

Arvo Aho

Kehityskeskustelulomakkeet

Peab Seicon Oy:lle

Opinnäytetyö

Kevät 2009

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö, Seinäjoki

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalan yksikkö, Seinäjoki
Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Arvo Aho

Työn nimi: Kehityskeskustelulomakkeet Peab Seicon Oy:lle

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2009

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 22

Tämä opinnäytetyö liittyy henkilöstöjohtamisen kenttään ja selvittää kehityskeskustelun merkitystä työyhteisölle. Varsinaisen tuotoksen tarkoituksena oli luoda kehityskeskustelulomakkeet Peab Seicon Oy:lle, joka halusi vakiinnuttaa kehityskeskustelukäytäntönsä ja luoda kohdistetut sekä helposti käytettävät lomakkeet koko organisaatioonsa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu erilaisten kehityskeskusteluiden esittelyyn ja kehityskeskusteluiden todellisten motiivien löytämiseen. Kehityshankkeen pohjatyön, haastattelut, toteutin ollessa työharjoittelussa Peab Seicon Oy:lla syksyllä 2008. Haastateltavien kanssa kävimme läpi Peab Seicon Oy:n silloiset kehityskeskustelumateriaalit ja paikansimme mahdolliset kehityskohteet. Haastatteluissa pyrin saamaan haastateltavien kanssa sopivia ja käyttökelpoisia ehdotuksia uusiin kehityskeskustelulomakkeisiin.

Haastatteluiden jälkeen aineisto purettiin ja arvioitiin Peab Seicon Oy:n henkilöstöhallinnossa, jonka jälkeen varsinaisten lomakkeiden luonti alkoi. Tuotoksen tuloksena Peab Seicon Oy sai käyttöönsä selkeät ja hyvin ohjeistetut kehityskeskustelulomakkeet, jotka vastaavat yrityksen toimenkuvaa

Samalla kun tarkoitus oli luoda uudet kehityskeskustelulomakkeet työyhteisölle, myös uuden ja toimivan kehityskeskustelukäytännön sisään ajaminen nousi ajankohtaiseksi. Prosessin seurauksena huomasin konkreettisesti, että kehityskeskustelut eivät ole tekniikkalaji. Jokainen keskustelu on ainutlaatuinen, jota kehityskeskustelulomakkeet eivät saa ohjata liikaa.

Asiasanat: kehityskeskustelut, tavoitejohtaminen, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki Business school
Degree programme: Business management

Author: Arvo Aho

Title of thesis: Development discussions-forms for Peab Seicon Oy

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2009

Number of pages: 49

Number of appendices: 22

This scholarly thesis belongs to the area of human resources and deals with the importance of development discussion with the staff. The aim of the primary results was to design the forms for development discussions in Peab Seicon Oy which wanted to establish these discussions on a regular basis throughout its organisation as well as to design aimed and handy forms for it.

The theoretical frameworks of the thesis is backed on the presentation of development discussions and on the discovery of their real motives.

The preliminary work for thesis including the relevant interviews was done by the author when doing my off-the-college training in Peab Seicon Oy in autumn 2008. With the interviewees I checked then materials for discussions of Peab Seicon Oy to find the potential development objects. By the interviews I tried to find the relevant and applicable proposals of the interviewees for the new development discussion forms.

After the interviews the material was analysed and evaluated within the organisation in the human resources department of Peab Seicon Oy and thereafter the designing of new forms was started. As a result of the output Peab Seicon Oy got for use explicit and well instructed development discussion forms tailor-made for the business image of the firm.

At the same time with the shaping of the new development discussion forms for the staff it became topical to find a way of carrying out the discussions in an efficient way. As a result of the process I noticed development discussions are not a sort of technical art. Every discussion is a unique one and should not be further controlled by development discussion forms.

Keywords: development discussion, target management, human resources

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	2
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Aiheen valinnan perustelut.....	7
1.2 Kehityshankkeen tavoite ja menetelmät.....	8
1.3 Peab Seicon Oy	9
1.4 Opinnäytetyön rakenne	11
2. KEHITYSKESKUSTELUT	12
2.1 Mitä ovat kehityskeskustelut?	12
2.1.1 Tavoitteet ja mittarit.....	13
2.1.2 Tuloksen käsittely	16
2.1.3 Henkilökohtainen kehittyminen	18
2.2 Erilaisia kehityskeskusteluita.....	20
2.2.1 Tavoitekeskustelu	20
2.2.2 Tulokset keskustelu	21
2.2.3 Ryhmäkehityskeskustelu	22
2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa.....	23
2.4 Kehityskeskustelun mahdollisuudet.....	24
2.5 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset.....	25
3. KEHITYSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	26
3.1 Lähtökohtaanalyysi aiemmista lomakkeista	26
3.2 Tavoitteiden täsmentäminen neuvottelussa	27
3.3 Haastattelut.....	29
3.3.1 Työmaahenkilöiden haastattelut	30
3.3.2 Toimistohenkilöiden haastattelut.....	35
3.4 Haastattelujen purkukeskustelu	40
3.5 Lomakkeiden viimeistely	43

4. UUDET LOMAKKEET	44
4.1 Kehityskeskustelulomakkeiden perustelut.....	44
4.1.1 Yleisohjeet	44
4.1.2 Alaisen valmistautumislomake	46
4.1.3 Keskustelumuistiot	47
4.2 Yhteenveto.....	48
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	49
LÄHTEET	50
LIITTEET	51

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Tavoiteasetanta, mallipohja	15
KUVIO 2. Tavoitehierarkia tuloksen käsittelyssä, mallipohja.	16
KUVIO 3. Keskustele suoritustekijöistä, mallipohja-mukaelma	19
KUVIO 4. Työntekijän tulossopimus, mallipohja	21

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinnan perustelut

Opinnäytetyön aiheena minulla oli suorittaa kehityshanke, jonka tarkoituksena oli kehittää Peab Seicon Oy:lle kehityskeskustelulomakkeet. Lomakkeiden oli määrä koskea yrityksen koko Suomen henkilöstöä sekä työmailla että toimistolla. Hanke oli laajuudeltaan todella monisisältöinen, vaikka Peab Seiconin aiemmin käytössä olleet lomakkeet olivat hyvä ponnahduslauta. Isoin haaste tässä kehityshankkeessa oli toimivan ja kohdistetun kehityskeskustelukäytännön sisään ajaminen. Liki seitsemänsadan työntekijän työyhteisössä, jossa on paljon toimenkuvia, työntekijöitä ja lukuisa määrä eri yksiköiden alaisia ja esimiehiä, ei ole mutkatonta luoda lomakkeita, jotka ovat toimivia kaikille.

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa työharjoittelusta Peab Seicon Oy:llä syksyllä 2008. Jo ensimmäisinä päivinä esimieheni kyseli ajatuksiani, mistä olin aikonut tehdä opinnäytetyöni. Samalla hän kyseli, olisinko halukas tekemään opinnäytetyötä työharjoitteluorganisaation hyväksi. Tämä kaikki kuulosti hyvin kiehtovalle ja ajattelin ottaa hyödyn tästä yrityksestä myös tässäkin mielessä, vaikka en tiennyt aiheesta vielä mitään. Myöhemmin esimieheni oli keskustellut Peab Seiconin henkilöstöhallinnon kanssa ja minulle tarjottiin mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö kehityshankkeen muodossa. Henkilöstöhallinnon näkemyksen mukaan kehityskeskustelut ja niihin sopivat käytännöt eivät ole saaneet vakiintunutta muotoaan Peab Seicon Oy:llä.

Vaikka olen moduloitunut tradenomiopiskelijana laskentatoimeen ja opinnäytetyön olisi hyvä liittyä sen kaltaisiin aiheisiin, en epäröinyt hetkeäkään tarttua tähän haasteeseen. Henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät toiminnot ovat aina kiinnostaneet minua. Ensimmäistä aihepiiriin olenkin saanut Seinäjoen ammattikorkeakoulussa suoritetuista henkilöstöjohtamiseen liittyvistä kursseista, jotka olen kokenut hyvin hyödyllisiksi. Aihepiirit, jotka menevät aina työntekijän tasolle työyhteisöjen henkilöstön voimavarojen käsittelyssä, ovat avartaneet näkemyksiäni.

Työyhteisöllä onkin suuri potentiaali saada henkilöstön voimavaroista suuri menestystekijä omalle toiminnalleen, eikä vähiten kehityskeskusteluiden muodossa. Kehityskeskustelut kun ovat työyhteisön modernin henkilöstöjohtamisen eräs suuri kulmakivi.

Aluksi hankin hyvää kirjallisuutta kehityskeskusteluista ja henkilöstöjohtamisesta yleensä, ja syvennyin lisää tähän kiehtovaan aihepiiriin. Näiden uusien kehityskeskustelulomakkeiden tekeminen nähtiin yrityksen puolelta niin merkittävänä asiana, että sain tehdä sitä myös yhtenä työharjoittelun työtehtävänä. Näin ollen sain syksyn aikana runsaasti aikaa ja koko työyhteisön tuen tälle työlleni.

1.2 Kehityshankkeen tavoite ja menetelmät

Saadakseni lisää kosketuspintaa eri organisaatioiden kehityskeskustelukäytäntöihin, päätin hankkia kahden suuren suomalaisen rakennuskonsernin kehityskeskustelulomakkeet. YIT ja Skanska vastasivat pyyntööni myönteisesti. Analysoituaani tarkoin näiden lomakkeiden sekä hyvät että huonot puolet näkemykseni nimenomaan rakennusliikkeen kehityskeskusteluista avautui kovasti. Asiaa tukeva kirjallisuus sekä kahden muun suuren teollisuusyrityksen kehityskeskusteluaineiston läpikäyminen auttoi työtäni merkittävästi. Huomasin, että kaikissa kehityskeskusteluaineistossa korostetaan lähes samoja asioita. Tulos, tavoitteet sekä alaisen toimenkuva olivat miltei kaikissa avainasemissa.

Kehityshankkeen tavoitteena oli siis luoda Peab Seicon Oy:lle uudet, toimivat kehityskeskustelulomakkeet. Hankkeen pohjatyö koostui haastatteluista, jotka olivat uusien lomakkeiden kehittämisen lähtökohta. Tarkoitus oli luoda sekä työmaalle että toimistolle kohdistetut kehityskeskustelulomakkeet, joita on helppo käyttää.

Aluksi selvitin, millaisia kehityskeskustelukäytäntöjä Peab Seiconin henkilökunta on pitänyt yllä. Keskustelut sekä epäviralliset haastattelut antoivat uutta tietoa. Mielenkiintoista olikin huomata, että se näkökulma, jonka toin hankkeeseen, oli tervetullut. Vasta vähän aikaa työntekijöiden joukossa olleelle henkilölle on helppompaa puhua kuin esimerkiksi työkaverille.

1.3 Peab Seicon Oy

Peab Seicon Oy kuuluu ruotsalaiseen Peab Ab-konserniin, joka on pohjoismaiden suurimpia rakennuskonserneja (Peab Seicon Oy:n toimintakatsaus, 2008). Peab Ab:lla on rakennus toimintaa Ruotsissa, Suomessa ja Norjassa. Konserni työllistää n. 12 000 työntekijää ja vuonna 2006 konsernin liikevaihto oli n. 3,3 miljardia euroa.

Peabin toiminnan käynnistivät vuonna 1959 Ruotsissa veljekset Erik ja Mats Paulsson, jotka auttoivat Bjärehalvön maanviljelijöitä jätehuollossa. Vuonna 1967 perustettiin Bröderna Paulsson Peab Ab ja ensimmäinen toimisto rakennettiin Förslöviin, Länsi-Skooneen, jossa sijaitsee yhä konsernin pääkonttori. Yhtiö keskittyi aluksi kiviaines- ja pientalotyömaille, mutta laajenevan toiminnan myötä Peab järjesti uudelleen toimintansa, joka koostui urakoinnista, kuljetuksesta ja ympäristö- ja kiinteistökehityksestä (Peab Seicon Oy:n toimintakatsaus, 2008).

Seinäjäkelainen Seicon Oy fuusioitui Peab Ab konserniin vuonna 2003, kun emoyritys osti enemmistöosuuden Seicon Oy:sta. Peab Seicon Oy työllistää suomessa n. 700 työntekijää. Vuonna 2006 Peab-konsernin Suomen liikevaihto oli 177 miljoonaa euroa. Peab Seicon Oy harjoittaa talonrakentamista, insinöörirakentamista, korjausrakentamista sekä teollisuusrakentamista. Peab Seicon Oy:n visio on olla rakennusyriety, jonka päämäärä on olla lähitulevaisuudessa merkittävimpien ja luotettavimpien suomalaisten rakennusyrietysten joukossa. Peab Seicon Oy:n liikeidea on olla laadukkaan rakennustuotannon keulakuva Suomen rakennusliikkeiden keskuudessa. Tämä mahdollistuu tarkan laadunseurannan ja toimivien arvojen kautta (Peab Seicon Oy:n toimintakatsaus, 2008).

Peab Seicon Oy:n arvoja:

- Asiakslähtöisyys
Asiakkaat ovat viime kädessä yrityksen toiminnan perusta. Tämä tarkoittaa vastuullista, luotettavaa ja korkealaatuista toimintaa sekä pyrkimystä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.
- Henkilökunta
Vain osaava, motivoitunut henkilökunta kykenee tuottamaan ensiluokkaisen palvelua asiakkaille kilpailukykyisesti ja tehokkaasti. Henkilökunnan arvostus, hyvinvointi ja jatkuva kehittyminen ovat ensisijaisen tärkeitä yritykselle.
- Toimintatavat
Toimintatapojen jatkuva kehittäminen on kilpailukyvyn säilymisen edellytys. Vakioidut menetelmät takaavat, että osaavat ja motivoituneet henkilöt tekevät oikeita asioita oikealla tavalla.
- Kannattavuus
Kannattavuus on seurausta siitä, että osaavat ja motivoituneet henkilöt tekevät edellä mainitusti oikeita asioita oikealla tavalla ja asiakkaita palvellon. Vain kannattava yritys voi kantaa vastuunsa omistajiaan, henkilöstöään, yhteistyökumppaneitaan, yhteiskuntaa ja muita sidosryhmiään kohtaan.

