60%) oli sitä mieltä, että lomakkeessa kysytään osaamisen kehittämisen kannalta olennaisia asioita ja 40% vastanneista ei koe, että lomakkeen kysymykset olisivat olennaisia osaamisen kehittämisen kannalta.



Jos sinä saisit päättää, millaisia kysymyksiä tai aihealueita kehityskeskustelun lomakkeessa olisi, tai millaisista asioista kehityskeskustelussa keskusteltaisiin?

Viimeinen kysymys oli avoin kysymys, johon sain mielestäni paljon hyviä vastauksia, joiden pohjalta on hyvä lähteä kehittämään kehityskeskustelun prosessia ja kehityskeskusteluissa käytettävää myyjien kysymyslomaketta. Alla muutama poiminta vastauksista.

- ”Koulutustarpeet, myymälän kehittämistarpeet”
- ”Osaaminen, tavoitteet, motivaatio, työhyvinvointi.”
- ”Olen kokenut jo olemassa olevan lomakkeen hyödylliseksi.”
- ”Vahvempi tarttuminen työhyvinvointiin”
- ”Työhyvinvointi, osaaminen, motivaatio, kehittyminen (myynti, asiakaspalvelu, tuotteet). Mitä toivot esimieheltä? Mitä toivot myymälältä? Mitä tekisit toisin? Mitkä asiat ovat mielestäsi nyt hyvin? Yleisiä asioita, onko kaikki hanskassa?”
- ”Olisiko jotain mistä voisin välittää viestiä ylemmälle taholle?”
- ”Olisi hyvä, jos työntekijän toiveita kuultaisiin enemmän. Esim. mikä se kehittämistyö voisi olla juuri tälle tietyllä myyjälle.”
- ”Kehittyminen, jaksaminen, motivointi”
- ”Lomakkeen pitäisi olla henkilökohtainen, jokaiselle myyjälle riippuen heidän perehdytysuunnitelmansa etenemisestä, työsuorituksesta ja muista yksilön henkilökohtaisista vaatimuksista. On helppo vastata, että töissä jaksaa, kun nukkuu ja syö, mutta on eriasia viekö tämä kysymys yksilöä ajattelemaan asiaa sen enempää kuin vain vastauksena tähän kysymykseen. Mielestäni lähteenä kysymykseen tulisi tarkastella erilaisia itsensä kehittämisen teoksia ja miettiä millaista keskustelua olisi tarkoitus saada pelkästään valituilla kysymyksillä ja onko niistä hyötyä tavoitteeseen pääsyyn.”
- ”Mielestäni kehityskeskusteluja olisi syytä viedä enenevässä määrin työhyvinvoinnin kartoittamisen suuntaan, sillä tämä on nykyisin huomattavasti osaamista suurempi ongelma yrityksessämme (ja alalla yleensä).”

- ”Työntekijän kiinnostuksen kohteet omaan kehitykseen, miten ne voi liittää myymälään tai yrityksen hyödyksi. puhua omasta työsuorituksesta ja mikä sen arvo on myymälälle. Palautetta johdosta.”
- ”Keskustelua kuinka he näkevät itsensä osana tiimiä, ja kuinka voisivat itse saada omilla toimillaan tiimin toimivammaksi tai kehittää tiimin kanssa asioita eteenpäin. Osittain voisi olla yksilöön kohdistuvassa kehityksessä, myös mukana tiimi -ajattelua, esim. miten me voimme tiiminä kehittyä ja mikä motivoi meitä tiiminä. Tämän kaltainen voisi toimia myös tiimipalaverina.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset kyselytutkimuksen pohjalta

Kyselytutkimuksen vastaukset myötäilivät melko pitkälti omia kokemuksiani kehityskeskusteluprosessin ja kysymyslomakkeen kehittämisen tarpeesta. Kyselytutkimuksessa nousi esiin, että kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä osana esimiestyötä, mutta myymäläpäälliköt kokevat, että niiden käymiseen ja erityisesti kehityskeskustelussa asetettujen kehittymistavoitteiden seurannalle ei jää muilta töiltä riittävästi aikaa. Myymäläpäälliköt kaipaivat myös jonkinlaista järjestelmää kehittymistavoitteiden seurantaan.

