



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SINI RUNOLA

Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä(t) Runola, Sini	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	23.5.2021
	Sivumäärä 31	Julkaisun kieli Suomi
<p>Julkaisun nimi Kehityskeskustelun kehittäminen onnistuneeksi kokonaisuudeksi</p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona Candyfloss Clothing Oy:ltä. Tarkoituksena oli kehittää nykyistä kehityskeskustelua vastaamaan paremmin tämän päivän tarpeita ja saada aikaan esimiestä ja työntekijöitä hyödyttävä kokonaisuus.</p> <p>Työn teoriaosassa käytiin läpi kehityskeskustelua yleisesti, miten se linkittyy osana henkilöstöjohtamiseen, millainen se on prosessina, kehityskeskustelun eri vaiheita, mahdollisia haasteita ja hyötyjä sekä mitä se vaatii onnistuakseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusotteena käytettiin laadullista tutkimusta. Aineistokeruumenetelmänä käytettiin esimiehen haastattelua ja työntekijöiden sähköpostiin lähetettyä kyselyä, joiden avulla saatiin tietoa kehityskeskustelun nykytilanteesta ja mahdollisista muutostarpeista.</p> <p>Haastattelun ja kyselyn tuloksien perusteella tehtiin yhteenveto kohdeyrityksen kehityskeskustelun kehitystarpeista. Niistä nousi esille työntekijöiden tietämättömyys, miksi kehityskeskustelua pidetään ja mikä niiden tavoite on. Keskustelun pitoväliä pidettiin liian pitkänä ja keskustelua toivottiin olevan enemmän. Valmistautumiseen käytettyjen lomakkeiden kysymysten koettiin olevan samoja vuodesta toiseen ja niihin haluttiin uudistusta. Kehityskeskustelujen jälkitoimien toteutumista pidettiin puutteellisena ja siihen kaivattiin muutosta. Kehitystarpeiden muutosehdotuksiin hyödynnettiin työn teoriaosuutta ja omia havaintoja.</p>		
<p>Asiasanat Kehityskeskustelu, kehittäminen, vuorovaikutus</p>		

Author(s) Runola, Sini	Type of Publication Bachelor's thesis	23.5.2021
	Number of pages 31	Language of publication: Finnish
Title of publication Refining the development discussion to a successful coherence		
Degree program Training programme of the business		
Abstract <p>The topic for this thesis came as an assignment from Candyfloss Clothing Oy. The purpose was to refine the current development discussion to better cope with present-day needs and to achieve a coherence that benefits both the employer and the employee.</p> <p>Development discussion was briefly looked over during the theory part of this thesis, how it links to human resource management, what kind of a process it is, what are the different stages of it, what are the potential challenges and benefits of it and what it takes to succeed.</p> <p>The research methods used during this thesis were qualitative. Supervisors' interview and an inquiry sent to employees' electronic mail were used as methods to gather material about the current situation of development discussion and potential needs for change.</p> <p>The results gathered from the interview and the inquiries were used to create a summary of the target company's needs to refine the development discussion. The ignorance of the employee's knowledge about what development discussions are and why they are held emerged from the results. The duration between discussions was thought to be too long and it was requested that there should be more of them. The forms and questions used to prepare were thought to be repetitive from year in, year out and a reform was requested. The follow-up actualization of development discussions was thought to be insufficient and a change was requested. This thesis' theory part and own observations were used to create alterations to development needs.</p>		
Key words Development discussion, development, interaction		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	6
2.1 Candyfloss Clothing Oy	6
2.2 Opinnäytetyön tavoite	6
2.3 Teoreettinen viitekehys	7
2.4 Opinnäytetyön tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä	8
3 KEHITYSKESKUSTELU	9
3.1 Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamista	10
3.2 Kehityskeskustelun haasteet ja hyödyt.....	12
3.3 Onnistumisen edellytyksenä luottamus ja vuorovaikutus	14
3.4 Vuorovaikutuksen tukeminen esimiestyössä	15
4 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI.....	16
4.1 Kehityskeskustelun vaiheet.....	16
4.1.1 Valmistautuminen.....	17
4.1.2 Keskustelutilanne.....	18
4.1.3 Jälkihoito.....	20
4.2 Toteutustavat	20
5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	22
5.1 Kehityskeskustelun nykytilanne esimiehen näkökulmasta	22
5.1.1 Esimiestyö ja vuorovaikutus kehityskeskustelun tukena.....	23
5.1.2 Esimiehen asenne kehityskeskusteluita kohtaan	24
5.1.3 Kehityskeskustelun toimivuus esimiehen näkökulmasta.....	25
5.2 Työntekijöiden näkemys tämänhetkisestä kehityskeskustelusta.....	26
5.2.1 Esimiestyön vaikutus kehityskeskustelun pitämiseen	27
5.2.2 Henkilöstön asenteet kehityskeskustelusta	27
5.2.3 Kehityskeskustelun toimivuus henkilöstön silmin	28
6 YHTEENVETO KEHITYSTARPEISTA	29
7 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	31

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe liittyy esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Työ tuli toimeksiantona Turun alueella toimivalta vaatealan yritykseltä Candyfloss Clothing Oy:ltä, jolla on useampi myymälä Myllyn, Hansan ja Skanssin kauppakeskuksissa, jossa myydään miesten sekä naisten vaatteita. Opinnäytetyöni tavoitteena on lähteä toisen kauppiaan toiveesta kehittämään nykyistä kehityskeskustelupohjaa paremmin tämän päivän tarpeita vastaavaksi ja saada aikaan molempia osapuolia hyödyttävä kokonaisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena on lähteä kehittämään miesten vaatemerkin Jack & Jones myymälöiden kehityskeskustelupohjaa.

Toimivalla kehityskeskustelupohjalla saadaan tehostettua henkilöresurssien käyttöä, luotua parempaa johtamisilmastoa ja jopa lisättyä henkilöstön työmotivaatiota. Kehityskeskustelu onkin keskeinen työpaikan suoritusta ohjaava ja osaamista kehittävä väline, jossa työntekijällä on myös mahdollisuus kertoa omista näkemyksistä, tarpeista sekä odotuksista. Aihe on hyvin ajankohtainen kun, johtamisen painotus on siirtynyt asioiden johtamisesta enemmän ihmisten johtamiseen. Samalla odotukset esimiehen vuorovaikutus- ja johtamistaidoista ovat kasvaneet. Myös kehityskeskusteluissa pyritään nykyisin avoimeen ja vastavuoroiseen keskusteluun.

Mahdollisia haasteita opinnäytetyössä on saada selvitettyä riittävän tarkka nykyisen kehityskeskustelun tilanne. Jotta saadaan luotua esimiestä ja työntekijöitä hyödyttävä kokonaisuus, voitaisiin nykytilannetta kartoittaa molempien osapuolien kannalta. Esimiehelle järjestettävän haastattelun ja työntekijöiden kyselyn tuloksena saataisiin tarkasteltua keskusteluiden ja vuorovaikutuksen nykytilannetta sekä mahdollisia muutostarpeita. Henkilöstöä tulotaisiin informoimaan kyselystä etukäteen ja korostaa vastauksen merkitystä, näin varmistettaisiin mahdollisimman iso vastausprosentti. Aineiston ja tarpeiden kartoituksen pohjalta valittaisiin juuri oikeanlainen menettelytapa kehityskeskustelulle ja sen vaiheille.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

2.1 Candyfloss Clothing Oy

Opinnäytetyö tuli toimeksiantona Candyfloss Clothing Oy:ltä. Candyfloss on kauppiasvetoinen, 2001 vuodesta alkaen Turun alueella toimiva yritys, joka myy miesten vaatteita Jack & Jones liikkeissä ja naisten vaatteita Vero Moda liikkeissä. Kauppiaita on kaksi ja he ovat jakaneet vastuualueensa niin, että toinen huolehtii Jack & Jones - ja toinen Vero Moda vaatemerkeistä. Liikkeet sijaitsevat Hansan, Skanssin ja Myllyn kauppakeskuksissa.