Peab Seicon Oy:n nimi muuttui huhtikuussa 2009 Peab Oy:ksi, jonka seurauksena koko konserni Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa työskentelee saman nimen alla (Peab Seicon Oy [Viitattu 30.4.2009]). Tässä opinnäytetyössä käytän kuitenkin nimeä Peab Seicon Oy, koska tämä kehityshanke valmistui vanhan nimen aikana.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö sijoittuu henkilöstöjohtamisen kenttään, joka käsittelee kokonaisvaltaisesti kehityskeskusteluita ja niiden merkitystä työyhteisölle.

Luvussa 1 käsittelen seikkoja, jotka mahdollistivat tämän kehityshankkeen toteutumisen. Mainitussa luvussa luon myös katsauksen Peab Seicon Oy:n yrityksenä ja sen asemaan suomalaisilla rakennusmarkkinoilla

Kehityshankkeen teoreettinen viitekehys pohjautuu lähdekirjallisuuteen, joka käsittelee kehityskeskusteluiden kolmen osa-alueen, tavoitteiden, tuloksen ja henkilökohtaisen kehittymisen, vaikutusta kehityskeskusteluiden onnistumiseen. Lisäksi teoreettinen viitekehys esittelee erilaisia kehityskeskusteluita ja kertoo ohjeita onnistuneen kehityskeskusteluun vaikuttavista tekijöistä. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on pyrkiä perustelemaan uusia lomakkeita.

Luvussa 3 esittelen kehityshankkeen toteuttamiseen liittyviä toimintatapoja. Näihin kuuluvat olennaisesti haastattelut, joista laadin referaatit tähän opinnäytetyöhön. Luvun kaksi viimeistä alalukua käsittelevät haastatteluaineiston purkukeskusteluihin ja lomakkeiden viimeistelyyn liittyviä asioita.

Luku 4 käsittelee uusia kehityskeskustelulomakkeita. Alaluvuissa pyrin esittelemään uusien lomakkeiden tarkoitusta ja perustelemaan kunkin lomakkeen mukana oloa.

Opinnäytetyön viimeisen luvun tarkoituksena on koota yhteen koko prosessiin tuomien ajatusten antia. Johtopäätöksissä arvioin myös koko opinnäytetyöprosessia kokonaisvaltaisesti. Luvussa 5 kerron myös omat ajatukseni uusista lomakkeista.

2 KEHITYSKESKUSTELUT

2.1 Mitä ovat kehityskeskustelut?

Kehityskeskustelut ovat nykypäivän liike-elämän kulmakivi, kun tavoitellaan työelämän hyvinvointia työntekijöiden näkökulmasta. Useimmat yritykset ja työyhteiset näkevät kehityskeskusteluissa parhaimmat mahdollisuudet välittää alaisen ja esimiehen väliset ajatukset työelämään. Tämä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on kehityskeskusteluiden ydin, joka on lähtökohtana suunniteltaessa tavoitteita tulevalle toimintakaudelle.

Nyky aikaisten työyhteisöjen perusvitsaukset: kiireellisyys ja siitä johtuva lisääntynyt työnkuormittavuus sekä stressi, ovat monen työntekijän harmina läpi koko työuran. Kehityskeskustelut ovat työkalu, jolla voidaan konkreettisesti vaikuttaa näihin asioihin.

Kehityskeskustelut ovat kiinteä osa henkilöstöjohtamisen kentässä. Ilman kehityskeskusteluita työyhteisön voi olla vaikea saada tärkeimmän voimavaransa, henkilöstön, mielipiteitä kuulumaan. Kehityskeskusteluissa arvioidaan usein mennyttä toimintakautta ja johtopäätöksiä tehdään tulosten näkökulmasta. Tuloksia arvioitaessa ja tulevaisuutta suunniteltaessa on hyvä tietää menneen toimintakauden heikkoudet ja vahvuudet (Valpola 2002, 9).

Useimmat kehityskeskustelut ovat pohjimmiltaan samantyyppisiä, mutta painotukset toiminnassa muokkaavat sen sisältöä. Kehityskeskustelut ovatkin nykyaikana selvästi systematisoitua toimintaa, jolle on asetettu selkeitä päämääriä ja tavoitteellista toimintaa (Autio, Juuti ja Latva-Kiskola 2000, 7).

Tälle toiminnalle on kuitenkin näiden motiivien lisäksi nähtävä tietty luontevuus ja vapaamuotoisuus. Liian virallinen ja jäykkä keskustelu sitoo molempia osapuolia. Tämä tuo taas mukanaan jännitteitä, joka on omiaan jättämään monia tärkeitä asioita keskustelusta piiloon

Jotta kehityskeskustelut nähtäisiin työyhteisössä mahdollisuuksina, täytyy keskusteluilla olla säännöllinen ajankohta (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94). Lisäksi kehityskeskustelut vaativat molempien osapuolten valmistautumisen tähän tilanteeseen. Johtamistaidot ja hyvä alaiskontakti ovat toki tärkeässä roolissa kehityskeskustelussa, mutta toiminnassa on nähtävä molemminpuolinen vuorovaikutus rakentavassa hengessä.

Tämän ajan työkuulttuuri korostaa tuloksellisuutta ja usein onnistumista työyhteisössä peilataan juuri tuloksien näkökulmasta (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 94). Kehityskeskustelut voivatkin parhaimmillaan olla työyhteisön tuloksellisuuden ponnahduslauta, sillä tuloksen tekevät työyhteisössä ihmiset. Tässä esiin nousevatkin alaisen johtamisen merkitys ja johtamistaidot, sillä kehityskeskustelu on parhaimmillaan hyvä tilaisuus esimiehelle perehdyttää alainen toiminnan mahdollisiin uusiin painospistealueisiin ja linjauksiin. (Mts. 95)

Tarkoituksen mukainen kehityskeskustelu koostuu seuraavista osa-alueita:

1. Tavoitteet ja mittarit
2. Tuloksen käsittely
3. Henkilökohtainen kehittyminen

2.1.1 Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet ja mittarit asetetaan aina seuraavaa toimintakautta silmällä pitäen. Mittareiden asettamisessa käytetään usein työkaluna tuloskorttia, joka on melko uusi, mutta vahvasti jalansijaa saanut käytäntö monissa nykyaikaisella tavalla johde-tuissa yrityksissä. (Aarnikoivu 2008, 132 – 133.) Tavoitteet seuraavaa toiminta-kautta koskien ohjaavat keskustelun oikealla tavalla kohti tulevaisuutta. (Autio ym. 2000, 27 - 28) Alaisen olisikin syytä olla selvillä yrityksen päämääristä, esimiehen ja osaton tavoitteista, jotta toimintaa tulevaisuutta kohden voidaan suunnitella. Mikäli mahdollista, tavoitteiden olisi oltava sellaisia, jotta niihin löytyy sopivat mittarit sekä oikeat mittaustavat. Tällä tavoin tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida

seuraavan toimintakauden jälkeen ja oikeaa suuntaa tarkistaa toimintakauden ollessa kesken. Tavoitteet olisi myös asetettava tärkeysjärjestykseen. Mikäli asetetut tavoitteet edellyttävät toimenpideohjelman muutoksia, olisi niitä arvioitava kriittisesti.

Uusia tavoitteita asetettaessa esimiehen on hyvä säilyttää keskusteleva vuorovaikutus alaisen kanssa (Aarnikoivu 2008, 133). Jotta alainen orientoituu myös tavoitteeseen, on esimiehen hyvä muodostaa tavoitteet yhdessä alaisen kanssa. Mikäli tämä ei ole mahdollista, kehityskeskustelutilanteessa on ainakin hyvä keskustella alaisen kanssa tavoitteista siten, että alainen voi sanoa mielipiteensä. Ajattelemien aiheita esimiehelle antaa myös se tosiasia, että työntekijä itse on lähes poikkeuksetta oman työnsä paras asiantuntija. Tämä on toisaalta oikein ymmärrettynä esimiehelle myös suuri voimavara alaisen saadessa käyttää omaa asiantuntemustaan hyväkseen. Näin ollen tavoitteita asetettaessa myös alaisen olisi hyvä osallistua päätöksen tekoon.

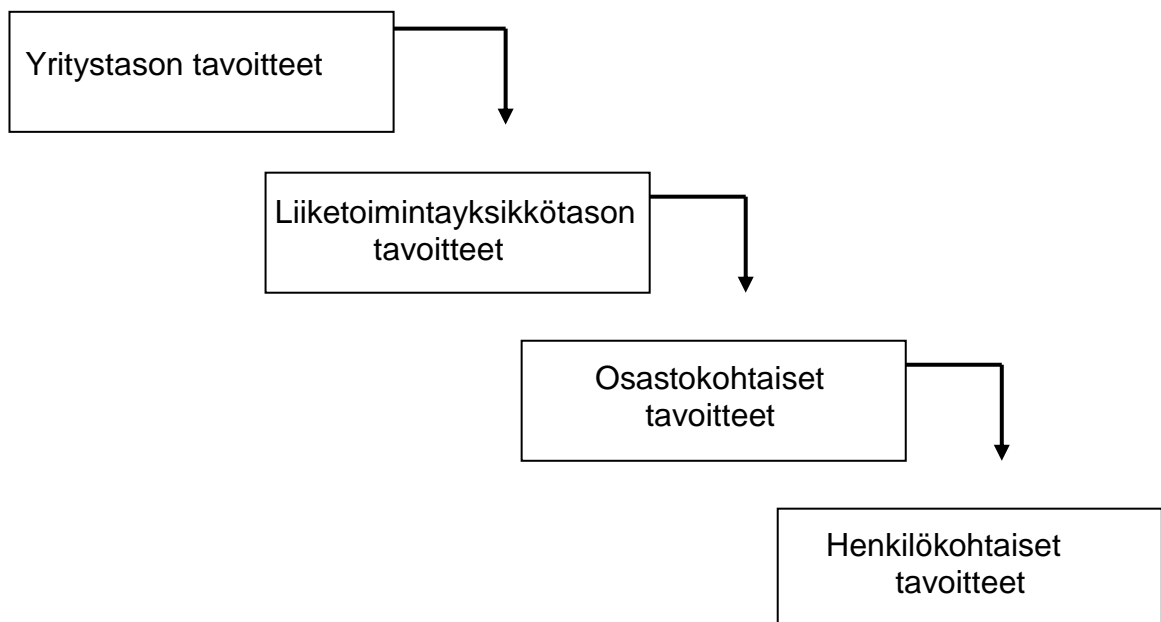
Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että toimintasuunnitelmasta ja sovitusta mittareista tehdään kirjallinen selvitys (Autio ym. 2000, 28). Tässä kohden esiin nousevat toimivat kehityskeskustelu-lomakkeet.

Esimiehen ja alaisen asettaessa tavoitteita seuraavalle toimintakaudelle, on tärkeää tehdä selvennös myös vastuu-alueista (Kauhanen 2003, 223). Nämä kirjaamalla saadaan myös pelisäännöt selviksi ja kirjattu dokumentti toimii samalla molemminpuolisena muistiona koko toimintakauden ajan. Kirjattu dokumentti voi olla myös aivan pelkistetty, kuten kuviossa 1 ilmenee.

Tavoitteisiin kirjattavat toiminta-alueet koostuvat yleensä vain noin viidestä pääalueesta (Kauhanen 2003, 223). Näitä voivat olla taloudelliset tavoitteet ja toiminnalliset tavoitteet. Lisäksi pääalueisiin voidaan liittää työtehtäviin sekä omaan osaamisen liittyvät tavoitteet. Kuviossa 1 nämä kirjataan vasempaan sarakkeeseen.

2.1.2 Tuloksen käsittely

Kehityskeskustelun toinen pääteemoista on edellisen toimikauden tuloksen analysointi. Jotta tulosta ylipäänsä voi syntyä, edellytyksenä on että tavoitteet ovat olleet realistisia (Autio ym. 27). Tulokset keskustelun tarkoituksena onkin selvittää, kuinka asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. (Aarnikoivu 2008, 135). Saadut vastaukset muodostavat tuloksen, jotka arvioivat toimintaa aina yritystasolta henkilökohtaiselle tasolle saakka. Niin ikään laadukas kehityskeskustelu mahdollista myös laadukkaamman tuloksen. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 98). Tuloksen käsittelyssä on hahmotettava tavoitteiden eri hierarkia, kuten kuviossa 2 ilmenee.



KUVIO 2. Tavoitehierarkia tuloksen käsittelyssä, mallipohja. (Aarnikoivu 2008, 135.)

Kehityskeskustelun tulosta käsiteltäessä alainen ja esimies käyvät läpi alaisen aikaansaannokset sekä pohtivat yhdessä, vastaako suoritus niitä tavoitteita, jotka yhdessä asetettiin toimikaudelle (Valpola 2002, 42 - 43). Arvioitaessa alaisen toimenkuvaa yhdistetään näkökulmaan myös alaisen työskentelytyyli, tapa työskennellä. Hyvä kehityskeskustelu käsittelee myös yrityksen arvojen näkymisestä työtehtävissä. Samalla edellisen toimintakauden kokemuksista otetaan oppia esimerkiksi täsmentämällä tavoitteita ja mittareita.

Tuloksesta keskusteltaessa esimies saa välittömiä hyötyjä alaisesta keskustelemalla avoimesti (Autio ym. 2000, 26 - 27). Esimies oppii ymmärtämään alaisen työtä ja toimenkuvaan liittyviä ongelmia paljon paremmin. Samalla valveutunut esimies voi näiden alaisten kokemusten perusteella löytää keinoja, joiden avulla alainen voi jatkossa saavuttaa paremmin tavoitteensa. Alaisen hyödyt ovat myös vastavuoroisia, sillä tulosta käsiteltäessä alainen voi osoittaa arvokkuutensa työyhteisössä sekä raportoida osuudestaan sekä henkilökohtaisessa että yritystason menestyksessä. Tulosten tarkastelu ei kuitenkaan saisi olla keskustelun itsetarkoitus, sillä tulokset ja menneen toimintakauden tavoitteiden täyttyminen olisi kuitenkin hyvä olla vain lähtökohta keskustelulle. Näin ollen keskustelussa ei saisi käyttää liikaa aikaa menneen toimintakauden arviointiin, vaan se olisi hyvä nähdä vain siinä tarkoituksessa, että oltaisiin viisaampia tulevaa toimintakautta suunniteltaessa ja sen tavoitteita asetettaessa.