Kyselytutkimuksen perusteella ei ollut havaittavissa selkeitä eroja vastauksissa taustakysymysten eli työskentelyalueen, työssäolovuosien tai myymälän henkilökunnan määrän perusteella. Kehityskeskustelun prosessia koskevista kysymyksistä selvisi, että myymäläpäälliköiden mielestä ketjussa käydään kehityskeskusteluja sopivin väliajoin ja useimmin hyvänä määränä pidettiin 2-4 kertaa vuodessa. Kehityskeskustelujen määrän suhteen ei siis ollut kehitettävää kehityskeskusteluprosessissa, koska niitä käydään jo tällä hetkellä kahdesti vuodessa. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että keskustelulle oli varattu riittävästi aikaa. Itse olen samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelulle itsessään on riittävästi aikaa, mutta aikaa voitaisiin varata myös asetettujen kehittymistavoitteiden seurannalle varsinaisen keskusteluun varatun ajan lisäksi.

Kehityskeskusteluihin valmistaudutaan vastausten perusteella pääsääntöisesti hyvin, vähintään varaamalla keskustelulle sopiva aika ja paikka ja antamalla myyjälle kysymyslomake etukäteen täytettäväksi. Tässä voisi kuitenkin olla

kehittymisen paikka, koska kehityskeskusteluprosessin onnistumisen kannalta valmistautuminen on olennainen asia. Kehityskeskusteluihin valmistautumisesta olisi siis hyvä olla olemassa jokin yhtenäinen käytäntö. Seurannan suhteen on sama tilanne kuin valmistautumisenkin, suurin osa kyselyyn vastanneista seuraa tavoitteiden toteutumista, mutta tähänkin tarvittaisiin jokin yhtenäinen käytäntö ja mieluiten seuraamisen avuksi järjestelmä, jotta käytännöt olisivat yhtenäisiä.

Kehityskeskustelussa käsiteltävistä aiheista kysyttäessä nousi selkeästi esiin tarve keskustella nykyistä enemmän työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen liittyvistä tekijöistä. Avoimissa vastauksissa painotettiin myös tarvetta yksilöllisempään lähestymiseen kehityskeskusteluprosessissa ja kysymyslomakkeessa.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa voitaisiin hyödyntää sekä henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, että tiimikehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluun kaivattiin yhdeksi asiaksi sitä, kuinka myyjät näkevät itsensä osana tiimiä, ja kuinka he voisivat itse saada omilla toimillaan tiimin toimivammaksi tai kehittää tiimin kanssa asioita eteenpäin.

Kehityskeskusteluja suurin osa vastanneista kävi myymälän tiloissa ja myymälätilasta riippui kuinka rauhallisena ja toimivana paikkana se kehityskeskustelujen käymiselle koettiin. Suurin osa kuitenkin oli sitä mieltä, että myymälässä ei ollut mahdollista järjestää niin rauhallista ja häiriötöntä tilaa kuin mitä luottamuksellisen kehityskeskustelun käyminen vaatisi. Omien kokemusteni pohjalta olen itse samaa mieltä asiasta. Vaikka myymälässä olisi käytössä muuten rauhallinen tila kehityskeskustelulle, on myymälän aukioloaikana aina mahdollisuus häiriötekijöille ja keskeytyksille. Mielestäni esimerkiksi myymälän taukotila voi olla hyvinkin sopiva ympäristö, jos kehityskeskustelu olisi mahdollista järjestää myymälän aukioloajan ulkopuolella, jolloin häiriötekijöitä ei olisi.