Opinnäytetyö tuli toimeksiantona toiselta kauppiaalta, joka vastaa Jack & Jones vaatemerkeistä. Liikkeitä on tällä hetkellä kaksi. Hän toimii esimiehenä kyseisissä liikkeissä ja työskentelee myös molemmissa liikkeissä, työskennellen osan viikosta kuitenkin etänä. Tarkoituksena oli lähteä selvittämään, millaiseksi nykyinen kehityskeskustelu koetaan työnantajan sekä työntekijöiden näkökulmasta. Työnantajaa haastateltiin ja työntekijöille järjestettiin sähköpostiin lähetettävä kysely, joiden kysymykset pohjautuivat teoriaosassa käsiteltyihin asioihin. Näiden pohjalta on tarkoitus tehdä yhteenveto yrityksen kehityskeskustelun muutostarpeista.

2.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kohdeyrityksen kehityskeskustelun tämänhetkinen tilanne ja päivittää se paremmin nykypäivän tarpeita vastaavaksi. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään nykyisen kehityskeskustelun mahdolliset ongelmakohdat sekä muutostarpeet ja ehdottamaan ratkaisua niihin. Tavoitteena on saada aikaan koko työyhteisöä hyödyttävä kehityskeskustelu, jotta työnantaja sekä alaiset saisivat siitä parhaan mahdollisen hyödyn.

Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1) Millaiseksi nykyinen kehityskeskustelu koetaan?

Tämä kysymys siksi, että saadaan jonkinlainen kuva siitä, millainen nykyinen kehityskeskusteluprosessi on ja mitä mahdollisia ongelma- ja kehityskohtia siinä on.

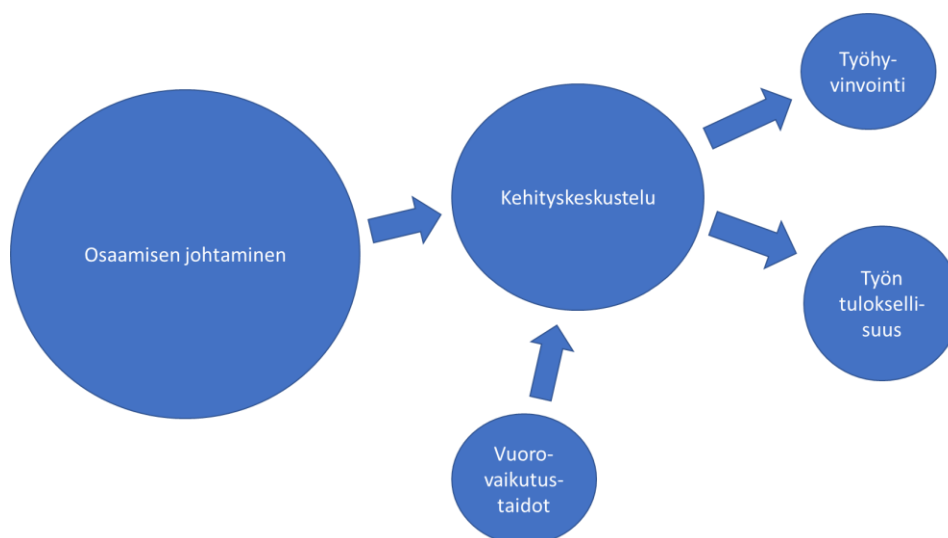
2) Miten nykyistä kehityskeskustelua tulisi kehittää?

Kehityskeskustelu on eräänlainen prosessi ja sen onnistuminen koostuu monista asioista. Työn toimeksiannon yhteydessä tuli vahvasti esille toive nykyisen kehityskeskustelun kehittämistä.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosan alussa on tarkoitus käydä läpi kehityskeskustelua yleisesti ja miten se linkittyy osana henkilöstöjohtamiseen. Käydään läpi myös sen eri vaiheita, toteutustapoja ja millainen se on prosessina. Kerrotaan sen haasteita ja hyötyjä sekä sen onnistumisen edellytyksiä. Teoriaosuuden tarkoitus on auttaa löytämään oikeanlainen kehityskeskustelun toteuttamistapa kyseiselle yritykselle sekä auttaa ymmärtämään mitä kaikkea kehityskeskustelu tarvitsee onnistuakseen.

Kuviossa 1, näemme opinnäytetyön viitekehysten. Kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisessa lähiesimiehen tärkeä työväline, jonka tavoitteena on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Onnistuneen kehityskeskustelun lähtökohtana on hyvä vuorovaikutus. Tavoitteena luottamuksen syntyminen esimiehen ja alaisen välille. Onnistunut kehityskeskustelu hyödyttää organisaatiota monella tavalla. Se voi parhaimmillaan lisätä motivaatiota, tuottavuutta ja tehokkuutta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2.4 Opinnäytetyön tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen. Halutaan saada selville nykyisen kehityskeskustelun tilanne ja miten keskustelut toteutettu kyseisessä yrityksessä. Halutaan ymmärtää mistä asioista kehityskeskustelu koostuu ja mitä se vaatii onnistuakseen. Laadullinen tutkimusote on tällöin mielestäni sopiva tapa lähteä lähestymään tutkimusongelmaa. Laadullinen tutkimus on kontekstisidonnaista ja sen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään, ymmärtämään sekä antamaan syvemmän käsityksen asiasta kokonaisuudessaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25.) Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia tai käyttäytymistä. Se on myös hyvä valinta silloin, kun halutaan ymmärtää jotain sellaista, josta ei vielä ole paljon tietoa. Samasta aineistosta voi syntyä erilaisia tulkintoja, sillä tutkijan oma näkemys ja kokemukset sekä ohjaavat että rajaavat tulkintaa. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyrikään objektiiviseen tai absoluuttiseen totuuteen, kuten kvantitatiivinen tutkimus, jolla haetaan vastauksia kysymyksiin, miten ja miksi. (Pitkäranta 2014, 92.)