Ronthy-Österberg ja Rosendahl (2004, 116) toteavat, että tuloksen käsittelyssä ja yleensä kehityskeskustelussa esimiehellä on myös oivallinen tilaisuus motivoida alaista. Työyhteisössä motivaatio muotoutuukin yleensä työntekijän ollessa vuorovaikutuksessa työtovereidensa kanssa. Hyvä esimerkki motivoimisprosessista voi alkaa siten, että työntekijä on avun tarpeessa työtehtävässään. Alaisen kertoessa avuntarpeensa esimiehelleen ja kokiessa esimiehen ymmärtävän häntä voi alaisen motivaatio nousta jo huomattavasti. Alaisen huomattaessa esimiehen aidosti kiinnostuneen asiasta syntyy kivijalka motivaation kehittymiselle. Mitä motivaatiolle tapahtuukaan, jos esimies asiaan kuuluvan vakavuuden lisäksi vieläpä ratkaisee ongelman?

2.1.3 Henkilökohtainen kehittyminen

Kolmas tärkeä osa kehityskeskustelussa on työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen varmistaminen. Henkilökohtaista kehittymistä suunniteltaessa on tärkeää hahmottaa alaisen osaamisen nykytila ja kehityskohteet (Aarnikoivu 2008, 137). Yksi hyvä keino varmistaa alaisen tämän hetkinen osaamisen taso, on luoda ns. osaamiskartoituskaavake, joka arvioi alaisen toimenkuvan kannalta kriittisiä osaamisalueita. Näiden osaamisten arviointi mahdollistaa myös kehittämisalueiden analysoinnin, jotka tuovat osaltaan tavoitteita henkilökohtaiselle kehitykselle seuraavalle toimintakaudelle.

Oman ammattiosaamisen kehittäminen on myös osa työntekijän stressin ehkäisyä (Ranki, 1999, 91). Kun työtä on paljon ja työntekijällä on hyvä ammattitaito, voi kiireinenkin työpäivä olla myönteinen. Kokemus siitä, että uudesta ja raskaasta työpäivästä selviää, antaa lisää itseluottamusta alaiselle.

Usein hyvä ammattitaito on suureksi osaksi juuri sitä, että työntekijä pystyy tuottamaan vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä. Nämä vaihtoehdot tehdä työtä, työntekijä saa usein juuri aiemmista töistä ja kokemuksista (Ranki, 1999, 91).

Työntekijän osaamista ja suoritustekijöitä arvioitaessa on hyvä myös selvittää, millaisia suunnitelmia ja unelmia alaisella on työhönsä suhteen (Ranki, 1999, 91). Nämä kiinnostuksen kohteet ohjaavat voimakkaasti hänen suuntautumistaan ja motivaatiota. Esimiehen tietäessä nämä alaisen mieltymykset uusien osaamisalueiden suunnittelu ja henkilökohtaisen ammattiosaamisen kehittyminen on helpompia tehdä juuri alaiselle sopivaksi (Ranki, 1999, 91).

Eri suoritustekijöiden tunnistaminen antaa myös uusia henkilökohtaisia tavoitteita työntekijälle. Kun tiedetään kaikki työhön liittyvät suoritustekijät, voidaan myös osaamista kehittää. Suoritustekijät kannattaa dokumentoida, jolloin se helpottaa seuraavia kehityskeskusteluita (Kuvio 3).

Suoritustekijät	Kommentoi vahvoja ja/tai kehitettäviä puolia esimerkein
Suorituksen laatutaso	
Ryhmätyöskentely	
Organisointi ja suunnittelu	
Päätöksenteko	
Kommunikointi	
Suhtautuminen työhön	
Alan tuntemus	
Muita suoritustekijöitä	
Alaisen allekirjoitus	Esimiehen allekirjoitus

KUVIO 3. Keskustele suoritustekijöistä, mallipohja-mukaelma.
(Valpola, 2002, 49.)

2.2 Erilaisia kehityskeskusteluita

Kehityskeskustelut ovat saaneet eri yrityskulttuureissa monenlaisia nimityksiä. Kuitenkin kaikissa niissä toiminta rakentuu pitkälti menneen toimintakauden arviointiin, tuloksen käsittelyyn sekä uusien tavoitteiden asetteluun. Kehityskeskustelut ovat myös osa henkilöstöjohtamisen kenttää, joka onnituessaan tarjoaa lisää tuntemusta sekä alaisesta, esimiehestä että työyhteisöstä.

2.2.1 Tavoitekeskustelu

Tavoitekeskustelun päämääränä on saavuttaa yhteinen ymmärrys alaisen toimenkuvan tavoitteista (Autio ym. 2000, 10). Usein alainen tekee itse ennen keskustelua omiin avaintehtäviinsä ehdotuksen tavoitteista tulevaa toimintakautta suunniteltaessa. Samalla alainen voi myös ehdottaa oman yksikkönsä avainalueille tavoitteita.

Ehdotetut tavoitteet sisältävät yleensä kartoituksen suoritus-, kehitys-, ja yhteistoimintatavoitteista. Ehdotetuista tavoitteista esimies näkee alaisen käsityksen sekä yksikön että tämän omista tavoitteista. Ennalta asetetuista tavoitteista esimies ja alainen käyvät keskustelua, jonka johdosta alaisen työlle voidaan asettaa uudet painopistealueet.

Alaisen näkökulmasta tavoitekeskustelun etuna on se, että alainen saa vaikutusmahdollisuuden muotoilla työtään itse. Samalla alainen saa mahdollisuuden keskustella koko työkentästään. Lisäksi alainen saa lisää tietoa koko organisaation tilasta.

2.2.2 Tuloskeskustelu

Tuloskeskustelussa keskitytään pitkälti edellisessä keskustelussa sovittuun tavoite ohjelmaan (Autio ym. 2000, 10). Tuloskeskustelu käsittelee kokonaisvaltaisesti saavutettuja tuloksia. Saadut tulokset ovatkin perustana uusille tavoitteille. Usein tuloskeskustelun pohjana on esimiehen ja alaisen laatima tulossopimus (Kuvio 4), joka on sovittu edellisessä keskustelussa (Valpola 2002, 48 - 49). Kuvio 4 on esimerkki mallipohjasta, jonka perusteella toimintaa voidaan arvioida.

Henkilön tulossopimus

Henkilö: _____ Yksikkö: _____

Esimies: _____

Toimenkuva, vastuut ja valtuudet			
Henkilön tehtävien painopisteet			
Tulostavoitteet (taloudelliset, yhteistyö, asiakastyytyväisyys, työilmapiiri, kehitystyö ym.)			
Tavoite	Mittari	Tavoite	Toteuma
Päiväys _ . _200_			
Alainen		Esimies	

KUVIO 4. Työntekijän tulossopimus, mallipohja.
(Valpola 2003, 225.)

2.2.3 Ryhmäkehityskeskustelu

Kehityskeskustelu voidaan käydä myös ryhmässä, mutta se ei korva varsinaista kahdenkeskistä kehityskeskustelua (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 150). Ryhmäkehityskeskustelun ehdoton avain on siinä, että yksikön yhteiset ongelmat voidaan paikantaa ja ratkaista nopeasti. Tämä perustuu jokaisen ryhmän jäsenen läsnäolon ja kaikkien jäsenten kokemuksiin ja tietoon. Ryhmäkehityskeskustelulla voidaan parantaa myös yhteistyötä muiden organisaation osien kanssa.

Ryhmäkeskustelu voi olla parhaimmillaan myös yksilökeskustelua antoisampi vaihtoehto, sillä ryhmässä työnsä voi eri mielipiteiden johdosta nähdä eri näkökulmista. Ryhmäkehityskeskustelu myös vahvistaa ryhmätunnetta ja antaa lisää tietoisuutta muiden tehtävistä ja toimenkuvista.

Ryhmäkehityskeskustelussa olisi hyvä keskustella ryhmän ensisijaisesta tehtävästä, tavoitteista ja voimavaroista (Mts. 152). Tällä tavoin voidaan huomata mahdolliset uhat ja kehittämiskohteet, mutta samalla esiin nousevat myös ryhmän vahvuudet.

Ryhmäkehityskeskustelussa ei saisi olla enempää kuin kahdeksan henkeä. Keskustelua voidaan käydä myös osin pareittain joidenkin teemojen osalta. Tärkeintä on, että kaikki keskustelijat saavat äänensä kuulumaan ja päätökset ovat yhteisiä.

Yksilölliset kehityskeskustelut ja erityisesti ryhmäkehityskeskustelut lisäävät tiedonkulkua yrityksessä ja uudet kokeilut ovat omiaan parantamaan yrityksen sisäistä työskentelyilmapiiriä (Mts. 153). Sisäisen ilmapiirin kohentumisella on myös vaikutus ulkoisiin asiakaskontakteihin.

2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Vuorovaikutus kehityskeskustelussa on yksi keskustelun kulmakivi. Tämän kulmakiven säilyminen kehityskeskustelussa edellyttää sekä alaisen että esimiehen molempinpuolista kunnioitusta ja arvostusta (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, 5). Näiden asioiden ollessa kunnossa keskustelusta muodostuu välitön, avoin ja rehellinen, missä luotetaan toiseen osapuoleen. Samalla rakennetaan menestystä tulevalle toiminnalle, sillä oikeanlainen suhtautuminen keskustelijoihin mahdollistaa toimivan vuorovaikutuksen.

Hyvän keskustelijan tuntomerkinä ovat kyky olla rehellinen ja kunnioittava. Hyvä esimies on kiinnostunut alaisen työstä ja on kiinnostuksen ohella halukas antamaan tukeaan alaisen työhön. Hyvän esimiehen on myös oltava motivoiva ja innostava ja rohkaistava alaista eri asioissa. Hyvälle esimiehelle on myös helppo kertoa ongelmistaan työstä ja esimies voikin omalla ammattitaidollaan päästää alaisen pulmistaan. Esimiehen on myös kerrottava avoimesti työpaikan asioista. Runsaasti keskusteleva esimies herättää helposti alaisen luottamuksen. Lojaalisti ja kaikkia alaisiaan tasapuolisesti kohteleva esimies voi teoillaan osoittaa uskollisuutensa ja samalla näyttää esimerkkiä työyhteisön sisäisestä ilmapiristä (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, 5).

Kehityskeskustelussa olisi myös nähtävä yhteistoiminnallisen vuorovaikutuksen malli (Ranki, 1999, 116). Kehityskeskusteluissa olisi hyvä arvioida etupäässä asioita, ei niinkään ihmisiä. Yhteistoimintamallin sisään ajaminen kehityskeskustelussa voi olla ponnahduslauta vuorovaikutukselle kaikissa toimenkuvaa koskevissa ongelmissa. Alaisen kokiessa, ettei ongelman ääressä olla yksin, herättää se halun auttaa myös muita. Tällä tavoin yksilökohtaiset ongelmat voidaan oppia ratkomaan ryhmän tuella. Yhteistoimintamallin avulla yksilökohtaiset tavoitteetkin voidaan saavuttaa helpommin.

2.4 Kehityskeskustelun mahdollisuudet

Jotta kehityskeskustelusta tulisi työyhteisön voimavara, johdon täytyy varmistaa, että esimies on sitoutunut käymään kehityskeskusteluita (Aarnikoivu, 2008, 117). Esimiehen on myös työstettävä motivaationsa kuntoon aloittaessaan käymään alaisensa kanssa kehityskeskusteluja. Esimiehellä on yleensä ratkaiseva merkitys onnistuneen kehityskeskustelun mahdollistajana. Alaisen on vaikea motivoitua keskusteluun, jos esimies ei pidä keskustelua tärkeänä tai jos alaisella on tieto, ettei keskusteluista seuraa mitään hyvää.

Kehityskeskustelu mahdollistaa esimiehelle välittömän tilaisuuden viestittää työyhteisön missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön (Aarnikoivu, 2008, 117). Kohdatessaan alaisen henkilökohtaisesti, esimies voi varmistaa, että kaikki alaiset ymmärtävät nämä avainasiat. Niin ikään esimies saa parhaimman mahdollisuuden kertoa alaiselle hänelle itselleen suunnatuista tavoitteista ja kertoa aina yritystason tavoitteista.

Kehityskeskusteluissa esimies voi aina osoittaa, että myös hän itse on valmis kehittymään (Mts. 118). Niin ikään laittaessaan oman johtamistapansa arviointiin, esimies osoittaa olevansa keskusteleva johtaja, joka pystyy ottamaan myös kritiikkiä vastaan. Kummankin osapuolen tullessa toisiaan vastaan ja laittaessaan työkalunsa käyttöön, voi kehityskeskustelun tuloksena muodostua uusia innovatiivisia ideoita jopa uuden menestyksen mahdollistajana.

Kehityskeskustelun merkitys päämääräsuuntautuneessa ja yhteistoiminnallisessa johtamisessa on suuri (Autio ym., 2000, 7). Toimivalla kehityskeskustelulla luodaan raamit linjaorganisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle. Kehityskeskusteluilla poistetaan myös työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Kehityskeskustelut ovatkin hyvä perusta esimiehen ja alaisen jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja henkilöstön sitoutumiselle omaan työhönsä.

2.5 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii molempien osapuolten sitoutumisen ja ratkaisukeskeisen työskentelymuodon (Kehityskeskustelut ja työpaikkakokoukset [viitattu 21.4.2009]). Keskustelussa ei ole viisasta kuluttaa liiaksi aikaa ongelmissa ja toteutumattomissa tavoitteissa, sillä onnistunut kehityskeskustelu kulminoituu nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Kehityskeskustelu on hyvä aloittaa käsittelemällä tämän hetkistä työtilannetta ja esimiehen olisi hyvä kysyä, kuinka alainen juuri nyt kokee työnsä (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 106). Usein näissä tilanteissa esiin nousevat työn ammatilliset puolet, mutta esimiehen on myös sallittava alaisen näyttää myös persoonallisen puolensa. Keskusteltaessa alaisen kanssa tämän toimenkuvasta on hyvä löytää mahdolliset ongelmakohdat tämän työstä. Mietittäessä yhdessä uusia keinoja ongelmien ratkaisemiseksi esimies ja alainen lisäävät luottamustaan toisiinsa.

Sekä esimiehen että alaisen täytyy valmistautua huolella kehityskeskusteluun (Autio ym., 2000, 12). Esimiehen on huolehdittava, että kehityskeskusteluille on varattu riittävästi aikaa ja etsiä rauhallinen paikka, jossa kehityskeskusteluja käydään. Molempien osapuolten on huolehdittava, että ilmapiiri kehityskeskusteluissa on vilpitön ja vapaa. Esimiehen on oltava kuunteleva ja aktivoitava alainen puhumaan tavoitteista, tukitoimenpiteistä ja keinoista, joilla tavoitteet saavutetaan.