Nykyistä lomaketta kaikki vastaajat kertoivat käyttävänsä apuna kehityskeskustelussa niin että osa käyttää sitä suuntaa antavana apuna keskustelulle ja osa käy sen tarkasti kohta kohdalta läpi. Kyselyn perusteella vähän yli puolet vastaajista piti nykyistä lomaketta toimivana, eikä poistaisi siitä mitään tai lisäisi siihen mitään. Kyselylomakkeeseen kohdistuvia kehitysideoita oli esimer-

kiksi kysymyksiin lisäyksenä, miten teet kohta. Yksi vastaaja toivoi erilaisia visuaalisia ilmeitä lomakkeille, työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita toivottiin lisää ja kysymyksistä toivottiin sellaisia, että ne kannustaisivat myyjiä itse pohtimaan omia kehittymistarpeitaan. Vastaajista suurin osa oli myös sitä mieltä, että kysymyslomakkeen tavoitteet voisivat olla sekä laadullisia että numeerisia.

7.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraavaan päätutkimuskysymykseen: Miten Musti ja Mirri- ketjun kehityskeskustelukäytäntöjä tulisi kehittää, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin esimiestyön työkaluna? Kyselytutkimuksen ja omien havaintojeni avulla päädyin seuraaviin kehitystoimenpiteisiin:

- Myymäläpäälliköt tarvitsevat enemmän aikaa kehityskeskustelujen hoitamiseen, jotta ne pystytään pitämään tarvittaessa myymälän aukioloajan ulkopuolella ja kehityskeskustelussa sovittujen kehittymistavoitteiden seuraamiseen on aikaa myös kehityskeskustelun jälkeen.
- Kehityskeskustelussa sovittujen kehittymistavoitteiden seuraamisen helpottamiseksi tulisi ottaa käyttöön järjestelmä. Ehdotuksena järjestelmästä on myyjille oma henkilökohtainen Trello -ohjelma, johon kirjataan tavoitteet ylös ja merkitään kuukausittain edistyminen. Esimiehellä tulisi olla myös pääsy tarkastelemaan merkintöjä.
- Tavoitteiden seurantaan selkeä aikataulu, eli sovitaan ja kirjataan ylös jo kehityskeskustelussa, milloin tavoitteiden toteutumista seurataan. Tavoitteita tulisi seurata kerran kuukaudessa Trello -ohjelman avulla. Koska sekä myyjällä että myymäläpäälliköllä molemmilla on pääsy Trelloon, voidaan tämä seuranta tarvittaessa toteuttaa myös etänä, jos myyjällä ei ole työvuoroa sovittuna seuranta aikana.
- Kehityskeskustelussa käytettävään lomakkeeseen tulee lisätä aikataulu tavoitteiden toteutumisen seurannalle ja keinot, joiden avulla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Tämän lisäksi lomakkeeseen lisätään kysymyksiä liittyen työhyvinvointiin.

Tutkimuksella löydettiin mielestäni hyvin vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksiini löysin myös vastauksia tutkimuksella. Myymäläpäälliköiden mielestä toimiva kehityskeskustelu on sellainen, että sen toteuttamiseen on riittävästi aikaa, siihen on valmistauduttu riittävän hyvin, se on

yksilöllinen ja siinä käsitellään myyjän työhyvinvointiin, motivaatioon ja osaamiseen liittyviä asioita. Myymäläpäälliköiden mielipide kehityskeskustelussa nykyisin käytössä olevasta kysymyslomakkeesta oli kaksijakoinen, vähän yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että lomake on tarkoitukseensa sopiva jona nyt ja osa taas haluaisi tehdä siihen muutoksia. Kyselytutkimuksen vastauksia läpi käydessäni havaitsin, että vastauksissa näkyi se, että lomaketta on muutettu melko usein ja kaikki eivät selkeästi vastauksissaan viitanneet viimeisimpään kysymyslomakkeeseen, vaikka se oli laitettu liitteeksi kyselyyn. Oma kokemuksenikin on, että tämä viimeisin lomake on huomattavasti parempi kuin se, jota itse olen viimeksi käyttänyt. Vastauksista löytyi kuitenkin hyvin kehitysjatoksia myös kysymyslomaketta koskien.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Jotta tutkimustulos olisi luotettava, tulee siinä kiinnittää huomiota siihen, että tutkitaan oikeita asioita. Tutkimussuunnittelu ja tutkimusasetelma on siis syytä miettiä huolellisesti alusta alkaen. Lisäksi aineiston analysointi on syytä tehdä oikein, jotta tutkimustuloksen voidaan katsoa olevan luotettava. Yksi tapa todentaa tutkimuksen luotettavuus on saturaatio eli kylläntyminen, mikä tarkoittaa sitä, että eri lähteistä tai tutkittavilta saadut tutkimustulokset alkavat toistaa itseään. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että kyselyssä esiintyvät kehittämistarpeet olisivat toistensa kaltaisia. (Kananen 2019, 32.)