Laadullisessa tutkimusotteessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelun tarkoituksena on selvittää mitä ihminen ajattelee tai miten hän kokee asiat. Kyselyn idea on sama kuin haastattelunkin, mutta menettelytapa on erilainen. Kysely on menettelytapa, jossa vastaajat täyttävät kyselyn kirjallisesti, joko valvotussa ryhmätilanteessa tai

muualla esimerkiksi kotona. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelijä esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee vastaajan suulliset vastaukset kirjallisesti. (Pitkäranta 2014, 90-91.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään aineistonkeruumenetelmänä esimiehen haastattelua ja työntekijöiden sähköpostiin lähetettävää kyselyä. Haastattelun lajina tullaan käyttämään syvähaastattelua ja kysymykset pohjautuvat vahvasti teorian ympärille. Haastattelu koostuu lähinnä avoimista kysymyksistä, jonka on tarkoitus olla luonteeltaan keskustelun omainen. Haastattelun tarkoituksena on selvittää esimiehen näkemys ja toimintatavat nykyisestä kehityskeskustelusta, sekä selvittää mahdollisia muutos- ja ongelmakohtia. Työntekijöille järjestetään kysely, joka tullaan lähettämään heille sähköpostin välityksellä. Kyselyssä tullaan käsittelemään samoja aiheita, kun esimiehen haastattelussa. Tarkoituksena saada myös työntekijöiden näkemys tämänhetkisestä kehityskeskustelun tilasta. Esimiehen haastattelun ja työntekijöille järjestettävän kyselyn vastauksia tullaan analysoimaan ja niiden avulla pyritään löytämään mahdolliset muutostarpeet. Haastattelun, kyselyn ja teorian avulla pyritään muokkaamaan nykyistä kehityskeskustelua toimivammaksi ja antamaan uusia työkaluja sen toteuttamiseen.

Haastattelua ja kyselyä tullaan analysoimaan teemoittelun avulla. Tarkoitus on paikantaa tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Aineistosta nostetaan esiin tutkimuksen kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Analyysin tuloksena syntyvä teemoittelu ei ole sama kuin haastattelun teemat. Tutkimustuloksissa esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta. Ne havainnollistavat teemoittelua ja auttaa perustelemaan miksi tutkija on teemoittanut työnsä tulokset näin. (Juhila 2021.)

3 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu esimiehen ja alaisen välinen tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin. Kehityskeskustelut ovat muokkaantuneet

vuosien saatossa. Niistä on olemassa monenlaisia versioita ja erilaisia nimityksiä, kuten esimies-alaiskeskustelut, tavoite- ja tuloskeskustelut sekä suoritusarvioinnit (Huttunen 2018). Keskustelun tarkoituksena on varmistaa, että alaisella ja esimiehellä on yhtenäinen näkemys työn tekemistä koskevista asioista, kuten suoriutumisesta, työn tavoitteista ja sen tekemisen edellytyksistä. Käsitellyistä asioista pyritään muodostamaan tietty kokonaiskuva. Sen avulla pyritään löytämään mahdolliset kehityskohteet ja nostaa esille yksilön vahvuudet. Sillä työntekijän kehittyminen on tavoitteiden saavuttamisen edellytys. (Valpola 2014.)

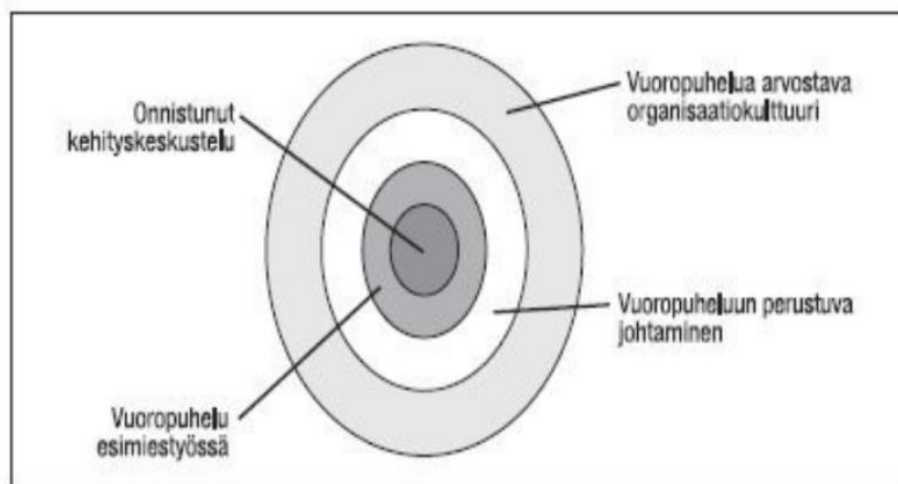
Onnistuessaan kehityskeskustelu voi parantaa työntekijöiden ja esimiehen välistä vuorovaikutusta, lisätä työmotivaatiota sekä sitoutumista työhön. Kehityskeskustelussa tulisi pyrkiä avoimeen vuoropuheluun, jossa kummankin osapuolen pitää voida antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta myönteisessä hengessä. Kehityskeskustelussa kummankin osapuolen tulisi ymmärtää sen merkitys ja valmistautua siihen etukäteen. Kehityskeskustelut, jotka pidetään niin sanotusti pakon sanelemana voivat aiheuttaa jopa negatiivisen vaikutuksen vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin. Kehityskeskustelun tavoite ei voi olla myöskään pelkkä palaute suoritetusta työstä, vaan sanansa mukaisesti kehittyminen tulisi olla suuremmassa arvossa. Mikäli organisaatiossa ei pystytä auttamaan työntekijää löytämään omia kehittymistarpeitaan, työntekijä menettää helposti motivaationsa. (Aarnikoivu 2016, 13-14.)

3.1 Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamista

Kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöjohtamista ja suuressa osassa esimies-alais-yhteistyötä. Se konkretisoi yrityksen visiota ja arvoja. Eli kehityskeskustelun tarkoitus on selkeyttää työntekijöille, miten nämä asiat näkyvät jokapäiväisessä työssä. Se on onnistuessaan erinomainen johtamisen työkalu, joka edesauttaa työntekijän sitoutumista ja työhyvinvoinnin kasvua. Se auttaa parantamaan työsuorituksen laatua, työntekijän hahmottaessa paremmin työnkuvansa. Laadukkaaseen kehityskeskusteluun vaikuttaa paljon esimiehen toteuttama esimiestyö laajemmalla ajalla, sekä molemminpuolinen asenne kehityskeskustelua kohtaan. (Valpola 2014.)

Kehityskeskusteluilla on mahdollisuus olla merkittävässä roolissa, kun yrityksessä halutaan kehittää henkilöstön osaamista tai organisaation toimintaa. Kehityskeskusteluissa esimiehen on osattava yhdistää yksittäisen työntekijän tavoitteet koko organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelut antavat henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaan sekä rakentavan palautteen antamiseen. Vastavuoroisen palautteen antaminen vaatii hyvää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta. Kehityskeskustelujen painotuksien tulisi vaihdella organisaation tarpeiden mukaan ja niitä olisi mietittävä ennen jokaista kehityskeskustelua. Vaihtelevat teemat esim. työnhyvinvointi tai vaikka asiakaspalvelu auttavat uudistamaan vuodesta toiseen samalla kaa-valla toteutettuja keskusteluja ja helpottaa strategian välittymistä työntekijälle. (Surakka & Laine 2011, 158–159.)

Esimieheltä vaaditaan nykyään paljon. Se mihin asioihin esimies suuntaa energiansa ja voimavaransa näkyy myös kehityskeskustelussa. Esimiehen pitäisi pystyä näkemään alaiensa vahvuudet ja voimavarat heikkouksien sijaan, sekä auttaa myös alai- siaan näkemään nämä vahvuudet ja kannustamaan positiiviseen ajatteluun. Sen takia esimiehen tulisi ensisijaisesti antaa onnistumisia koskevaa palautetta, kuitenkin ke- hitystä parantavaa rakentavaa palauteta unohtamatta. Esimiehen päivittäinen johtamis- tyyli heijastuu kehityskeskustelun kulkuun ja onnistumiseen. Luottamusta ja avointa vuorovaikutusta on mahdotonta rakentaa lyhyessä ajassa ja nämä ovat avain asemassa, että kehityskeskustelusta saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Tämä edellyttää esi- mieheltä jatkuvaa vuoropuhelua alaiensa kanssa, joka myös rakentaa luottamusta alai- sten ja esimiehen välille. Mitä paremmin esimies tuntee alaiensa, sitä helpompi heitä on myös johtaa. Alapuolella on Aarnikoivun kuva siitä, miten tärkeä osa vuoro- vaikutus on esimiestyötä, kun halutaan onnistua kehityskeskusteluissa. (Aarnikoivu 2016, 21, 27-28, 42.)