Onnistunut kehityskeskustelu ei ole kuitenkaan tekninen suoritus, sillä onnistuneen kehityskeskustelun voi käydä monella eri tavalla. Mikäli keskustelussa puhutaan alaisen toimenkuvasta, työ- ja henkilökohtaisia tavoitteista, tuloksesta, osaamisesta ja arvioidaan sekä esimiestä, että alaista, voidaan jo näidenkin teemojen pohjalta käydä onnistunut kehityskeskustelu (Viitala, 2002, 197).

Kehityskeskustelut ovat työyhteisön kehittymisen ja tuloksellisuuden kannalta tärkeä työväline, sillä keskustelussa voidaan jalkauttaa henkilökohtaiset tavoitteet aina yritystason tavoitteisiin saakka. Tämän johdosta sopivan kehityskeskustelukäytännön etsimiseksi on nähtävä vaivaa (Viitala, 2002, 197).

3 KEHITYSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Lähtökohta-analyysi aiemmista lomakkeista

Ensimmäisenä hankin käsiini Peab Seiconin olemassa olevat kehityskeskustelulomakkeet ja analysoin ne. (Lomakkeiden sisältö löytyy liitteestä 1). Nuoren tutkijan silmin tulin siihen tulokseen, että materiaalia lomakkeissa oli todella paljon. Jopa liian paljon. Kun ajatellaan esimerkiksi työntekijöitä työmailla ja sitä, että siellä pitäisi kaiken kiireen keskellä käydä kehityskeskusteluita, niin liiallinen määrä paperia on yksi jopa kehityskeskusteluiden vakavuutta syövä tekijä.

Jos halutaan kehityskeskusteluiden tavoite aivan yksinkertaisimmilleen, niin keskusteluiden pitäisi sisältää seuraavat asiat:

1. Työntekijä saa kuulla arvion itsestään työntekijänä esimiehen arvioimana.
2. Esimies saa kuulla alaisen arvion omasta johtamisestaan.
3. Alainen kertoo mielipiteensä työstä.
4. Alainen kertoo kehittämiskohteet sekä omat urasuunnitelmansa.

Näiden pääajatusten sisällyttämisen kehityskeskustelulomakkeisiin ei pitäisi viedä kovinkaan monta liuskaa käytännöllisissä ja hyvin hyödynnettävissä lomakkeissa. Itse asiassa väljästi ohjailtu kehityskeskustelu, jossa on ymmärretty sen tarkoitus oikein, omaa suuremmat mahdollisuudet tuoda todellisia, kehityskeskustelun tarkoitusta palvelevia aiheita esille.

Aiemmat lomakkeet vaikuttivat melko vaikeaselkoisilta, vaikka osasyynsä lienee silläkin, että olin ollut vasta vähän aikaa tässä työorganisaatiossa.

Analysoidessani kehityskeskustelulomakkeiden kysymyksiä tulin siihen tulokseen, että kysymykset olivat osin liian vaikeita. Ajattelen, että tämä vie kehityskeskustelun tuoksinassa liikaa aikaa, koska kysymysten ei ole tarkoitus olla liian ohjaavia.

Osin vaikeat kysymykset taas vievät huomion helposti pois työntekijän toimenkuvasta, jonka pitäisi kehityskeskusteluissa olla se kenttä, jonka ympärillä esimies ja alainen pysyvät.

Keskustelumuistio ja edellisen keskustelun seurantalomake olivat mielestäni kaikista ongelmallisimmat koko aineistossa. Mielestäni keskustelumuistio oli rakenteeltaan ja ohjaavuudeltaan sopimaton, jotta siihen olisi voinut kirjata keskustelun satoa. Jos yhdistetään lomakkeiden monet ohjailevat ja vaikeasti ymmärrettävät kysymykset hankalasti hyödynnettävään kehityskeskustelumuistioon, voi jo aluksi uskoa tiettyä muutospainetta olevan uusiin lomakkeisiin.

Seurantalomake oli aivan samanlainen kuin muistiolomake. Erona siinä oli numeroarviointi, jolla oli tarkoitus arvioida muistiolomakkeeseen kirjattujen tavoitteiden toteutumista. Numeroilla siis arvioitiin mennyttä toimikautta seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä. Uskoakseni pelkkä numeroarviointi ei kuvaa riittävän hyvin tavoitteiden toteutumista. Arviointi, joka tapahtuu numeroilla 1-5, ei mahdollista kovinkaan hyvää tavoitteiden toteutumisen todellista hyödynnettävyyttä. Jotta tavoitteiden toteutumista tai toteutumattomuutta voisi hyödyntää, täytyisi uusissa lomakkeissa olla kuvaavampi tapa arvioida mennyttä toimintakautta.

Mielestäni parasta vanhoissa lomakkeissa oli esimiehen muistilista, johon oli koottu tärkeitä aihealueita kehityskeskustelun tueksi. Tällä on mielestäni hyvin pystytty varmistamaan se, että kaikista tärkeistä teemoista tulee puhetta. Ajattelen, että esimies pystyy käymään alaisen kanssa hyvän ja tarkoituksen mukaisen kehityskeskustelun, vaikka ei olisi valmistautunut juurikaan kehityskeskusteluun.

3.2 Tavoitteiden täsmentäminen neuvottelussa

Lomakkeiden analysoinnin jälkeen pidimme Seinäjoella neuvottelun, jossa Peab Seicon Oy:n henkilöstöjohtaja ja henkilöstökoordinaattori kertoivat yrityksen aiemmista lomakkeista havaittuja ongelmia ja parannusehdotuksia.

Tämä oli tärkeä neuvottelu, sillä minulle selvitettiin, mitä yritys todella halusi tältä kehityshankkeelta. Neuvottelussa sain myös opastusta opinnäytetyöhöni ja minulle neuvottiin hyviä toimintatapoja saavuttaakseni parhaan tuloksen työstä. Aivan aluksi minua neuvottiin ottamaan selville Peab Seiconin henkilöstön mielipiteet olemassa olevista lomakkeista. Tämä ei kaikessa kattavuudessaan voinut kuitenkaan tarkoittaa kaikkien työntekijöiden mielipiteiden yhteen kokoamista, vaikka siihen olisi ollut toki kohtuulliset mahdollisuudet esimerkiksi kyselytutkimuksen muodossa. Näimme parhaimmaksi tehdä otannan eri puolilta työyhteisöä, sekä työmailta että toimistolta. Henkilöstökoordinaattorin avustuksella, katsoimme sopivat henkilöt Peab Seiconilta. Henkilöitä valittaessa kriteereinä olivat kokemus kehityskeskusteluista ja valmius kehittää Peab Seiconin kehityskeskustelulomakkeita ja käytäntöjä.

Neuvottelussa henkilöstöjohtaja kertoi ajatuksensa Peab Seiconin olemassa olevista kehityskeskustelumateriaaleista. Merkille pantavaa hänen puheessaan oli se, että kehityskeskusteluja ei ole käyty säännöllisesti. Niin ikään keskusteluja on käyty vain tietyissä organisaation osissa. Itse ajattelin syiden sijoittuvat jonnekin sopimattomien kehityskeskustelukäytäntöjen, toimimattomien lomakkeiden tai yrityskulttuurin välimaastoon. Jollakin tavalla aluksi oli tehtävä hypoteesi, mistä tämä ongelma voisi johtua. Olin melko varma, että tekemällä lyhyet ja hyvin ohjeistetut lomakkeet, voisivat monet näistä ongelmista korjaantua. Lisäksi työlleni antoi uskoa, etten jäisi yksin, sillä olihan tällä työllä henkilöstöhallinnon tuki takanaan.

Henkilöstöjohtajan mielestä kehityskeskustelumateriaali oli liian pitkä ja monen työntekijän kohdalla tointa kuvaamaton. Niin ikään jäsenetelemättömyys ja lomakkeista puuttuvat ohjeet oli koettu keskusteluita merkittävästi hankaloittavaksi tekijäksi. Keskustelussa kaikki viittasi siihen, että tietty muutos olisi tervetullut ja uusille innovaatioille oli sijaa.

3.3 Haastattelut

Henkilöstöjohtajan ja henkilöstökoordinaattorin kanssa käymäni yhteisen alkuneuvottelun jälkeen lähdin suunnittelemaan haastatteluja. Tämä edellytti haastattelumatkoja, jotka suuntautuivat kahteen yrityksen toimipaikkaan, Tampereelle ja Helsinkiin. Esimieheni, Peab Seiconin hallintojohtaja kertoi alkuneuvottelun jälkeen omia ajatuksiaan kehityskeskustelulomakkeista ja kertoi päämääräsuuntautuneista haastattelutekniikoista. Alusta asti oli selvää, että haastattelumatkoista aiheutui jonkin verran kuluja. Peab Seicon lupasikin huolehtia opinnäytetyöhön liittyvistä kuluista sekä työharjoittelun aikana sain tarvittavan ajan haastattelumatkojen tekemiseen.

Haastatteluiden ajaksi sain Peab Seiconilta käyttöön mp3-soittimen, jolla pystyin äänittämään kaikki haastattelut. Äänittäminen oli ensiarvoisen tärkeää, sillä monet haastatteluista olivat liki parin tunnin mittaisia ja täynnä uusiin kehityskeskustelulomakkeisiin esille tuotavia asioita. Erityisen tärkeäksi henkilöstöhallinto koki haastatteluissa vanhojen lomakkeiden kohta kohdalta läpikäymisen. Tämä oli sikäli perusteltua, että tällä tavoin pystyimme dokumentoimaan aiempien lomakkeiden hyvät ja huonot puolet. Menettely mahdollisti myös muutoseikkojen ja kysymysten kokonaisvaltaisen tutkistelun, sillä juuri lomakkeiden käyttäjien mielipiteen henkilöstöhallinto halusi otettavan huomioon luodessamme uusia lomakkeita.

Haastatteluissa pyrin tuomaan esille myös uusia ehdotuksia ja yhdessä haastateltavan kanssa pyrimme luomaan uusia keinoja, jotka mahdollistaisivat sujuvien ja tehokkaiden kehityskeskustelulomakkeiden syntymisen. Kriittisyys kaikkea entistä kohtaan oli suotavaa, sillä jo ensi silmäyksellä olin taipuvainen arvioimaan lomakkeet melko vaikeasti käytettäviksi. Vahvistusta tälle antoi henkilöstöjohtajan kertoman mukaan se, että useimmissa organisaation osissa keskusteluita ei ole edes käyty. Haastatteluja varten luonnostelin sopivia kysymyksiä haastattelutilanteisiin, jotka löytyvät liitteestä 2.

3.3.1 Työmaahenkilöiden haastattelut

Henkilöstöhallinto valitsi kolme henkilöä haastateltaviksi. Nämä haastateltavat olivat:

- Työpäällikkö, Tampere
- Työnjohtaja, Tampere
- Aluejohtaja, Seinäjoki

Kävimme kaikkien haastateltavien, sekä toimisto- että työmaahenkilöiden kanssa läpi Peab Seiconin olemassa olevia kehityskeskustelumateriaaleja ja etsimme yhdessä asioita lomakkeista, jotka vaativat kehitystä. Toimin jokaisen haastateltava kanssa erikseen. Tähän opinnäytetyöhön tein referaatit haastatteluista ja niiden tärkeimmistä sisällöistä. Seuraavassa luvussa esiteltävä haastatteluiden purkukeskustelu toimii myös haastatteluiden yhteenvetona.

1. Työpäällikkö, Tampere.

Haastateltavana ollut työpäällikkö käy kehityskeskusteluja aina työmaan alkaessa ja päättyessä. Työmaaurakat ovat pitkäkestoisia, joten toimikausi on kestoaltaan keskimäärin vuosi. Haastateltava valmistautuu keskusteluun huolella ja kertoo tulosta arvioitaessa palautteensa vastapuolelle. Yhdessä alaisen kanssa he luovat keskustelun pohjalta vihkosen, jonka molemmat allekirjoittavat.

Haastateltava kertoi, että olemassa oleva kehityskeskustelumateriaali on aivan hyvä, mutta siinä on 4-5 liitetiedostoa, mikä ei ole hyvä asia (Liite 1). Materiaali olisi hyvä olla yhdessä tiedostossa. Aineistossa olisi hyvä olla liite, joka käydään vastapuolen kanssa yhdessä läpi. Valmistautuessaan kehityskeskusteluun alaiset jaksavat aika harvoin käydä pitkäksi koetun kehityskeskustelumateriaalin läpi kokonaan. Kehityskeskustelujen ajankohdalla voidaan toki vaikuttaa alaisen valmistautumisen myönteisesti esim. kiireettömän ajankohdan valinnalla. Työmaalla tämä tarkoittaa ennen projektia tai heti projektin jälkeen.

Yrityksen arvot ja tavoitteet -lomake oli haastateltavan mielestä hyvä, koska ne käydään joka tapauksessa läpi keskustelussa. Mikäli lomakkeeseen tulee muutok-

sia, ne kirjataan. Tosin olisi suotavaa, että lomakkeet päivitetäisiin (arvot, visio jne.) yrityksen johdon taholta.

Haastateltava toi esiin ajatuksen, olisiko tämä kehityskeskustelu oikea foorumi tuoda tiedoksi Peab Seicon Oy:n liikevaihtonumeroita myös alaiselle. Alaiset kysyvät usein keskustelussa, mikä on Peab Seiconin talouden tila. Haastateltava mietti, että onko sellaisia tilaisuuksia liian vähän, joissa käsitellään esimerkiksi liikevaihtoa.

Haastateltavan mukaan lomakkeissa on eniten ongelmana kohta 4.3 (jatkotoimenpiteet ja seuranta), koska alainen usein kokee, että asioihin ei oikeasti voida edes vaikuttaa. Haastateltava arveli myös, että asioita, joita työpäällikkötaso ei voi ratkaista, ei yleensä edes käsitellä päättävien tahojen keskuudessa. Keskustelujen merkitys pitäisi säilyttää tärkeänä. Jos keskustelut eivät johda mihinkään, keskustelut kokevat inflaation.