Kyselytutkimuksen tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että avoimissa vastauksissa esiintyneet kehittämistarpeet olivat hyvin toistensa kaltaisia, eli tapahtui edellä mainittua saturaatiota eli kylläntymistä. Tutkimustulosten luotettavuutta osaltaan puoltaa myös se, että kyselytutkimuksen lisäksi tulokset pohjautuvat opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin toimeksiantajayrityksen työntekijänä.

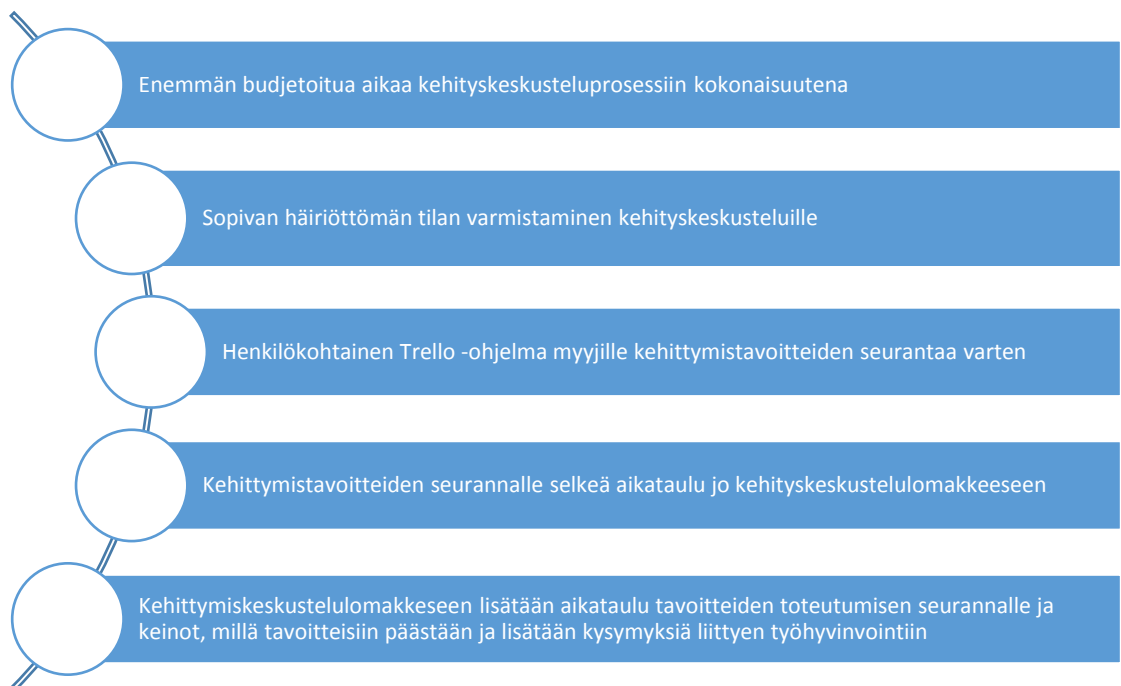
7.4 Toimenpidesuosituks

Kyselytutkimuksen tulosten ja omien kokemusteni perusteella ehdotan seuraavia toimenpiteitä kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi:

1. Myymäläpäälliköille budjetoidaan enemmän aikaa kehityskeskusteluprosessiin kokonaisuudessaan. Pelkästään kehityskeskusteluun varattu

aika ei riitä, vaan keskusteluun käytetyn ajan lisäksi tarvitaan aikaa valmistautumiseen ja seurantaan. Ehdottaisinkin, että jokaiseen kehityskeskusteluun budjetoidaan kaksi tuntia jokaista myyjää kohden. Valmistautumiseen 15min, itse keskusteluun 45min ja kuukausittain 10min tavoitteiden seurantaan. Kehityskeskusteluja olisi kaksi vuodessa ja tavoitteiden toteutumista seurattaisiin kerran kuussa.