Kuvio 2. Kelluva kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2016, 22.)

3.2 Kehityskeskustelun haasteet ja hyödyt

Kehityskeskustelut voidaan usein mieltää turhiksi. Haasteena voi olla työkuvan tarkka määrittäminen ja esimiehen tieto alaisten suorituksen tasosta, jotta hän pystyisi antamaan palautetta siitä. Myös vuorovaikutustaidot voivat olla hyvinkin puutteelliset. Esimerkiksi jos esimies ei pidä vuorovaikutusta yllä alaistensa kanssa, kehityskeskustelutilanteestakaan on turha odottaa avointa ja rehellistä vuoropuhelua. Kehityskeskustelun sisältö voi myös kärsiä ja jäädä hyvinkin suppeaksi, mikäli keskusteluun ei ole valmistauduttu etukäteen. Kehityskeskustelussa pitäisi pystyä puhumaan myös kehitettävistä asioista eikä keskittyä pelkästään positiivisiin asioihin, koska kehityskeskustelun arvo korostuu siitä, että löydetään asioita, joissa työntekijä voi kehittyä ja keinot, joilla esimies voi siinä tukea. (Valpola 2014.)

Esimiehet saattavat kaivata keskustelun tueksi etukäteen täytettävää valmista lomakkeistoa, joka rytmittää hyvin keskustelua. Etukäteen täytetty kyselylomake takaa keskusteluun valmistautumisen, mutta vaarana on, että itse keskustelutilaisuus menee pelkästään lomakkeen ääneen lukemiseksi, eikä avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteisen kannan muodostamiselle jää riittävästi tilaa. Keskustelu voi tällöin tuntua helposti pelkältä velvollisuudelta, jossa molemmat esittelevät omia kantojaan. (Aarnikoivu 2016, 109.)

Kehityskeskustelut voivat aiheuttaa lisähaasteita, mikäli rakentavaa palautetta annetaan mahdollisesti kerran tai kaksi vuodessa ainoastaan kehityskeskustelun yhteydessä. Tämä palauteryöppy voi turhauttaa ja lannistaa eikä mahdollista kehitystä välttämättä synny. Tärkeistä asioista puhumista ei kannata odottaa turhaan kehityskeskusteluun, vaan ne on hyvä käsitellä tuoreeltaan. Päivittäinen vuorovaikutus työpäivällä on välttämätöntä eikä kehityskeskustelu voi korvata, vaan ainoastaan täydentää ja tukea sitä. Jos esimerkiksi esimies ei ole muina aikoina kiinnostunut alaisten tekemisistä, se heijastuu varmasti myös kehityskeskusteluun. Tai jos alainen ei luota esimieheensä, keskustelun avoimuus ja dialogisuus kärsii. Jos kehityskeskustelu ei onnistu, usein on kyse siitä, että esimies ja alainen eivät osaa puhua toisilleen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Kehityskeskusteluun haasteita tuottaa myös asenne sitä kohtaan. Ennakoasenne voi olla hyvin negatiivinen. Voidaan ajatella että, mikään ei kuitenkaan muutu kehityskeskusteluiden myötä ja niitä pidetään vain koska on pakko. Kun asenne on jo valmiiksi negatiivinen, sen kääntäminen positiiviseksi keskustelun aikana voi olla vaikeaa. Itse keskustelun lisäksi, muitakaan kehityskeskustelun vaiheita, valmistautumista sekä jälkitoimia ei saisi laiminlyödä. Mikäli keskustelun luomat muutostarpeet jäävät toteuttamatta, kehityskeskustelut menettävät hyvin nopeasti merkityksensä ja suhtautuminen niihin muuttuu kielteiseksi. Kehityskeskustelun arvo voi jäädä pieneksi myös, mikäli ei osata viestittää tarpeeksi selkeästi, että tapahtunut muutos on seurausta yhdessä käydystä keskustelusta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Kun puhutaan kehityskeskusteluiden hyödyistä pitää muistaa, että esimies, joka ymmärtää keskusteluiden merkityksen ja valmistele ne hyvin, saa niistä myös enemmän irti. Keskustelu voi olla onnistuessaan molempia osapuolia hyödyttävä kokemus. Säännöllisesti käydyt kehityskeskustelut tehostavat henkilöresurssien käyttöä, luovat parempaa johtamisilmastoa ja lisäävät henkilöstön työmotivaatiota. Monet aiheita koskevat tutkimukset ovat osoittaneet, että kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja hän kokee itsellään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, hän voi hyvin ja on tuottava työntekijä. (Hyppänen 2013, 55.)

Toimivasta kehityskeskustelukäytännöstä saadaan monenlaisia hyötyjä johdolle ja esimiehille. Niin kuin aikaisemmin on todettu, kehityskeskustelu on hyvä johtamisen työkalu, jolla voidaan viestiä yrityksen strategioista, arvoista, tavoitteista. Myös mahdolliset tulevat muutokset on helpompi ottaa puheeksi kehityskeskustelun aikana tai ainakin pohjustella niitä. Keskustelu alaisten kanssa auttaa oppimaan tuntemaan heidät paremmin ja tunnistamaan heidän motivaatiotekijöitensä sekä myös motivaatiota alentavia tekijöitä. Se on esimiehelle myös hyvä apuväline suoritusten ja osaamisen karttoittamiseen sekä arviointiin. Sen avulla on helpompi hahmottaa mahdolliset kehittämistarpeet ja suunnitellaan mahdollisia toimenpiteitä niille. Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimiehen kannattaakin vaatia palautetta toiminnastaan kehityskeskustelussa, koska päivittäisessä johtamisessa sitä voi olla vaikeampi saada. (Hyppänen 2013, 54.)