Haastateltava oli miettinyt asioita ja ehdotti, että keskusteluista tulisi raportoida joko henkilöstöjohtajalle tai muulle esimiestä ylemmälle taholle. Lomakkeissa tulisi olla raportointikaavake, jossa olisi selontekoa ja yhteenvetoa siitä, mitä työntekijät miettivät. Raportti olisi osoitettava sellaiselle taholle, joka voi vaikuttaa asioihin. Haastateltava esitti, että esimerkiksi aluepäällikön tulisi raportoida työpäällikön ja hänen alaistensa keskusteluista yhteenvedon muodossa ylemmälle tasolle tiettyyn päivämäärään mennessä. Raportissa tulisi olla riittävä määrä henkilöitä mukana. Lomakkeessa näkyisi asiat, jotka on koettu ongelmalliseksi, mutta myös hyvät asiat. Lomakkeessa ilmenisi, ketkä ovat osallistuneet näihin keskusteluihin (nimet?) esim. 20kpl. Raportissa ei kuitenkaan tulisi näkyä yksilöidysti, että kuka sanoi ja mitä.

Olemassa olevan keskustelumuiston raamin haastateltava koki ihan hyväksi, mutta se on vaikea täyttää. Mittaus- ja seurantatapa on ensiarvoisen tärkeä, sillä rakennuksilla mikään ei onnistu ilman mittareita. Kehityskeskusteluissa olisikin hyvä käydä läpi asiat, kuinka mittareiden täyttäminen on onnistunut työntekijän kohdalla.

Kysymys, ”Mitä yhtiön johdon tulisi tehdä paremmin”, on haastateltavan mukaan hiukan korkealentoinen, sillä keskustelussa tulisi kiinnittää huomiota omaan toimenkuvaan. Kysymyksen, ”Kuuluuko työhösi turhia tehtäviä, josta voisit ajatella luopuvasi”, on haastateltavan mukaan hyvä, sillä se mahdollistaa jatkokeskustelun. Yleensä ottaen kysymyksiä ei saisi olla liikaa. Hyviä kysymyksiä ovat sellaiset, joista voi keskustella.

Ohjeistus on haastateltavan mukaan lomakkeissa ihan hyvä, muistiolomaketta lukuun ottamatta. Muistio lomake vaatisi erillisen ohjeistuksen.

2. Työnjohtaja, Tampere.

Haastateltavana ollut työnjohtaja kertoi kehityskeskustelukansiossa olevan liian suuren määrän lomakkeita (Liite 1). Hänen mukaansa riittäisi, jos keskustelukansiossa olisi vain yleiset periaatteet lyhyesti. Tällä haastateltava tarkoitti ensisijaisesti syitä, miksi kehityskeskusteluja käydään.

Haastateltavan ehdottamat kehityskeskustelu teemat:

- Miten työntekijä haluaa kehittää itseään?
- Mitä työntekijä ajattelee työstään?
- Työntekijä saa kuulla arvion itsestään ja kertoa palautteensa esimiehen toiminnasta
- Työntekijä saa kertoa ajatuksensa työstä

Haastateltava ehdotti kehityskeskustelukansioon ja osaamiskartoitusteeman yhteyteen ns. kategorisointilomaketta. Esimerkiksi työmailla tämä tarkoittaisi sitä, että määriteltäisiin työmaahenkilöiden eri osaamisalueet. Kategorisoinnissa ei luokiteltaisi ihmisiä, vaan osaamista. Tästä olisi suuri apu suunniteltaessa esimerkiksi työmaahenkilökunnan koostumusta.

Haastateltava ehdotti myös ns. raportointilomaketta, jotta kehityskeskusteluista olisi todellista hyötyä. Lomakkeella varmistettaisiin, että muutostarpeisiin voidaan

reagoida. Tämä ”toimeenpanolomake” olisi luonteeltaan sellainen, johon koottaisiin keskusteluista tärkeitä asioita ja se toimitettaisiin päättävien tahojen käsiin.

Haastateltava ilmaisi tarpeen, että esimiesten täytyisi valvoa, että kehityskeskusteluja käydään. Haastateltava korosti, ettei riitä, että Power Point- kalvoilta esitetään hienoja ajatuksia, että ”nyt alamme käymään kehityskeskusteluja koko organisaatiossa”. Keskusteluja täytyisi myös käydä. Haastateltava kertoi, että alaisille herää helposti epävarmuutta, eikö heitä haluta olleenkaan kuunnella. Tämä saa helposti alaiset kokemaan tiettyä arvottomuutta isossa organisaatiossa.

Haastateltava kertoi myös, että aina kun osaava työntekijä vaihtaa työpaikkaa, herää kysymys: oliko työntekijä tyytymätön oloonsa. Tässä tapauksessa kehityskeskusteluilla on iso rooli. Uuden osaavan kaverin hankkiminen on aina vaikeaa ja jotta hänestä saadaan maksimisuorituskyky irti, se vie paljon aikaa.

3. Aluejohtaja, Seinäjoki

Haastateltavana ollut aluejohtaja kertoi aluksi kehityskeskustelumateriaalissa olevan liian lukuisa määrän tiedostoja. Valmistautumismateriaali on pitkä ja ohjeet ovat paikoin epäselvät (Liite 1).

Toimenkuvalomaketta haastateltava ei laittaisi keskustelumateriaaleihin, mutta lomakkeessa oleva toimenkuvan sijainen ja tiedot esimiehestä sen sijaan puoltavat paikkaansa. Toimen edellyttämät vaatimukset eivät kuulu kehityskeskustelulomakkeisiin.

Haastateltava kertoi alaisten valmistautuvan hyvin kehityskeskusteluihin, mutta tiettyjä kysymyksiä olisi syytä olla lisää: ”Millaista koulutusta työntekijä haluaa?” Lisäksi kysymyksissä olisi hyvä olla tiedustelu työntekijän etenemissuunnitelmista. Jatkokysymyksenä olisi hyvä olla tavoitteet työn suhteen esim. kolmen ja viiden vuoden aikana. Tärkeä kysymys on myös, ”kuinka työntekijä haluaisi kehittää itseään?”. Kehityskeskustelussa olisi hyvä tiedustella myös alaisen omat käsitykset työnsä onnistumisesta, jonka jälkeen esimies arvioi saman asian.

Haastateltava on esimiehenä täyttänyt valmiiksi alaista koskevat asiat lomakkeisiin. Kuitenkin lomake, jossa kerrotaan Peab Seicon Oy:n tavoitteet ja arvot, on erityisen tärkeä. Siihen kohtaan lomaketta olisikin hyvä varata vähän kirjoitustilaa, jotta olisi helpompi kertoa itse keskusteluissa, kuinka esimerkiksi yrityksen arvot voi yhdistää kyseenomaisen henkilön toimenkuvaan.

Kysymysten, jotka koskevat alaisen henkilökohtaista kehittymistä, olisi hyvä liittyä hänen työpanokseensa, tuloksellisuuteensa ja ammatilliseen osaamiseensa. Haastateltavan mukaan kysymyksiä ei kuitenkaan saa olla liikaa.

Keskustelumuihistio on haastateltavan mukaan koettu kautta linjan vaikeaksi täyttää. Pohdimme yhdessä, olisiko malli tai ohjeet hyvä ratkaisu ongelmalle. Muistiota, jossa tavoitteiden täyttymistä arvioidaan numeroilla, haastateltava ei ole käyttänyt. Kehityskeskustelumateriaalissa ei saisi olla sellaista lomaketta, joka on vaikea täyttää. Haastateltava lisäsi, että valmistautumista ei saa tehdä liian raskaaksi. Tämä johtaa helposti siihen, että alaiset täyttävät vain helpot kohdat lomakkeista.

Muistiolomakkeeseen ei loppujen lopuksi ole kovin vaikea saada asioita, mutta se jää täytettynäkin jotenkin puolinaiseksi. Jätimme avoimeksi, auttaisiko asiaa, jos muistiolomakkeeseen laitettaisiin lisää tilaa. Kuitenkin lomakkeen muotoa alainen oli valmis muuttamaan.

Mittaus- ja seurantatapa hankaloittaa muistiolomakkeen täyttämistä, sillä on vaikea luoda yhtenäisiä ”skaaloja” työmailla ja toimistolle. Mittaus sinänsä on tärkeää, mutta se täytyy tehdä oikealla tavalla. Muistiolomake pitäisi kuitenkin olla yhteenvedo keskustelusta.

Haastateltava ehdotti, että esimiehen kertoessa alaiselle yrityksen tavoitteet, alainen kertoo omat tavoitteensa. Sitten keskustellaan yhdessä, kuin nämä voidaan yhdistää. Kehityskeskustelumakkeissa saisi olla selkeitä kysymyksiä, ja jokaiseen lomakkeeseen tulisi lyhyet ja selkeät ohjeet.

3.3.2 Toimistohenkilöiden haastattelut

Henkilöstöhallinto valitsi kolme henkilöä haastateltaviksi. Nämä haastateltavat olivat:

- Talouspäällikkö, Helsinki
- Reskontranhoitaja, Helsinki
- Hallintojohtaja, Seinäjoki

1. Talouspäällikkö, Helsinki.

Haastateltavana ollut talouspäällikkö oli huolellisesti valmistautunut kehityskeskusteluun lukemalla saatavilla olevat alaisten edellisten keskustelujen muistiot. Lisäksi hän oli sopinut ajoissa tapaamiset ja lukenut kehityskeskustelukansiosta ohjeet esimiehille. Hän oli myös kehottanut alaisia lukemaan kehityskeskustelumateriaalit.

Haastateltava oli sitä mieltä, että keskustelumateriaali oli melko pitkä, mutta täynnä tärkeitä asioita.

Koska kaikki työntekijät ovat kaikki erilaisia, olisi hyvä, jos keskustelumateriaali ei olisi liian sitova.

Hyvää lomakkeissa oli, että esimies voi johdatella keskustelua ja kertoa periaatteista ja yrityksen arvoista.

Haastateltava ehdotti uusiin lomakkeisiin kohtaa, jossa työntekijää arvioitaisiin pisteytyksellä 1-5, josta näkisi tilastollista laskenta arvoa alaisesta itsestään ja esimiehestään. Lisäksi menetelmällä saataisiin esille kohdistetusti esim. pelkästään taloushallinnon tilanne.

Haastateltava kertoi, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä hetkiä työntekijälle. Työkiireiden vuoksi ei ole usein aikaa puhua tuntemuksistaan työstä. Tämä puoltaa avointen kysymysten mukana oloa.

Muisti listaa(rastituslista esimiehelle) haastateltava ei ole seurannut orjallisesti, mutta siitä on hyvä tarkistaa, että kaikista asioista tuli puhetta. Muistilista on hyvä olla mukana varsinkin ensikertalaisen kannalta.

Eri osioita voisi tiivistää, sillä esim. tavoitteet tulevat jopa kolme kertaa esille lomakkeissa: osaston keskeiset tavoitteet, alaisen tavoitteet ja tavoitteet muistiossa.

Ehdottamaani tiivistelmää, helppoa A4:sta, josta voisi katsoa kehityskeskustelun rungon, haastateltava puolsi lisäten, että runko ei saisi olla liian sitova.

Muistiolomakkeessa haastateltava koki seuraavia haasteita:

- Liian monta laatikkoa.
- Mikä on looginen tapa edetä
- Mittaus- ja seurantatapa: Kaikkea ei voi taloushallinnossa mitata.
- Liikaa tulkinnan varaa.
- Numeroilla arvioitu seurantalomake ei ole myöskään helppo täyttää. Se ei ole riittävä yhteenveto.

Haastateltava ehdotti muistion oheen myös tiivistelmää, jossa olisi henkilön arviointi asteikolla 1-5 tietyistä väitteistä. Tiivistelmässä olisi myös pari avointa viivaa, johon saisi kommentoida väitteitä. Väitteiden pohjalta voisi tehdä tilastollisen analyysin, jonka antaisi informaatiota esim. taloushallinnon eri henkilöiden tilanteiden muutoksista, mutta myös yksikkötasolla tilanteiden muutoksista.

Työntekijän kanssa pitäisi olla enemmän kuin yksi keskustelu vuodessa. Kehityskeskusteluiden lisäksi voisi olla useampia pienempiä keskusteluita vaikka keskustelumuistion pohjalta, jotta alainen kokee, että hän on tärkeä.

Keskustelumateriaaleissa olisi hyvä olla kysymyksiä myös työiihtyvyydestä, jakamisesta ja stressistä, jotta alaiselle tulisi kokemus, että hänestä välitetään.

2. Reskontranhoitaja, Helsinki.

Haastateltavana ollut reskontranhoitaja oli valmistautunut kehityskeskusteluihin olemassa olevan materiaalin avulla.

Osa kysymyksistä oli hänen mukaansa hieman toimenkuvaan sopimattomia. Esimerkiksi kysymys, ”Mistä nykyisistä töistä pidät eniten ja mistä vähiten”, vaikutti haastateltavan mielestä sopimattomalta kysymykseltä toimistolle. Tällainen kysymys vaatisi jatkoksi kysymyksen, ”mihin tehtäviin sopisit parhaiten”. Myös kysymys: ”kuuluuko työhösi turhia tehtäviä, joista voisit ajatella luopuvasi”, vaikutti hänen mukaansa vähän sopimattomalta. Parempi kysymys olisi; että kuinka työympäristösi on esim. viimeisen vuoden aikana muuttunut, ja minkälaisia muutoksia on havaittavissa. Lisäksi kysymys, ”oletko osallistunut mihinkään koulutukseen?”, olisi parempi muotoilla ”oletko kiinnostunut jostakin koulutuksesta” Uutena kysymyksenä reskontrahoitaja ehdotti, ”miten haluat kehittää itseäsi/työtäsi?” Ja tämän jälkeen kysyttäisiin sitten tarvetta lisäkoulutuksesta.

Haastateltava koki, että hän oli saanut muutoksen aikaan kehityskeskustelujen avulla ja kehityskeskusteluissa saa viimeistään sanoa tuntemuksiaan työstä.

Kysymykset, jotka liittyvät arviointiin esimiehestä ja alaisesta, saisivat olla hienotunteisempia, sillä on melko vaikea sanoa kasvokkain korjaavaa palautetta esimiehestään.

Haastateltava ehdotti laadittavaksi erilaisen muistion niille henkilöille, jotka eivät ole johtotyössä. Nykyisessä muistiossa on liikaa tulkinnan varaa sekä alaisen kohdalla on paljon kohtia, johon ei voi vastata.

Haastateltava ehdotti, että esimiehen lähettäessä kutsun sähköpostitse kehityskeskusteluun, siinä olisi linkki kehityskeskustelumateriaalit -kansioon. Tällä tavoin keskustelumateriaaliin tulisi paremmin tutustuttua ja se palvelisi keskusteluun valmistautumisessa.