2. Mikäli kehityskeskustelulle ei voida järjestää rauhallista ja häiriötöntä tilaa myymälässä myymälän aukioloaikana, tulee kehityskeskustelujen käyminen mahdollistaa myymälän aukioloajan ulkopuolella.
3. Kehityskeskustelussa sovittujen kehittymistavoitteiden seuraamiseksi otetaan käyttöön henkilökohtainen Trello -ohjelma jokaiselle myyjälle. Trello -ohjelmaan kirjataan ylös kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet ja niiden toteutuminen kuukausittain. Myymäläpäälliköllä tulee olla pääsy myyjän Trelloon, josta yhdessä seurataan kuukausittain toteutumista.
4. Tavoitteiden seurannalle tehdään selkeä aikataulu, eli sovitaan ja kirjataan ylös jo kehityskeskustelussa, milloin tavoitteiden toteutumista seurataan.
5. Kehityskeskustelussa käytettävään lomakkeeseen lisätään aikataulu tavoitteiden toteutumisen seurannalle ja keinot, millä tavoitteisiin pyritään pääsemään ja lisätään kysymyksiä liittyen työhyvinvointiin.



7.5 Uusi kysymyslomake

Opinnäytetyön liitteenä on ehdotus kysymyslomakkeesta, jota voi vielä halutessa visuaalisesti muokata yritykselle sopivaksi. Tässä ehdotukseni kehityskeskustelun kysymyslomakkeen kysymyksistä aiheittain:

Työssä viihtyminen:

- Millainen työilmapiiri mielestäsi tällä hetkellä on?
- Mitä sinulle kuuluu?

Vahvuuteni:

- Mitkä ovat mielestäsi omat vahvuutesi?
- Miten hyödynnät näitä vahvuuksiasi työssäsi?
- Millä keinoilla voisit kehittää vahvuuksiasi vielä lisää?

Tavoitteeni:

- Mitä tavoitteita sinulla on?
- Miten sinun tavoitteesi tukevat Mustin ja Mirrin tai kotimyymäläsi tavoitteita?

Toimenpiteet/kehittymissuunnitelma:

- Millä toimenpiteillä ja aikataululla omat tavoitteesi on mahdollista saavuttaa?
- Miten esimiehesi voi tukea sinua näiden tavoitteiden toteuttamisessa?
- Milloin tavoitteiden toteutumista seurataan?
- Mitä tavoitteeseen pääsemisestä seuraa käytännössä?
- Millaisia kehitysehdotuksia tai palautetta sinulla on myymälää, oman esimiehesi esimiestyöskentelyä tai ketjua koskien?

Numeeriset arviot: (arvio asteikolla 1-5, 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

- Pääsen hyödyntämään omia vahvuuksiani työssäni.
- Työni tarjoaa minulle sopivassa määrin haastetta.
- Minusta tuntuu, että työni ei ole liian kuormittavaa.
- Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallani tässä organisaatiossa.
- Minulla on tunne, että tekemäni työ on palkitsevaa.
- Yhteistyö sujuu työtoverieni kanssa ja tekee omasta työstäni helpompaa.
- Yhteistyö sujuu esimieheni kanssa ja tekee omasta työstäni helpompaa.
- Minulle on selvää mikä Mustin ja Mirrin visio ja strategia on ja miten ne vaikuttavat omaan työhöni.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä henkilöstöjohtamisen, osaamisen kehittämisen ja kehityskeskustelujen merkitys työhyvinvoinnin, motivaation ja yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta on suuri ja kasvaa jatkuvasti työelämän ja työnkuvien muuttuessa jatkuvasti ja esimerkiksi etätöiden lisääntyessä. Oman työkokemukseni avulla minulla itselläni oli selkeä käsitys siitä, miten kehityskeskusteluprosessia kannattaisi lähteä kehittämään Musti ja Mirri -ketjussa ja ketjun myymäläpäälliköille suunnattu kyselytutkimus vahvisti ja tuki tätä käsitystä. Opinnäytetyön avulla minulla on mahdollisuus vaikuttaa myös omaan työhöni, jos sen avulla esimiestyön työkaluihin kuuluvaa kehityskeskustelua saadaan kehitettyä entistä toimivammaksi. Uskon, että opinnäytetyöstä on hyötyä myös toimeksiantajayritykselle.