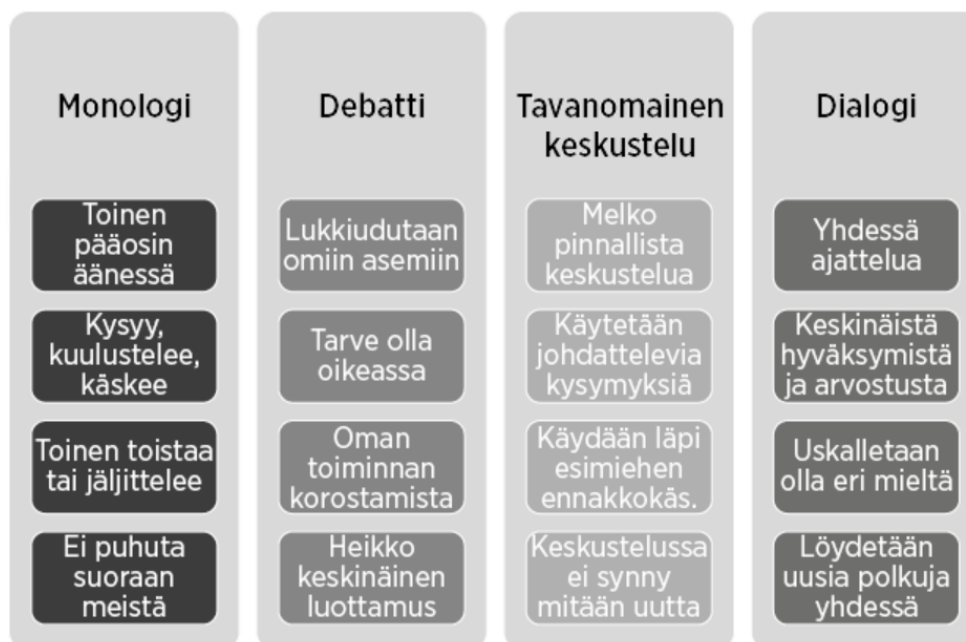
Kehityskeskustelu hyödyttää myös yksittäistä työntekijää, sillä kehityskeskusteluissa työntekijä saa palautetta tehdystä työstä ja aikaansaannoksista. Se on hyvä kanava saada tietoa organisaation ja yksikön tavoitteista sekä esimiehen odotuksista. Kun alainen oivaltaa, miten hänen tehty työ vaikuttaa kokonaisuuteen ja organisaation tavoitteisiin, osaavat he arvostavat tällöin omaa työtänsä enemmän. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kertoa omista työn - tai työyhteisön kehittämistoiveista. Se mahdollistaa myös palautteen antamisen esimiehelle, joka voi päivittäistyöskentelyssä monelle osoittautua vaikeaksi. Lisäksi keskustelu luo henkilökohtaista aikaa esimiehen kanssa, joka auttaa tutustumaan omaan esimieheen paremmin. (Hyppänen 2013, 54.)

3.3 Onnistumisen edellytyksenä luottamus ja vuorovaikutus

Tärkeimmäksi tekijäksi kehityskeskustelun onnistumiseen on luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Toinen iso onnistumisen edellytys on vuorovaikutus. Organisaatiossa tulisi tukea avointa vuorovaikutusta, sillä mikäli yrityksessä ei avoimesti puhuta asioista on turha odottaa, että se kehityskeskustelutilanteessakaan toteutuisi. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä auttaa synnyttämään avointa vuorovaikutusta. Ja taas avoin vuorovaikutus auttaa synnyttämään luottamusta. (Aarnikoivu 2016, 15, 21.)

Luottamus on odotusten ja lupauksen lunastamista. Se on molemminpuolista ja yhteisten kokemusten tuotosta. Se rakentaa vankan pohjan työpaikan vuorovaikutukseen ja ihmissuhteille. Kun työpaikalla vallitsee luottamus, se antaa tunteen voida vaikuttaa omaan työhön. Voidaan keskustella avoimesti, toisiaan kuunnellen ja huomioon ottaen. Tällöin työyhteisön jäsenten välillä vallitsee keskinäinen arvostus. (Kuusela 2013, 65.)

Kehityskeskustelujen onnistuminen ja sen hyödyllisyyden avainasemassa on keskustelijoiden välinen vuorovaikutus. Keskustelu voi olla monesta syystä hyvinkin erilainen. Parhaimmillaan keskustelu on kuitenkin kahden ihmisen välinen dialogi, jolloin keskustelijoiden välillä on aito luottamus ja kunnioitus. Kehityskeskustelun tulisi olla juuri tällainen, jolloin uskalletaan kertoa omia mielipiteitä ja keskitytään yhdessä löytämään kehityskohteet. Alapuolella olevasta kuvasta voi nähdä erilaisia keskustelutapoja. (Kupias ym. 2014.)



Kuvio 3, Erilaisia keskustelutapoja. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

3.4 Vuorovaikutuksen tukeminen esimiestyössä

Nykyään puhutaan paljon valmentavasta johtamisesta. Uusi sukupolvi muokkaa vanhoja johtamiskäytäntöjä kyseenalaistaen hierarkian. Työn halutaan olevan

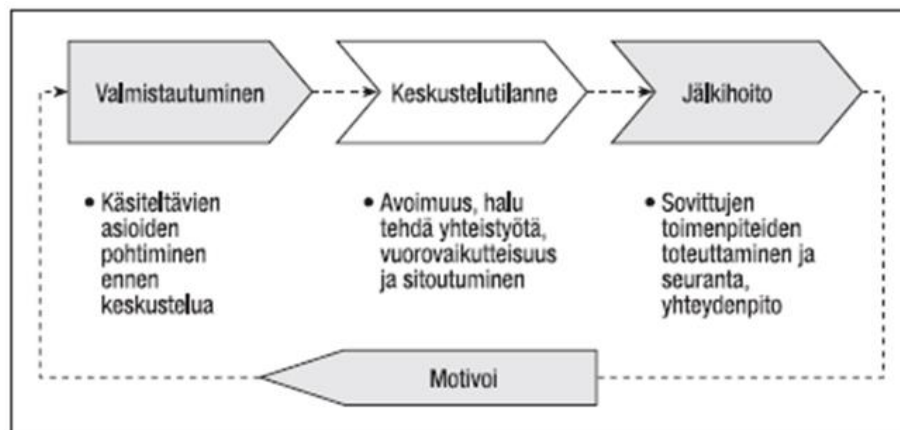
innostavaa ja yhteistyön toimivaa. Valmentava johtajuudessa pyritään kohtaamaan alaisensa yksilöinä ja ryhmänä. Valmentava johtaja antaa jatkuvaa palautetta sekä tukea alaisilleen, jotta he voivat itse oivaltaa, ajatella ja löytää itselleen parhaan mahdollisen tavan toimia. Niin päivittäisessä johtamisessa kuin kehityskeskustelussakin, tulisi ottaa huomioon yksilöiden eroavaisuudet. Jokainen työntekijä on erilainen, omine persoonallisuuspiirteineen, vahvuuksineen ja heikkouksineen. Myös työtehtävät ja työn vaatimustasot voivat vaihdella paljonkin organisaation sisällä. Valmentava johtajuus on hyvä tapa tukea vuorovaikutusta ja oppia hyödyntämään yksilön vahvuuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2013. 18-19, 42-45, 151.)

Keskustelutilanteessa avointen kysymysten esittäminen tukee vuorovaikutuksen syntymistä. Avoimet kysymykset alkavat usein sanoilla mitä, mikä, miten, missä, milloin ja kuinka. Niiden etuna on, että kysymykseen ei voi vastata vain yhdellä sanalla vaan vastaukset vaativat hieman enemmän pohdintaa. Myös se missä ja miten keskustelu käydään vaikuttaa vuorovaikutuksen tasoon. Ympäristön tulisi olla rauhallinen ja antaa tunteen, että voi rauhassa puhua asioista, lisäksi keskustelun aikana pitäisi pystyä tekemään muistiinpanoja. (Aarnikoivu 2016, 26.)

4 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

4.1 Kehityskeskustelun vaiheet

Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelu rakentuu kolmesta eri vaiheesta, joita ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Kehityskeskusteluprosessin jokainen vaihe tulisi toteuttaa huolella, sillä jonkin vaiheen huono toteutus heijastuu automaattisesti muihin vaiheisiin. Esimerkiksi, mikäli valmistautumista ei toteuteta kunnolla se vaikuttaa automaattisesti keskustelun sisältöön sekä sen syvyyteen. Alapuolella on kuvattuna prosessin vaiheet. (Aarnikoivu 2016, 108.)