Ohjeistuksen haastateltava sanoi olevan ihan riittävän, mutta tiedottamiseen liittyviä asioita saisi olla ohjeistuksessa. Yleensä ottaen tiedottamisen toimivuuden arvioimista olisi hyvä käsitellä keskustelussa.

Haastateltava ehdotti, että toimenkuvalomakkeen voisi ihan hyvin yhdistää kohtaan, ”mitä juuri nyt teen”. Tavoitteet ja kehittyminen-kohtaan voisi myös yhdistää siten, että lomakkeeseen olisi valmiiksi kirjattu esimiehen toimesta esim. painopistealueet. Samalla esimies kertoisi, kuinka se vaikuttaa työhön. Lomakkeessa voisi olla myös rastitusvaihtoehto, jossa katsottaisiin, olisiko henkilö yleensä ottaen kiinnostunut ottamaan lisää vastuuta. Asiaan olisi seuraavassa keskustelussa helppo palata ja katsoa, kuinka nämä tavoitteet vaikkapa suurempaan vastuuseen ovat toteutuneet.

Toimenkuvalomakkeessa toimen edellyttämät vaatimukset haastateltava koki vähän turhiksi, koska nämä asiathan on selvitetty henkilön tullessa töihin. Toimen edellyttämät vaatimukset voisi olla jossain esitiedoissa, jossa on koulutus, taidot ja valmiudet. Asiaa ei tarvitsisi joko kehityskeskustelussa kysyä.

Haastateltava kannatti ehdotustani, että luotaisiin tiivistelmälomake, jossa kerrottaisiin kehityskeskustelun kulku ja kaikki tärkeät aihealueet, jotka liittyvät olennaisesti kehityskeskusteluun. Lomakkeella varmistettaisiin se, että mitään olennaista teemaa ei jätettäisi käsittelemättä. Periaatteessa jo itse lomakkeella pärjäisi kehityskeskustelussa. Lomakkeessa teemat jaksotettaisiin. Haastateltavan mukaan sen voisi toteuttaa myös rasti ruutuun menetelmällä.

Lomakkeen, jossa kerrotaan yrityksen arvot ja tavoitteet, haastateltava koki hyväksi, sillä siinä kerrotaan lyhyesti kaikki tärkein yritykseen liittyvä. Se on paljon käytännöllisempi, kuin vaikka diaesitys Power Point-ohjelmalla. Osaston ja yksikön tavoitteet olisi toki hyvä saada tietää jo ennakoon.

3. Hallintojohtaja, Seinäjoki

Haastateltavana ollut hallintojohtajan mielestä ongelmallisin kohta kehityskeskustelulomakkeissa on keskustelumuistio, sillä se on hieman vaikea täyttää esimerkiksi taloushallinnossa, koska samat muistiolomakkeet ovat käytössä rakennuksilakin. Tavoitteet ja mittarit eivät ole samat.

Esimerkiksi palkanlaskijan kohdalla on vaikea hahmottaa joitakin erityisiä tulostavoitteita. Rakennusmiehen kohdalla tilanne on ihan erilainen. Lisäksi keskustelumuistio on vaikea täyttää, sillä siinä on liikaa tulkinnan varaa.

Mietimme haastateltavan kanssa mahdollisuutta, että luotaisiin muistioon erityiset täyttöohjeet. Toinen vaihtoehto voisi olla esimerkiksi valmiiksi täytetty muistiolomake.

Haastateltavan mukaan muistiolomakkeita olisi hyvä tehdä kahdet, sekä toimistolle että työmaalle

Koko kehityskeskustelukansion kysymykset pitäisi kohdistaa siten, että ne olisi helppo täyttää.

3.4 Haastatteluiden purkukeskustelu

Haastatteluiden jälkeen kokoonnuin Peab Seiconin henkilöstöjohtajan ja henkilöstökoordinaattorin kanssa arviomaan haastatteluaineiston satoa. Koska haastattelut olivat pitkiä, oli myös käsiteltävää asiaa todella runsaasti. Alusta asti oli selvää, ettei kaikkia haastateltavien toiveita pystyttäisi ottamaan huomioon.

Arvioimme keskustelun aluksi, ettei toimenkuva-lomakkeiden tietoja ole tarpeen kysyä joka kerta kehityskeskustelussa. Henkilöstöjohtaja kertoikin, että aina kun uusi työntekijä tulee töihin, olisi henkilöstöhallinnon huolehdittava siitä, että toimenkuvauslomake tulisi täytettyä.

Henkilöstöjohtaja jatkoi, ettei kysymyksiä saa olla liikaa. Henkilöstökoordinaattori kertoi puolestaan, että kysymykset työviihtyvyydestä, stressistä ja jaksamisesta tulevat esille Handslaketissa, joka on Peab Seiconin sisäisesti teetetty työtyytyväisyystutkimus. Kysymykset ja keskustelu eivät saisi myöskään olla liian maailmaasyleileviä, vaan tarkoitus olisi pitäytyä alaisen toimenkuvassa.

Henkilöstöjohtaja myönsi raportointilomakkeen tarpeen, mutta kertoi siinä olevan kaksi heikkoa kohtaa: raportoimalla lomakkeeseen esimies saattaa luistaa hänelle kuuluvasta vastuusta itse. Jos lomakkeet pystytään kohdentamaan yksikön- ja henkilöntavoitteisiin, päästään koko raportointilomakkeen tarpeesta.

Henkilöstöjohtaja myös sanoi, että kehityskeskustelun nimeä olisi myös syytä muuttaa. Uusi ja parempi nimi olisi tavoite- ja kehityskeskustelut, joka otettiin käyttöön uusissa lomakkeissa.

Keskustelussa ei pitäisi puhua liian vaikeista asioista. Liian isot asiat, joihin esimies ei voi vaikuttaa, eivät ole tarkoituksenmukaisia. Sopivia asioita ovat sellaisia, jotka esimies tai hänen esimiehensä voi ratkaista.

Henkilöstöjohtaja ja henkilöstökoordinaattori olivat sitä mieltä, että olemassa oleva kehityskeskustelulomake on ehkä liian ohjaava. Henkilöstöjohtaja antoi ymmärtää, että hänelle on aivan samantekevää, miten keskusteluita käydään, kunhan se si-

sältää tietyt osa-alueet. Uuden kehityskeskustelukäytännön sisään ajaminen on myös oppimisprosessi.

Haastatteluissa esiin noussut tarve arvioida alaista asteikolla yhdestä viiteen oli sekä henkilöstöjohtajan että henkilöstökoordinaattorin mielestä liian ”insinöörimäinen”. Se ei kuvaisi asioita riittävästi. Samalla se olisi liian ohjaava ja informaation, koska olosuhteet esimerkiksi viimeisen vuoden aikana rakennusalalla ovat muuttuneet radikaalisti. Asteikko 1-5 vaatisi perustelut ja pelkkä numerointi olisi liian vaikeasti käytettävä.

Henkilöstöjohtaja sanoi, että kerran vuodessa käytävien keskustelujen lisäksi olisi hyvä käydä myös epävirallisia keskusteluja, jotka olisivat suunnan tarkistuspisteitä. Henkilöstökoordinaattori lisäsi, että virallisia keskusteluja ei voi olla kuin yksi vuodessa, sillä jos niitä on liian usein, se on liian raskasta.

Kategorisointilomakkeen henkilöstöjohtaja sanoi liittyvän niihin asioihin, jotka esimiehen pitäisi tietää esimerkiksi suunniteltaessa työmaata ja sen kehittämistä. Jos alainen ei osaa joitakin asioita, niin hänelle pitää järjestää koulutus. Koulutuksen jälkeen esimiehen olisi raportoitava henkilöstöhallintoon, että läpäisikö alainen koulutuksen.

Henkilöstöjohtajan mielestä liikevaihto ja budjettiasiat voidaan ottaa selventämään kehityskeskusteluja, jotka osaltaan ohjaavat tavoitteita. Esimiehen pitää osata antaa tiettyjä lukuja budjetista omaa yksikköä koskien, mutta esimerkiksi koko yritystä koskevia lukuja voidaan kuitenkin antaa vasta pörssitiedotteen antamisen jälkeen.

Henkilöstöhallinnossa ja taloushallinnossa tavoitteet ovat erilaisia kuin esimerkiksi työmailla. Tavoitteet ja mittarit on vain osattava asettaa. Esimerkiksi toimihenkilöllä, joka vastaa vakuutus käsittelystä ja rahaliikenteestä, tavoitteet pitää luoda sen mukaan, minkälaisia puutteita vaikkapa vakuutus käsittelyssä on. Henkilöstöjohtaja lisäsi, että esimerkiksi työmailla ei tiedetä kaikkia vakuutuksia. Esimiehen tulisikin ohjata alaista tavoitteiden luonnissa.

Helposta A4-lomakkeesta henkilöstökoordinaattori sanoi, että sillä tulisi helposti vähäteltyä kehityskeskustelun tarkoitusta. Ohjeet tukevat keskustelua. Mutta esimerkiksi koulutustarpeilla tulisi olla raportointivelvollisuus. Henkilöstöjohtaja jatkoi, että yksi A4 on liian vähän, mutta kaksi tai kolme on jo riittävä. Lomakkeissa täytyy olla vähintään 2-3 osaa: Ensimmäisessä selvennys, miksi kehityskeskusteluja pidetään, toinen muistilista, jossa selvitetään, mistä pitää olla puhetta keskustelussa ja kolmanneksi osa tavoitteista, jotka alainen ja esimies täyttävät yhdessä. Yhdessä kirjattu lomake toimii myös muistiona.

Sekä henkilöstöjohtaja että henkilöstökoordinaattori olivat sitä mieltä, että olemassa oleva muistio voidaan jättää kokonaan pois uusista lomakkeista. Jos uusien lomakkeiden kohdalla päädytään kahden sivun tiivistelmään, niin muistio on jo valmiina. Parin sivun tiivistelmästä loppuosa voisi olla rakenteeltaan: ”olemme sovineet tavoitteista, koulutuksesta ja tuloksesta tätä”. Tiivistelmän kumpikin osapuoli valmistaa itse ja sitä täydennetään keskustelun perusteella. Tiivistelmässä ilmenee, mitä on sovittu ja asiaa vaativat toimenpiteet. Seurantakeskustelussa taas katsotaan tiivistelmälomakkeen loppupäästä, mitä on sovittu ja miten tavoitteet täyttyivät. Tällainen olisi yksinkertainen ja toimiva käytäntö toimihenkilöille. Työntekijöille taas voisi olla oma lomakkeensa ja muotonsa. Heille riittää yksikkökeskeisempi ja työntekijään liittyvä analysointi.

Loppupäätelmänä totesimme, että kehityskeskusteluaineisto on saatava tiiviimmäksi. Ideaalitilanne olisi, että sekä alainen että esimies voivat toimia samalla lomakkeella vastavuoroisesti. Tällöin ei hukuttaisi liikaan paperinmäärään. Jaottelu-, ohjeistus-, ja selityslomakkeet olisivat erikseen. Lomakkeet voisivat olla myös esitetyt.

3.5 Lomakkeiden viimeistely

Koottuani haastatteluaineiston yhteen ja käytyäni neuvottelut henkilöstöhallinnon edustajien kanssa, alkoi varsinainen uusien lomakkeiden työstäminen. Helsingissä käydyn haastatteluiden purkukeskustelun jälkeen uusien kehityskeskustelulomakkeiden luontiin osallistui myös Peab Seicon Oy:n kehitysinsinööri, joka toi erityisesti työmaahenkilökunnan näkemystä lomakkeisiin.

Tekemäni pohjatyön jälkeen Peab Seicon Oy:n henkilöstöhallinto halusi huolehtia varsinaisten uusien lomakkeiden tekemisestä itse, jotta uudet lomakkeet ehtisivät varmasti vuoden vaihteen alkuun ja alkavalle toimintakaudelle. Aikataulu, n. 1-2 kuukautta, ei juuri antanut vaihtoehtoja toisenlaiseen toimintaan.

Viimeistelyvaiheessa tehdyt kehityskeskustelulomakkeiden ohjeet olivat henkilöstökoordinaattorin, kehitysinsinöörin ja opinnäytetyöntekijän yhteinen tuotos. Varsinaisten lomakkeiden raamit olivat henkilöstöhallinnon käsialaa. Kaiken tuotoksen arvioi lisäksi Peab Seicon Oy:n henkilöstöjohtaja.

Peab Seiconin johtoryhmä hyväksyi juuri ennen vuodenvaihdetta lomakkeet kokouksessaan ja uudet lomakkeet olivat yrityksen käytössä vuoden 2009 alusta alkaen.

4 UUDET LOMAKKEET

4.1 Kehityskeskustelulomakkeiden perustelut

Peab Seicon Oy:n uudet kehityskeskustelulomakkeet muuttuivat paljon edeltäjistään. Voisi sanoa, että uusille innovaatiolle oli todella sijaa. Koska muutokset olivat suuria ja lomakeaineisto tiivistyi aikaisemmasta huomattavasti, uudet tuotokset on syytä perustella.

Pääajatuksena voisi sanoa, että sekä vanhat että uudet lomakkeet pyrkivät samaan lopputulokseen. Muutoksen teema oli kuitenkin saada kehityskeskustelut juohevammiksi ja tiivistettyä oleelliset asiat pienempään paperimäärään. Niin ikään uusien lomakkeiden tuli mahdollistaa, että jokainen kehityskeskustelu voi olla persoonallinen. Vapaamuotoisempi tapa ajoi ohjaavuuden edelle.

4.1.1 Yleisohjeet

Yleisohjeet käsittelevät koko kehityskeskustelun toimintaa (Liite 3). Ohjeiden tarkoitus on antaa riittävä selonteko kaikkien lomakkeiden ja koko kehityskeskustelutoiminnan sujumiseen. Aiemmistä lomakkeista poiketen uudet lomakkeet on luotu siten, että toiminta kunkin osan kanssa ei jätä liikaa tulkinnan varaa. Samalla runko ei pyri olemaan liian ohjaava, vaan uudet lomakkeet sallivat kehityskeskustelijoille vapauden käydä heille sopivan tavan käydä kehityskeskusteluja.

Yleisohjeiden tavoite ja tarkoitus-kohdassa (yleisohjeet 1) on korostettu sekä yhtiön että henkilökohtaisten tavoitteiden tärkeyttä kehityskeskustelussa. Jotta keskustelijat voivat asennoitua oikealla tavalla kehityskeskusteluun, on sen merkitystä perusteltua tähdentää. Ohjeissa on myös kerrottava alaisen ja esimiehen saavu-

tettavia tavoitteita, sillä nämä tiedostamalla keskustelussa on suuri mahdollisuus pysyä merkityksellisissä asioissa.