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi toukokuussa 2020 ja suunnitelman mukaan opinnäytetyön oli määrä valmistua marraskuussa 2020. Opinnäytetyön aihe oli selkeä ja opinnäytetyön tekemisessä auttoi se, että olen itse työskennellyt toimeksiantajayrityksessä. Olin laatinut itselleni tarkan viikkokohtaisen aikataulun, jossa onnistuinkin pysymään hyvin alusta loppuun asti. Ainut opinnäytetyöprosessissa ilmennyt haaste oli esikoiseni syntymä heinäkuussa, jonka vuoksi opinnäytetyön tekemiselle oli hankalaa välillä löytää aikaa. Opinnäytetyö eteni kuitenkin tästä huolimatta sujuvasti ja valmistui jopa suunniteltua aiemmin.

Opinnäytetyöprosessissa huolena oli, että en saa kyselytutkimuksesta riittävästi materiaalia tutkimusta varten tai että kyselytutkimukseen vastaajat eivät koe kehityskeskusteluprosessissa olevan tarvetta kehittämiseksi, jolloin tutkimus olisi osoittanut tarpeettomaksi. Kyselytutkimukseen olisin toivonut saavani hieman enemmän vastauksia, mutta saaduissa vastauksissa oli paljon hyödyllisiä ehdotuksia kehityskeskusteluprosessin kehittämiseksi. Vastauksista näkyi myös se, että myymäläpäälliköt pitivät aihetta tärkeänä ja jakoivat kokemukseni siitä, että tarvetta kehittämiseksi on. Opinnäytetyön myötä syntyneet kehitysehdotukset ja suositeltavat toimenpiteet ovat selkeitä ja toteutettavissa olevia, joten olen tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen. Oma mielenkiinto aihetta kohtaan vaikutti vahvasti siihen, että opinnäytetyötä oli mielekästä tehdä koko prosessin ajan.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. E-kirja. Helsinki: Talentum media cop. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:1>. [viitattu 11.6.2020].
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [viitattu 8.6.2020].
- Great Place to Work. 2020. Suomen parhaat työpaikat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.greatplacetowork.fi/>. [viitattu 16.7.2020].
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3.-4. uudistettu painos. Helsinki: Edita. [viitattu 5.8.2020].
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [viitattu 9.9.2020].
- Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty. 2020. Henkilöstöjohtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/tyoelaman-kehittaminen/henkiloston%20kehittaminen%20ja%20johtaminen/Sivut/Henkil%C3%B6st%C3%B6johtaminen.aspx>. [viitattu 29.8.2020].
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [viitattu 26.8.2020].
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [viitattu 8.6.2020].
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna). [viitattu 11.6.2020].
- Koulutus.fi. 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>. [viitattu 29.7.2020].
- Kunnas, P. 2020. Näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Verkkolehti. Saatavissa: <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu>. [viitattu 10.9.2020].
- Maddux, R. 2000. Effective Performance Appraisals. E-kirja. Course Technology Crisp 2000. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=3116907>. [viitattu 1.10.2020].

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [viitattu 22.6.2020].

Musti ja Mirri. 2020. Tietoa yrityksestä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mustijamirri.fi/tietoa-yrityksesta>. [viitattu 16.7.2020].