Kuvio 4, Kehityskeskustelu prosessina. (Aarnikoivu 2016.)

4.1.1 Valmistautuminen

Esimiehen ja työntekijän huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun on todella tärkeää ja se vaikuttaa suoraan keskustelun laatuun. Molempien osapuolien tulisi olla tietoisia keskustelun merkityksestä ja hyödyistä, jolloin motivaatio keskustelun käymiseen nousee ja valmistautumisen tärkeys korostuu. Varsinkin nuorempien sukupolvien kanssa olisi hyvä käydä läpi, miksi keskusteluja käydään ja mitä siihen kuuluu tässä organisaatiossa, mitä se edellyttää ja mikä niiden merkitys on. Tämä siksi, koska monet nuoret ovat varmasti kuulleet kehityskeskusteluista puhuttavan, mutta he eivät itse ole välttämättä koskaan ennen kehityskeskusteluja käyneet. He eivät ehkä osaa ajatella miten niissä tulisi toimia ja mistä asioista niissä uskaltaa keskustella. Tällä hän osoittaa samalla, että kehityskeskustelu on tärkeä asia (Nykänen 2018). Lisäksi joitakin kehityskeskusteluun liittyviä asioita voitaisiin käydä läpi tiimitasolla ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Jolloin kehityskeskusteluissa jäisi enemmän aikaa yksilöidylle keskustelulle. Myös ajankohdan sopiminen kuuluu valmistautumiseen. Uuden ajan kehityskeskustelussa aloitteentekijänä voi toimia myös alainen. (Aarnikoivu 2016, 109-110, 120.)

Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat edellyttävät lähes poikkeuksetta niiden pohtimista ennakkoon ja valmistautumisessa käytetään usein apuna erilaisia täytettäviä kysymyslomakkeita tai teema- ja kysymysrunkoja, joita käytetään myös keskusteluvaiheen tukena. Valmistautumisen osalta on aiheellista korostaa, että tarkoituksena on muodostaa asioista alustava näkemys, jota työstetään ja muutetaan tarvittaessa

keskustelun kuluessa. Lomakkeissa tulisi nostaa esiin kehityskeskustelun pääteemat, jotka ovat:

- tavoitteet: tavoitteiden asettaminen ja mittareista sopiminen tulevalle kaudelle,
- tulokset: menneen kauden arviointi, työstä suoriutuminen, palaute esimieheltä alaiselle ja alaiselta esimiehelle
- henkilökohtainen kehittyminen: osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma.

Lomakkeen täyttäminen saattaa myös rajoittaa kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta ja spontaaniutta, mikäli niitä seurataan liian orjallisesti. Hyväkään lomake ei takaa onnistuneen kehityskeskustelun syntyä, jos osapuolia ei kiinnosta käydä keskustelua eivätkä he ole panostaneet valmistautumiseen. (Aarnikoivu 2016, 109-117.)

Valmistautumislomake saatetaan palauttaa usein etukäteen, jotta esimies voi tutustua vastauksiin ennakkoon ja nähdä samalla valmistautumisen tason. Vaarana on kuitenkin, että keskustelun dialogisuus kärsii ja asiat nähdään lukkoon lyötynä. Myöskään yhteistä ymmärrystä tukevaa ja oivalluttavaa keskustelua ei silloin synny niin helpolla. Tällöin keskustelun lähtökohtana on lähinnä omien kirjattujen näkemyksien puolustaminen ja esimies nähdään vasta-argumenttien esittäjän roolissa. (Aarnikoivu 2016, 116.)

Lomakkeen ennakkoon täyttämisen vaihtoehtona voi käyttää valmistautumisen muistilistaa. Muistilistassa on työntekoa, työnkuvaa, motivaatiota ja muita vastaavanlaisia asioita, joita pyydetään pohtimaan etukäteen, mutta ei tarvitse varsinaisesti kirjata ylös mitään etukäteen. Osapuolet eivät mieltäisi etukäteen vastauksia yksittäisiin, tarkkoihin kysymyksiin, vaan tiedossa olisi etukäteen vain keskustelun rakenne ja teemat. Tässä on vaarana puolestaan se, että asiat käydään liiankin pintapuoleisesti läpi ja osa tärkeistä asioista voi jäädä helpommin käsittelemättä. (Aarnikoivu 2016, 117-118.)

4.1.2 Keskustelutilanne

Kehityskeskustelu rakentuu yleisesti kolmen teeman ympärille:

1. tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle
2. tuloksen käsittely / suoritusarviointi
3. henkilökohtainen kehittyminen.

Kehityskeskustelun osa-alueita voidaan käsitellä kerralla tai jakaa toteutus useampaan osa-alueeseen vuoden aikana. Keskustelutilanne alkaa usein virittäytymisellä, jolla varmistetaan, että molemmilla osapuolilla on yhteinen näkemys keskustelun tavoitteista ja tarkoituksesta. Tämä rentouttaa samalla hieman osapuolia, kun lähdetään pikkuhiljaa etenemään kohti varsinaista keskustelua. Tämän jälkeen se siirrytään menneen arviointiin, jossa käydään läpi työtehtäviä, toimenkuvaa, tavoitteita ja niiden toteutumista. Arvioinnissa tulisi käyttää mielikuvien lisäksi faktatietoa työntekijän suorituksen tasosta ja antaa tilaa alaisen ensimmäiseksi kertoa omista näkemyksistä. Samassa yhteydessä käydään läpi työn ja työolosuhteiden kehittämistä, esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä esimiehen toiminnan vahvuuksista ja kehityskohteita. Onnistuakseen tämä tarvitsee avoimen ja luottamukseen perustuvan suhteen, jolloin uskalletaan sanoa asioita totuudenmukaisesti ja suoraan. (Aarnikoivu 2016, 121-125.)

Keskustelutilanne jatkuu menneestä melko loogisesti tulevan suunnitteluun, jossa keskustellaan työtehtävistä, osaamisesta, tavoitteista, niin yksilö kuin työyhteisökohtaisistakin ja niiden mittaamisesta tulevalle kaudelle. Osaamisen ja ammattitaidon lisäksi keskustelussa tulisi käsitellä myös sitä minkälainen työyhteisön jäsen kyseinen henkilö on ja miten hän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Tämän jälkeen esimies esittää sanallisen yhteenvedon keskustelusta muistiinpanojensa perusteella ja sovitaan asioiden ja kehittymisen seurannasta. Ennen loppuyhteenvetoa esimiehen tulisi kuitenkin varmistaa, että myös työntekijä on saanut äänensä kuuluviin ja hänen haluamat asiat on tullut käsiteltyä. (Aarnikoivu 2016, 126-133.)

Keskustelutilanteessa esitetyt kysymykset kannattaa pilkkoa pienemmiksi ja esittää työntekijän vastauksista mahdollisia jatkokysymyksiä. Esimiehen kannattaa välttää suljettuja kysymyksiä ja nostaa myös itse esille omia kehityskohteitaan, joka antaa myös alaisille luvan palautteen antamiseen. (Aarnikoivu 2016, 179.)