Kuten teoriaosuudessa mainitsin (luku 2.1), kehityskeskustelun on syytä pitäytyä korostuksesta riippuen kolmella pääasiallisella aihealueella: Yksikön- ja henkilöta-voitteet, yhteistyö ja johtaminen sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen (yleisohjeet 2). Nämä lomakkeet onkin luotu pitkälti näiden pääaiheiden alle. Kuitenkin tavat käydä näiden aiheiden alla keskustelua, on nähty vapaamuotoisiksi.

Vaikka yksi pääteemoista uusia lomakkeita luotaessa oli motiivi lyhentää kehityskeskustelumateriaalia ja kehityskeskustelun tarkoitusta palvelevan keskustelun voi käydä periaatteessa parilla A4-paperilla, on yleisohjeissa (osa 3) järkevää ohjeistaa esimiehiä huolehtimaan asialliset olosuhteet kehityskeskusteluun. Tämä helpottaa erityisesti juuri organisaatioon tulleita esimiehiä sekä varmistaa pitkällä tähtäimellä säännönmukaista toimintaa kehityskeskusteluissa. Aikataulutusta taas luo motiivina käydä kehityskeskustelua ja velvoitteet esimiehelle luovat turvallisuutta kummallekin osapuolelle.

Lomakkeiden täyttämiseen liittyvässä ohjeistuksessa (osa 4) on pyritty antamaan riittävä selvitys kunkin lomakkeen täyttämiseen. Tärkeää on myös, ettei tulkinnan varaa lomakkeiden kohdalla ole liikaa. Siksi riittävän täsmällinen ohjeistus on paikallaan.

Haastatteluiden ja henkilöstöhallinnon yksimielisen kannanoton jälkeen uudet kehityskeskustelulomakkeet antavat nyt myös riittävän selonteon kehityskeskustelua seuraaville seurantakeskusteluille (osa 5). Seurantakeskustelu kuitenkin nähdään luoteeltaan kevyempänä. Ohjeissa onkin korostettu, että keskustelijat kiinnittävät huomiota mahdollisten uusien resurssien tarpeelle, mikäli varsinaisessa kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet eivät näytä toteutuvan.

4.1.2 Alaisen valmistautumislomake

Teoriaosuudessa mainitsin (luku 2.1.2), että kehityskeskustelu perustuu pitkälti alaisen toimenkuvaan ja tämän suorittamiin tuloksiin. Se johdosta alaisen valmistumislomake on pyritty tekemään mahdollisimman kattavaksi, jotta alainen kokee olevansa tärkeä ja toimenkuva tulee tarkoin käsitellyksi. Lomake on luotu siten, jotta alainen oman työnsä parhaana asiantuntija pohtii kokonaisvaltaisesti toimenkuvansa tavoitteita, tulosta sekä kehittämisalueita.

Kysymykset on pyritty asettelemaan siten, että alainen suuntaa huomionsa vielä vähän toimenkuvaansa syvemmälle, tekemisen tavoitteisiin. Samalla on huomioitu sekin, että kysymysten pohjalta voidaan arvioida sekä alaista itseään että esimiestä.

Alaisen oman ammatillisen osaamisen kehittäminen on huomioitu lomakkeissa kokonaisvaltaisesti, sillä alainen saa kertoa oman näkemyksensä koulutustarpeistaan. Kysymyksen kohdalla voidaan perehtyä uudelleen työssä ilmenneisiin vaikeuksiin sekä kartoittaa uusien toimintatapojen ja vaihtoehtoisten toimintamallien tarvetta.

Alaisen valmistautumislomakkeen kysymysten asettelussa on pyritty sisällyttämään monia asiakokonaisuuksia samaan kysymyksen. Tämä tuo osaltaan keskusteluun vapamuotoisuutta sekä tarjoaa vaihtoehtoisia toimintamalleja. Monet asia alaisen toimenkuvassa liittyvät toisiinsa ja aina työntekijä ei niitä itse huomaa. Sen johdosta vuoropuhelu, jota alainen ja esimies käyvät keskustelussa, tarjoaa mahdollisuuden huomata nämä syy-seuraussuhteet. Kysymysten yhdistelyllä oli myös suuri vaikutus, kun uusi kehityskeskusteluaineisto (Liite 3) lyhentyi edeltäjästään (Liite 1).

4.1.3 Keskustelumuistiot

Keskustelumuistion tavoitteena on toimia dokumenttina, joka luodaan kehityskeskustelun yhteistoimintamallin seurauksena (Alaluku 2.3). Edeltäjästä poiketen (Liite 2), uusi muistio käsittelee johdonmukaisemmin tavoitteita, työtehtävien sekä oman osaamisen kehittämistä (Liite 3). Kehityskeskustelussa molemmat osapuolet täydentävät muistiota keskusteltavien asioiden ohessa ja uudet tavoitteet luodaan molempien osapuolten hyväksyminä. Muistiossa myös määritellään mahdollisesti jo keskustelussa tiedettävät toimenpiteet ja luodaan tavoitteelle realistinen aikataulu.

Muistio on myös luotu siten, että se ei jätä täyttäjäänsä epätietoisuuden varaan. Yleisohjeet tarjoavat lomakekohtaisen ohjeistuksen ja muistion raamit on luotu yksinkertaiseksi, jotta asetetut tavoitteet voi nopeasti tarkistaa vaikka kesken toimintakauden.

Allekirjoitukset muistion lopussa luovat lisäarvoa lomakkeelle. Tällä varmistetaan se, että molemmat osapuolet sitoutuvat noudattamaan tavoitteita ja toimimaan yhdessä sovitun toimintamallin mukaisesti. Samalla koko keskustelu saa lisää uskottavuutta.

Kehityskeskusteluaineistossa on kaksi samanlaista muistiota, joista toinen on tarkoitettu seurantakeskustelun dokumentiksi. Seurantakeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan asteikolla: 1 = ei muutosta, 2 = menossa, 3 = toteutunut. Seurantakeskustelun muistioon voidaan myös määritellä mahdolliset korjaavat toimenpiteet, joilla asetetut tavoitteet saadaan toteutetuksi.

4.2 Yhteenveto

Uusi kehityskeskusteluaineisto täytti monilta osin lomakkeiden lähtökohtaiset tavoitteet (Luku 3). Kehityskeskusteluaineisto keventyi, jolloin kehityskeskusteluista ei muodostu alaiselle ja esimiehelle liian kuormittava.

Yleiset tavoitteet, jotka kehityskeskustelumateriaaleille asetettiin, saivat arvoisensa lopputuotoksen: kehityskeskusteluiden periaatteiden sisään ajaminen ei saanut lomakkeista liian ohjaavia, eikä aikaisemmasta lomakkeista (Liite 2) poikennut uusi kehityskeskustelukäytäntö poikennut radikaalisti edeltäjästään (Liite 3). Samalla lomakeaineiston tiivistäminen ei jättänyt toimivan kehityskeskustelun kannalta olennaisia asioita pois, vaan uudet lomakkeet kohdistivat keskustelun tarkoituksen mukaisille aihealueille.

Uusi lomakeaineisto on myös yhdistänyt tiiviisti kaikki osansa toisiinsa, jolloin yleisohjeissa määritelty tapa edetä kehityskeskustelussa on looginen. Parhaimmat edistysaskeleet uudet lomakkeet ottivat mielestäni juuri ohjeistuksissa, sillä lyhyemmällä, mutta kohdistetummalla ohjeistuksella saatiin hallittu kokonaisuus koko kehityskeskustelumateriaaleista. Toimimattoman kehityskeskusteluohjeistuksen merkitystä kehityskeskusteluille voisi verrata esimerkiksi maantiiliikenteeseen, jossa ei ole mitään liikennesääntöjä eikä viittoja. Selvät suunnat ja päämäärät antavat lisää uskottavuutta koko kehityskeskustelutoiminnalle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö oli oppimisprosessina ainutlaatuinen liiketalouden koulutusohjelmassa. Mikään muu opintokokonaisuus ei ole tarjonnut näin paljon mahdollisuuksia osoittaa henkilökohtaista kapasiteettia ja kypsyyttä tehdä opintosuoritus, jossa varsinainen tuotos on osoitettu selkeästi koulun ulkopuoliselle taholle. Samalla opinnäytetyö oli kuitenkin saumatonta yhteispeliä Peab Seicon Oy:n sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun kanssa. Varsinaiset lomakkeet, jotka tulivat vuoden 2009 alussa Peab Seicon Oy:n kehityskeskustelutoimintaan käyttöön, noudattelivat työyhteisön tarpeita. Kuitenkin tämä kirjallinen opinnäytetyö, joka on rakennettu luotujen kehityskeskustelulomakkeiden ympärille, sai suurimmat vaikutteensa Seinäjoen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön tarkoitetuista opintojaksoista sekä koulun ohjaajalta. Vaikka lopulliset ratkaisut kirjallista versioita katsoen tein itse, oli näiden kaikkien tahojen merkitys korvaamaton.

Uudet kehityskeskustelulomakkeet saivat tukea työn teoreettiselta viitekehyseltä. Lomakkeiden ydin perustuu teoreettisessa viitekehyksessä mainitsemini menneen toimintakauden arvioimiseen, oman ammattiosaamisen kehittämiseen ja uusien tavoitteiden luontiin tulevalle toimintakaudelle. Samalla uudet lomakkeet tarjoavat helposti hyödynnettävän muistio-dokumentin keskustelusta.

Vaikka kaikkien haastateltavien toiveita uusiin kehityskeskustelulomakkeisiin ei voitu toteuttaa, olivat kaikki ajatukset todella tärkeitä. Mielestäni tärkein jatkohanke kehityskeskustelulomakkeiden yhteyteen olisi osaamiskartoitus-lomake, josta mainitsin myös teoreettisessa viitekehyksessä. Tämä on olennainen osa mahdollistettaessa työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen. Ajattelen niin, että mikäli työntekijä haluaa kehittyä työssään, olisi hänelle uusien osaamisalueiden tunnistaminen tärkeää, jotta uudet henkilökohtaiset tavoitteet olisi helpompi luoda. Osaamiskartoitus olisi erityisesti työmaahenkilökunnan johdonmukainen työväline suunniteltaessa eri rakennuskohteiden työntekijäkokoontia.

LÄHTEET

- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 2000. Kehityskeskustelut. Turku: Johtamistaidon opisto.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Ronhy-Östberg, M., Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. Turku: Johtamistaidon opisto.
- Kehityskeskustelut ja työpaikkakokoukset. 11.9.2003. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 15.9.2008]. Saatavissa: <http://www2.kotka.fi/mut/asiakirjat/Haus%20110903.ppt#262,1,Dia1>.
- Toimintakatsaus. Peab Seicon Oy. Julkaisematon sisäinen moniste. 10.1. 2008.
- Peab Seicon Oy. Ei päiväystä. [WWW-sivu]. [Viitattu 30.4.2009]. Saatavissa: <http://www.peabseicon.fi/>

LIITTEET

LIITE 2: Kysymyshahmotelmat haastattelutilanteisiin

1. Käytkö säännöllisesti kehityskeskusteluja alaistesi kanssa?
2. Miten valmistauduit kehityskeskusteluun?
3. a) Tutustuitko ohjeisiin ja lomakkeisiin etukäteen?
b) Miten koit ne?
c) Kaipaatko konkreettisempaa opastusta kehityskeskusteluiden käymiseen?
4. a) Millä tavoin koit kehityskeskustelun aloituksen?
b) Mitkä olivat vastapuolen ennakkokäsitykset kehityskeskustelusta?
c) Mitkä olivat omasi?
d) Oliko alainen valmistautunut kehityskeskusteluun aineiston avulla?
5. a) Mitä hyvää lomakkeissa ja kysymyksissä oli
b) Mikä oli vaikeaa?
6. a) Haluaisitko lisätä kehityskeskustelulomakkeisiin jotakin?
b) Onko lomakkeissa jotakin sinne kuulumatonta?
7. Tuliko keskusteluissa tai lomakkeissa ilmi teemoja, jotka arvioivat edellisten keskusteluiden tavoitteiden toteumista?
8. a) Koetko, että lomakkeissa olisi tarpeen olla arviointia työntekijästä?
b) Johdattelisiko se paremmin kehityskeskustelun samaan aiheeseen?
9. a) Ajatteletko, että lomakkeissa olisi tärkeää olla kysymyksiä stressistä, työpumisesta ja työviihtyvyydestä?
b) Helpottaisiko tämä keskustelun kohdistumista samaan aiheeseen?

10. Onko nykyisissä lomakkeissa riittävästi selontekoa esim. työmenetelmistä, ongelmanratkaisusta, tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta?
11. a) Minkälaisia kysymyksiä haluaisit lomakkeisiin?
b) Millainen muoto olisi hyvä lomakkeissa?
12. a) Mitä ajattelet ohjeista?
b) Pitäisikö jokaisessa lomakkeessa olla oma ohjeensa?
13. a) Olisitko halukas lähtemään Peab Seiconin kehittämisprosessiin mukaan, jossa sinun olisi mahdollista saada palkkioita kirjallisessa muodossa esitetyistä työmenetelmien ja tuottavuuden kehittämiseen liittyvistä aloitteista?
b) Onko sinulla sellaisia jo mielessä?

LIITE 1: Jäljennös Peab Seicon Oy:n vuoden 2008 kehityskeskustelulomakkeista



Sisällysluettelo

1. Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet
2. Saavutettavat hyödyt
3. Kehityskeskustelun pääkohdat
4. Kehityskeskustelun toteuttaminen

Liitteet:

1. Liite – Esimiesten muistilista
2. Liite – Esimiesten valmistautuminen
3. Liite – Keskustelun valmistautumiskysymykset
4. Liite – Keskustelumuistio
5. Liite – Keskustelun arviointi ja seuranta
6. Liite – Toimenkuvauslomake – toimihenkilö (täytetään tarvittaessa)
7. Liite – Toimenkuvauslomake – työmaatoimihenkilö /täytetään tarvittaessa)

Yhtenä välineenä joukkuehengen, johtajuuden ja yhteistyön toteuttamiseksi on kehityskeskustelu. Tällä punnitaan samalla yksilön kyky tehdä yhteistyötä, olla alainen tai johtaja, jolle yrityksen toiminta ja ympäristö asettaa vaatimuksia.