Salo, K. & Salo, P. 2016. Millainen on hyvä kehityskeskustelu- vinkkejä esimiehelle. Verkkolehti. Myynti & Markkinointi. Saatavissa: <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/millainen-hyva-kehityskeskustelu-vinkkejä-esimiehelle>. [viitattu 11.6.2020].

Sympa. 2018. Toimiva kehityskeskustelu – opas henkilöstöhallinnolle. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>. [viitattu 13.10.2020].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Motivaation merkitys organisaation menestykselle. (Meretniemi 2012).

Kuva 2. Tyypillisen kehityskeskustelun kulku (Hyppänen 2013).

Liite 1. Nykyinen kehityskeskustelulomake

<p style="text-align: center;">TAIDOT</p> <p style="text-align: center;">Mitkä ovat Sinun vahvuutesi?</p>	<p style="text-align: center;">TAVOITE</p> <p style="text-align: center;">Missä asioissa toivot vielä kehittyväsi? Miten myymäläpäällikkö voi auttaa sinua näiden asioiden kanssa?</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
<p style="text-align: center;">TAVOITTEET KULUVALLE KAUELLE:</p> <p>AION:</p> <p>TOIVON:</p> <p>HUOLENI:</p> <p>NÄIN JAKSAISIN TÖISSÄ PAREMMIN/ NÄIN JAKSAN TÖISSÄ:</p> <p>TOIVEENI LIITTYEN VASTUUALUEISIIN:</p> <p>TOIVEENI PALAUTEENANTOON/PALAUTTEEN OTTAMISEEN: (MITEN TOIVOT, ETTÄ SINULLE ANNETAAN PALAUTETTA?)</p> <p>Motivointi</p> <p>Mitkä asiat motivoivat sinua?</p>	<p>Esimiespalvelu</p> <p>Millaista esimiespalvelua toivot omalta esimieheltäsi?</p> <p>Avoin palaute esimiehelle:</p>

Liite 2. Uusi kehityskeskustelulomake

KEHITYSKESKUSTELU

Millainen työilmapiiri mielestäsi tällä hetkellä on?



Mitä sinulle kuuluu?

VAHVUUTENI

Mitkä ovat mielestäsi omat vahvuutesi?	Miten hyödynnät näitä vahvuuksiasi työssäsi?	Millä keinoilla voisit kehittää vahvuuksiasi vielä lisää?

TAVOITTEENI

Mitä tavoitteita sinulla on?	Miten sinun tavoitteesi tukevat Mustin ja Mirrin tai myymäläsi tavoitteita?	Miten esimiehesi voi tukea sinua näiden tavoitteiden toteuttamisessa?

Liite 2. Uusi kehityskeskustelulomake

NUMEERISET ARVIOINNIT

(arvioi asteikolla 1-5, 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Pääsen hyödyntämään omia vahvuuksiani työssäni:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Työni tarjoaa minulle sopivassa määrin haastetta:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Minusta tuntuu, että työni ei ole liian kuormittavaa:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallani tässä organisaatiossa:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Minulla on tunne, että tekemäni työ on palkitsevaa:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Yhteistyö työtoverieni kanssa on sujuvaa ja tekee omasta työstäni helpompaa:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Yhteistyö esimieheni kanssa on sujuvaa ja tekee omasta työstäni helpompaa:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Minulle on selvää mikä Mustin ja Mirrin visio ja strategia on ja miten ne liittyvät omaan työnkuvaani:

<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Liite 2. Uusi kehityskeskustelulomake

HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSMISSUUNNITELMA (kirjaa yhdessä esimiehen kanssa 1-3 tärkeintä kehitettävää asiaa)

Kehittämistavoite	Millä toimenpiteillä ja aikataululla tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja milloin toteutumista seurataan?	Miten esimiehesi voi tukea sinua näiden tavoitteiden toteuttamisessa?	Mitä tavoitteeseen pääsemisestä seuraa käytännössä?

KEHITYSEHDOTUKSESI TAI PALAUTTEESI

Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on myymälää, oman esimiehesi esimiestyöskentelyä tai ketjua koskien?	Millaista avointa palautetta haluaisit antaa esimiehellesi?