Työyhteisön kannalta on tärkeää käydä läpi myös koko henkilöstöä koskevia tavoitteita, jotta työntekijät sitoutuvat paremmin yhteiseen suoritukseen ja tekemiseen, se ei aina tarvitse kahdenkeskistä keskustelua vaan sen voi suorittaa ryhmän kehityskeskusteluna. Tavoitteiden asettamisen lisäksi tulisi miettiä yhdessä, miten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu ja mitä tukea ja resursseja mahdollisesti tarvitaan ja peilata niitä osaamisen tasoon. (Aarnikoivu 2016, 149.)

4.1.3 Jälkihoito

Kehityskeskustelu tulisi aina dokumentoida, jotta sovittujen asioiden ja kehittymisen seuranta voidaan toteuttaa myös pitkällä tähtäimellä ja palata aikaisemmin keskusteluihin asioihin myöhemminkin. Puhtaaksikirjoittaminen kannattaa suorittaa vasta keskustelun jälkeen, jotta aikaa itse keskustelulle jää mahdollisimman paljon. Keskusteluiden jälkeen olisi hyvä tehdä yhteenveto siitä, mitkä asiat nousivat esille ja mitä toimenpiteitä tarvitaan keskusteluiden perusteella, kuitenkin säilyttäen luottamus puhutuista asioista. Kehityskeskustelun lisäksi esimiehen ja alaisen välillä tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua, joka linkittyisi kehityskeskustelun teemoihin. Lisäksi pitäisi olla pienempiä seurantakeskusteluja, joissa seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Nämä pienemmät keskustelutkin olisi hyvä merkitä yrityksen vuosikelloon. (Aarnikoivu 2016, 134-136.)

4.2 Toteutustavat

Yleisesti kehityskeskustelut käydään läpi kahden kesken kerran tai pari vuodessa. Usein ensimmäinen keskustelu keskittyy enemmän tavoitteiden läpikäymiseen ja jälkimmäinen kehittymiseen ja seurantaan. Kehityskeskusteluiden perinteistä reseptiä voi helposti uudistaa erilaisilla toteutus- ja toimintatavoilla. Tärkeintä olisi huolehtia keskusteluiden säännöllisyydestä. Myöskään jälkitoimia ei saa unohtaa, sillä se pitää yllä motivaatiota keskusteluiden käymiseen. Pitää myös varmistaa, että kaikki tärkeimmät ja ajankohtaisimmat asiat tulisi käsiteltyä, ilman kiireen tunnetta. Monet firmat ovat luopuneet kehityskeskusteluiden pitämisestä kokonaan, koska ne mielletään muodollisiksi ja vanhentuneiksi menetelmiksi. Kuitenkin kehityskeskusteluissa käytetty kahdenkeskinen aika esimiehen kanssa on usein korvaamatonta ja keskusteluissa käsitellyille asioille harvoin löytyy sopivaa ajankohtaa toteuttaa työn lomassakaan. (Huttunen 2018, 229, 238.)

Kerran vuodessa pidettävän kehityskeskustelun ei aina riitä. Varsinkin nuorempi sukupolvi on tottunut sosiaalisen median kautta nopeaan palautemalliin ja haluavat vastaanottaa palautetta (Nykänen 2018). Kehityskeskustelu voidaan jakaa pidettäväksi pienemmissä osissa ympäri vuoden. Käytännössä sen tulisi olla jatkuvaa coachingia, avointa keskustelua ja molemminpuolista palautteen antamista. Tässä menetelmässä

keskitytään toimiviin työskentelytapoihin ja yritetään löytää niitä lisää ja vahvistaa kehittymistä ja jätetään menneen arviointi vähemmälle. Hyviä puolia tässä on nopea reagointi ja jatkuva tietoisuus työntekijöiden kehittymisestä. Tämä on myös hyvä tapa vahvistaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta ja luottamussuhdetta. Heikkona puolelana tässä voi olla huomata mahdolliset kehityskohteet, koska mennyttä ei arvioida niin tarkasti. (Hakola 2016.)

Kehityskeskusteluissa voidaan työntekijän suorituksen arvioinnissa käyttää apuna 360°- palautetta. Nimensä mukaisesti työntekijä saa oman arvion lisäksi palautetta esimieheltään, työkavereiltaan ja mahdollisesti yhteistyökumppaneilta. Tämä antaa laajan näkemyksen henkilön suorituksen tasosta ja näyttää kuinka yhtenevät mielipiteet ovat organisaation sisällä. Menetelmässä huono puoli on, että sen suunnittelu ja tulkitseminen on hieman aikaa vievää ja mikäli organisaation sisällä on keskinäistä kilpailua tai henkilöt ovat vähän toistensa kanssa tekemisissä tulokset voivat olla epäluotettavia. (Valpola 2014.)

Perinteisen kahdenkeskisen kehityskeskustelun lisäksi voidaan toteuttaa myös ryhmän kehityskeskustelu, jossa on läsnä esimies ja työyhteisön kaikki jäsenet. Ryhmäkeskustelu voidaan järjestää vuosittain ennen yksilötason kehityskeskustelukierrosta. Sen aikana voidaan samalla korostaa yksilökeskusteluiden ja niiden valmistautumisen tärkeyttä. Ryhmän kehityskeskustelussa hyvä lähtökohta ovat organisaation mission, vision, strategian, arvojen ja organisaatiotason tavoitteiden läpikäynti. Lähinnä mietitään mitä ne tarkoittavat ryhmätasolla ja mitä ne edellyttävät työntekijöiltä konkreettisella tasolla. Ryhmäkeskustelu on erinomainen tilaisuus nostattaa ryhmän me-henkeä ja korostaa yhteistyötaitoja sekä kirkastaa yhteisiä tavoitteita. Tämä puolestaan tukee positiivisen ryhmäkurin syntymistä, niin että jokainen hoitaa ja tietää oman osuutensa ryhmän sisällä. Ryhmäkeskusteluja voidaan hyödyntää myös muutosta tukevana toimenpiteenä. (Aarnikoivu 2016, 141-144.)

Ryhmän kehityskeskustelulla ei voida korvata alaisen ja esimiehen välistä kahdenkeskistä keskustelua, mutta se voi toimia täydentävänä lisänä ja linkittää kehityskeskustelut osaksi muitakin vuorovaikutuksellisia tilanteita (Heikkinen 2017). Se antaa jopa lisää aikaa yksittäisille keskusteluille, koska koko organisaatiota koskevat yhteiset asiat olisivat jo käsitelty. Ryhmän kehityskeskustelussa vaarana on se että, kukaan ei uskalla

puhua mitään tai vain muutamat henkilöt ovat äänessä, jolloin sen hyödyt eivät tule esille parhaalla mahdollisella tavalla. Kynnys tuoda henkilökohtaisia näkemyksiä esiin saattaa olla korkea, jos läsnä on koko työyhteisö. Ei uskalleta olla eri mieltä tai ei uskalleta ehdottaa mitään uutta, koska pelätään muiden reaktiota. Onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida kaikkia yksilöitä tasapuolisesti ja aktivoida henkilöstöä. Se puolestaan tukee vuorovaikutusta, lisää aloitteellisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Alapuolella olevasta kuvasta voidaan nähdä ryhmäkeskustelun kulku. (Aarnikoivu 2016, 152-153.)



Kuvio 5, Ryhmäkeskustelun kulku. (Aarnikoivu 2016, 152.)