Kehityskeskustelu on avain osaamiskehityksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan. Se tukee omalta osaltaan sitä tavoitesuunnittelua ja systemaattista tapaa, jolla varmistetaan ammattimainen ja henkilökohtainen kehitys yhtiössämme.

Kerran vuodessa käytävä yksilöllinen kehityskeskustelu on yksi vaihe yhtiömme ammatillisen osaamisen kehityksessä. Kokonaisuudessaan se on yritykselle keino käsitellä tärkeintä voimavaraansa, henkilökuntaansa ja heidän pätevyyttään yhtäläillä kuin se on keino saavuttaa yhteiset tavoitteet.

Yksilöllinen kehityskeskustelu on ennalta valmisteltu keskustelu Sinun ja esimiehen välillä työtehtävistä, kehittämisestäsi ja mahdollisuuksistasi saavuttaa asetetut tavoitteet. Teillä on yhteinen vastuu siitä, että keskustelun sisältö on merkityksellinen ja tuottaa tulosta.

Yksi tapa lisätä pätevyyttä on kehittyminen päivittäisessä työssään – hyödyntää toinen toisiaan, kuunnella aktiivisesti ja toimia tavalla, joka edistää yhtiön toimintaa sekä suhtautua myönteisesti muutoksiin. Tämä kaltainen pätevyys luo omistautuvan ja motivoivan työympäristön, jota tulee edistää.

1) Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelun tarkoituksena ei ole keskustella ainoastaan päivittäisistä töistä, vaan käsiteltävissä asioissa tähdätään hieman syvemmälle ja kauemmaksi – tekemisen tavoitteisiin.

Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, tai aina henkilön siirtyessä uuteen toimenkuvaan tai uuden esimiehen alaisuuteen. Kehityskeskustelu on luottamuksellinen. Jos esimies haluaa viedä jotain asiaa organisaatiossa eteenpäin, tulee hänen saada siihen alaisen lupa.

Esimiehillä on vastuu sekä siitä, että kehityskeskusteluja käydään ja siitä, että keskustelut pidetään sovittulla tavalla. Keskusteluista tulee olla molemminpuolista hyötyä. Alaisella on vastuu osallistua keskusteluun valmistutuneena. Kehityskeskustelusta tulee hyötyä molempien osapuolten. Ei ole tarkoituksenmukaista, että vain toinen osapuoli on yksipuolisesti vastuussa siitä, että järjestelmä toimii ja koetaan hyödyllisenä.

Vastuu henkilöstön kehittämisestä, kouluttamisesta, työhön – ja työympäristöön sopeuttamisesta ja siinä toimimisesta on jokaisella henkilöllä itsellään sekä hänen esimiehellään. Esimiehillä on vastuu tiedostaa ja varmistaa tarvittavat puitteet.

2) Kehityskeskustelun avulla saavutettavat hyödyt

Yritykselle kehityskeskustelu on väline, jolla se ylläpitää tärkeimmän voimavaransa eli henkilökuntansa osaamisen tasoa, samalla kun se toimii pohjana yhteisten tavoitteiden ja näkemysten saavuttamiselle. Lisäksi yhtiö saa hallinnollisen apuvälineen henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun.

Kehityskeskustelussa alaisen näkökulmasta tavoitellaan mm. vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä omaan työhön, palautteen saamista omista työsuorituksista sekä mahdollisena kykyjen ja toiveiden parempaa huomioimista työssä. Lisäksi kehityskeskustelu mahdollistaa avoimen keskustelun alaisen työhön liittyvistä toiveista ja päämääristä. Alainen oppii myös tuntemaan esimiestään.

Kehityskeskustelussa esimiehen näkökulmasta tavoitellaan mm. apuvälineitä ja konkreettisia toimenpiteitä työn tavoitteiden ja yhteisten näkemysten saavuttamiselle. Keskustelu tarjoaa luontevan tilaisuuden antaa palautetta alaiselleen pidemmän aikajänteen pohjalta. Lisääntyneen tiedon kautta mahdollistetaan työn tulokset ja palkka vastaamaan toisiaan. Esimies oppii tuntemaan paremmin alaisensa ja heidän työnsä, esimies saa palautetta omasta johtamistavastaan ja esimies voi puuttua ei-toivottuun kehitykseen.

3) Kehityskeskustelun pääkohdat

Keskustelussa lähtökohtana on se, että osapuolina ovat esimies ja alainen. Tätä tosiasiaa ei saa unohtaa, eikä sitä pidä vältellä millään tavalla. Keskustelu on pyrittävä pitämään tasolla, joka tuntuu tilanteeseen nähden oikealta. Keskustelua tulee käydä työstä, työtehtävistä ja henkilökohtaisesta kehittymisestä työympäristössä. Yksityisasioiden, ja sen myötä ehkä arkaluonteisiksi koettujen asioiden läpikäyminen keskustelussa ei välttämättä ole tarkoituksen mukaista.

Myöskään palkka – tai muu etuisuus ei ole kehityskeskustelun aiheena. Tämä asia on hyvä tehdä selväksi jo keskustelun alkuvaiheessa. Palkka – ja etuisuusasioiden käsittelyajankohdan voi sopia kehityskeskustelun yhteydessä.

Kehityskeskustelun tulisi rakentua kolmelle (3) pääasialliselle aihealueelle

1. Yrityksen ja organisaation tavoitteet
2. Yhteistyö ja johtaminen
3. Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen

4) Kehityskeskustelun toteuttaminen

4.1 Valmistautuminen

- Sovi keskustelusta hyvissä ajoin
- Varaa rauhallinen paikka
- Huolehdi sitä, että toinen osapuoli on saanut valmistautumisohjeet vähintään viikkoa ennen kehityskeskustelua
- Varaa riittävästi aikaa

4.2 Keskustelu

Keskustelun alussa on käytävä läpi osapuolten odotukset ja kerrottava kehityskeskustelun tarkoitus. Tavoitteena on kerätä informaatiota josta voidaan yhteisesti muodostaa rakentavia tavoitteita sekä henkilö- että organisaatiotasolla.

4.3 Jatkotoimenpiteet ja seuranta

Eriyisen tärkeää on, että keskustelusta seuraa jatkotoimenpiteitä. Kaikkia asioita tai ehdotuksia, joita keskustelun aikana on läpikäyty, ei todennäköisesti voi toteuttaa. Mikäli jo(i)tain tehdyistä muutoksista ei voida toteuttaa, siihen pitää antaa perustellut vastaukset. Seurannan tavoitteena on arvioida tuloksia, myös ns. nollatulokset on näytettävä.



Toimenkuvauslomake toimihenkilö / toimisto

Toimen nimi	Yritys/yksikkö/työnumero
Toimenhoitaja nimi	Välittömän esimiehen toimi ja nimi
Toimenhoitajan sijainen	Sijaisuustehtävät / sijaisuuden luonne
TYÖKOHDETIEDOT / ORGANISAATIO / TYÖSKENTELYPAIKKA	
KESKEISET TEHTÄVÄT	
TOIMEN EDELLYTTÄMÄT VAATIMUKSET	
Koulutus ja kokemus	Erytisvaatimukset

1. Yrityksen keskeiset tavoitteet

Yrityksen keskeiset tavoitteet ja painopistealueet seuraavalle kaudelle.	<ol style="list-style-type: none">1. Tulostavoitteiden saavuttaminen2. Kannattavuuden parantaminen3. Organisaation ja henkilöstön kehittäminen4. Asiakas näkökulman kehittäminen5. Yhtiön identiteetin kehittäminen6. Oma tuotanto (Asuntotuotannon toimintamallin luominen ja noudattaminen)
--	--

2. Yrityksen arvot

Yrityksen arvot ja niiden sisältö	<p>ASIAKASLÄHTÖISYYS Asiakkaat ovat viimekädessä yrityksen toiminnan perusta. Tämä tarkoittaa vastuullista, luotettavaa ja korkealaatuista toimintaa sekä pyrkimystä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.</p> <p>HENKILÖKUNTA Vain osaava, motivoitunut henkilökunta kykenee tuottamaan ensiluokkaista palvelua asiakkaille kilpailukykyisesti ja tehokkaasti. Henkilökunnan arvostus, hyvinvointi ja jatkuva kehittyminen ovat ensisijaisen tärkeitä yritykselle.</p> <p>TOIMINTATAVAT Toimintatapojen jatkuva kehittäminen on kilpailukykyyn säilymisen edellytys. Vakioidut menetelmät takaavat, että osaavat ja motivoituneet henkilöt tekevät oikeita asioita oikealla tavalla.</p> <p>KANNATTAVUUS Kannattavuus on seurausta siitä, että osaavat ja motivoituneet henkilöt tekevät edellä mainitusti oikeita asioita oikealla tavalla ja asiakkaita palvellen. Vain kannattava yritys voi kantaa vastuunsa omistajiaan, henkilöstöään, yhteistyökumppaneitaan, yhteiskuntaa ja muita sidosryhmiään kohtaan.</p> <p>VISIO Peab Seicon Oy on rakennusyritys, jonka päämääränä on olla lähitulevaisuudessa merkittävimpien ja luotettavimpien suomalaisten rakennusyritysten joukossa.</p>
Miten yrityksen arvot voi yhdistää ko. henkilön työhön	<ol style="list-style-type: none">1) Asiakaslähtöisyys2) Henkilökunta3) Toimintatavat4) Kannattavuus

3. Yksikön / osaston keskeiset tavoitteet

Osaston/yksikön keskeiset tavoitteet ja projektit seuraavalle kaudelle	
Toimenkuvaan ja työtehtäviin liittyvät keskeiset kehitystarpeet ja painopistealueet	

4. Työssä onnistuminen

Mielestäni olet onnistunut seuraavissa keskeisissä tehtävissäsi	
Mielestäni seuraaviin asioihin olisi syytä kiinnittää huomiota	

5. Muita huomioita ja asioita joita haluat tuoda esille

--



Esimiehen muistilista

Valmistautuminen

Tehty

Kutsu keskusteluun

Mitkä ovat omat tavoitteesi ko. keskustelusta

Mitkä ovat toiminnan kannalta tärkeimmät asiat

Yhtiön / osaston tavoitteet valmisteltu

Mihin haluat että keskustelu johtaa alaisesi kanssa

Mitä uskot alaisesi haluavan tästä keskustelusta

Tee yhteenveto alaisesi työpanoksesta

Palauta mieleesi edellisen keskustelun tavoitteet

Keskustelu

Käy läpi edellisellä kerralla sovittuja tavoitteita

Käy läpi edellisellä kerralla sovittuja toimenpiteitä

Arvioi työpanosta

Kysy alaisesi käsitystä nykytilanteesta

Kerro, kuinka sinä haluat kehittää toimintaa

Tee yhteenveto uusista tavoitteita

Tee kehitys – ja toimintasuunnitelma

Dokumentoi keskustelu

Seuranta

Arkistoi kehityssuunnitelma / muu dokumentointi

Lähetä kopio suunnitelmasta henkilöstöosastolle

1. Nykyiset työtehtävät ja niiden kehittäminen

Nykyinen toimenkuvasi:	
Mitkä ovat tärkeimpiä työtehtäviäsi:	
Haluatko muuttaa nykyisten tehtäviesi painotusta, jos kyllä niin miten?	
Mitä ovat mielestäsi nykyisen tehtäväkuvasi keskeisiä kehittämisalueita?	
Mistä nykyisistä tehtävistä pidät eniten ja mistä vähiten?	
Kuuluuko tehtäväkuvaasi mielestäsi turhia tehtäviä, joista voisit ajatella luopuvasi?	
Missä asioissa työmääräsi on kasvanut huomattavasti kuluneen vuoden aikana?	
Missä asioissa työmääräsi on vähentynyt huomattavasti viimeksi kuluneen vuoden aikana?	

2. Oma osaaminen ja kehitys

Miten ja missä asioissa olet parhaiten voinut hyödyntää omaa osaamistasi?	
Onko sinulla sellaista osaamista / kokemusta / taitoa jotka ovat jääneet kokonaan tai osittain hyödyntämättä?	
Oletko osallistunut mihinkään koulutukseen viimeksi kuluneen vuoden aikana?	

3. Työssä onnistuminen

Onko päästy asetettuihin tavoitteisiin? Syyt, jos tavoitteisiin ei ole päästy	
Missä asioissa on ollut vaikeuksia/hankaluuksi, miksi?	
Onko työlläsi mielestäsi selkeät tavoitteet?	
Missä asioissa olet mielestäsi onnistunut tehtäviesi hoidossa viimeksi kuluneen vuoden aikana	
Miten olet mielestäsi viihtynyt sekä työssäsi että työympäristössäsi?	
Kokemukset edelliseltä toimikaudelta, mitä opit siitä?	

4. Esimies – ja johtotyö

Mitä yhtiön johdon tulisi mielestäsi tehdä 1) paremmin ja/tai enemmän 2) mikä voisi jäädä vähemmälle 3) mikä voisi jatkua entisenlaisena?	
Mihin yhtiön johdon tulisi lähitulevaisuudessa erityisesti kiinnittää huomiota?	
Mitä odotat oman esimiehesi tekevän 1) paremmin ja/tai enemmän 2) mikä voisi jäädä vähemmälle 3) mikä voisi jatkua entisenlaisena?	
Mihin mielestäsi oman esimiehesi tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?	
Mitkä ovat mielestäsi työyhteisön keskeiset kehittämiskohteet?	

5. Muita huomioita ja tärkeäksi kokemiasi asioita joita haluat tuoda esille

--

	Taloudelliset tavoitteet ja tulos	Toiminnalliset tavoitteet	Esimiestaidot ja johtaminen	Henkilökohtainen ammattiosaaminen
Painopistealueet				
Tavoite toimintakaudelle				
Mittaus - / seurantatapa				
Toimenpiteet				

Allekirjoitukset

Päivämäärä:	Esimies:	Alainen:	Alue:	Toimintajakso:
-------------	----------	----------	-------	----------------

	Taloudelliset tavoitteet ja tulos	Toiminnalliset tavoitteet	Esimiestaidot ja johtaminen	Henkilökohtainen ammattiosaaminen
Painopistealueet				
Tavoite toimintakaudelle				
Mittaus - / seurantatapa				
Toimenpiteet				

Arviointiasteikko

Erinomainen 5	Hyvä 4	Tyydyttävä 3	Huono 1-2
------------------	-----------	-----------------	--------------

Allekirjoitukset

Päivämäärä:	Esimies:	Alainen:	Alue:	Toimintajakso:
-------------	----------	----------	-------	----------------