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

5.1 Kehityskeskustelun nykytilanne esimiehen näkökulmasta

Esimiehelle järjestettiin haastattelu kehityskeskustelun nykytilanteesta. Tarkoituksena käydä läpi, miten kehityskeskustelut on toteutettu ja minkä tyylistä esimiestyötä hän toteuttaa sekä miten vuorovaikutus hänen mielestään toimii. Haastattelun aikana esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Vastuksista tehtiin lyhyet muistiinpanot ja ne kirjoitettiin puhtaaksi haastattelun jälkeen. Esimiehen haastattelurunko löytyy liitteenä työn lopusta.

5.1.1 Esimiestyö ja vuorovaikutus kehityskeskustelun tukena

Esimies kokee, että hänen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on hyvää, että häneltä uskalletaan kysyä ja tulla puhumaan asioista. Hänen mielestään tämä poikkeusvuosi on lähentänyt välejä entisestään, tiimi on kokonaisuudessa tiivistynyt ja yhteistyö toimii. Niin kuin aikaisemmin opinnäytetyössä on todettu, luottamusta ja avointa vuorovaikutusta on mahdotonta rakentaa lyhyessä ajassa. Mikäli yrityksessä ei pystytä puhumaan avoimesti on turha odottaa, että avoin vuorovaikutus toteutuisi kehityskeskustelussakaan. Luottamus ja vuorovaikutus on siis avainasemassa, että kehityskeskustelusta saadaan mahdollisimman suuri hyöty.

Vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskustelun onnistumisen kannalta oli oleellista kysyä esimieheltä, miten hän tukee vuorovaikutusta päivittäisessä johtamisessa. Esimiehen toimiessa osittain etäjohtajana ja koska liikkeitä on useampi, hän on perustanut WhatsApp-ryhmän, joka toimii nopeana tiedotuskanavana. Hän on painottanut, ettei sitä tarvitse lukea esimerkiksi loma-aikoina. Ryhmään saa jakaa kysymyksiä, onnistumisia, asiakkailta tulleita palautteita, isoja kuitteja, tsemppiviestejä yms. Välillä hän myös soittaa myymälään. Hän pyrkii pitämään kuukausipalavereja, jossa käydään läpi mennyttä kuukautta, tulevia kampanjoita ja muita yhteisiä asioita. Palaverit ovat jääneet tämänhetkisen koronatilanteen vuoksi hieman vähemmälle, mutta muutama etäpalaveri on pidetty. Vaikka esimies toimii osittain etänä, hän pyrkii normaalisti järjestämään yhteisiä työvuoroja kaikkien kanssa. Tällä hetkellä myymälöissä työskennellään paljon yksin.

Koska kerran vuodessa saatu palaute esimieheltä ei yksinään ole riittävää, esimieheltä kysyttiin kuinka usein hän antaa palautetta työntekijöilleen. Hän pyrkii antamaan palautetta viikoittain, välillä palaute on henkilökohtaista, välillä tiimitasoista. Koska tällä hetkellä työskennellään paljon yksin myymälässä ja kaikkia onnistumisia ei ole näkemässä, aikaisemmin mainittu WhatsApp-ryhmä, toimii hyvänä kanavana nostaa omia ja muiden onnistumisia ja käydä läpi saatuja asiakaspalautteita, hyviä myyntikikkoja ja muita vastaavia asioita. Lisäksi esimies lähettää viikoittain työsähköpostiin tiedoston, jossa käydään läpi edellisen viikon toteutuneita myyntilukuja ja nähtävillä on tavoitteita seuraavalle viikolle. Hän pitää myös kuukausipalavereja, johon kaikki työntekijät pyrkivät osallistumaan. Niissä käydään yhdessä läpi toteutuneita lukuja

kuukausitasolla, palkitaan onnistumisista sekä puhutaan muistakin tärkeistä, yhteisistä asioista.

Niin kuin kappaleessa 3.4. todettiin ”Niin päivittäisessä johtamisessa kuin kehityskeskustelussakin, tulisi ottaa huomioon yksilöiden eroavaisuudet.” Halusin kysyä miten hän huomioi yksilön eroavaisuudet päivittäisessä johtamisessa, sekä kehityskeskustelussa. Yksilön eroavaisuudet esimies koittaa huomioida muun muassa tavassa antaa palautetta työntekijöilleen. Hän pyrkii huomioimaan työntekijän kehitysvaiheen ja tukemaan sekä kannustamaan työntekijöitään tarpeen mukaan. Hän viettää myös aikaa kaikkien työntekijöiden kanssa, jotta oppisi tuntemaan työntekijänsä. Kehityskeskusteluiden aikana hän pyrkii huomioimaan työntekijän persoonan ja antamaan tilaa ja tukea hiljaisemmille työntekijöille. Toisaalta myös rajaamaan ja ohjaamaan keskustelua puheliaampien kanssa, jotta pysytään aiheessa.

5.1.2 Esimiehen asenne kehityskeskusteluita kohtaan

Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta esimiehen ennakoasenne kehityskeskusteluiden pitämistä kohtaa on suuressa osassa. Esimies totesi haastattelussa kehityskeskustelujen olevan hyödyllisiä ja uskoi henkilökunnan kokevan samoin. Hän uskoo, että henkilökunta haluaisi enemmänkin kahdenkeskistä keskusteluaikaa hänen kanssaan.

Esimieheltä kysyttiin myös, kuinka paljon hän informoi kehityskeskusteluista, niiden merkityksestä etukäteen. Hän kertoi antavansa pienen selvityksen kehityskeskusteluiden pitämisestä samalla, kun jakaa etukäteen täytettävät lomakkeet työntekijöille. Kaikki ketkä hänellä on tällä hetkellä töissä, ovat olleet jo pidemmän aikaa, heille hän ei ole pitänyt kovin ihmeellistä selostusta kehityskeskusteluiden merkityksestä. Tilanne on hänen mukaansa toinen, jos työntekijä on uusi. Silloin hän usein lähettää sähköpostilla pienen tiedoston, jossa on kehityskeskustelusta vähän enemmän tietoa. Niin kuin kappaleessa 4.1.1. mainittiin, kun henkilöstö ymmärtää kehityskeskusteluiden merkityksen, usein kiinnostus valmistautua kehityskeskusteluun kasvaa.

Usein yrityksissä käytetään etukäteen täytettävää kyselylomaketta, sen koetaan auttavan valmistautumisessa ja keskustelun rytmittämisessä, vaarana on kuitenkin, että asiat lyödään lukkoon molemmin puolin, eikä avointa vuorovaikutusta synny. Halusin kysyä, miten esimies kokee etukäteen täytettävän lomakkeen. Hänen mielestään etukäteen täytettävän lomake on hyvä apuväline kehityskeskusteluiden pitämisessä. Se varmistaa, että myös henkilökunta valmistautuu kehityskeskusteluun ja että kaikkien kanssa tulee käytyä halutut asiat läpi. Yleensä hän vilkaisee vastaukset etukäteen, mutta antaa työntekijöiden puhua siitä omin sanoin vielä keskustelutilanteessa. Hän esittää mahdollisia lisäkysymyksiä ja pyrkii toimimaan enemmän kuuntelijan roolissa.

Esimieheltä kysyttiin, kuinka usein kehityskeskusteluja järjestetään. Koska kehityskeskusteluiden tulisi olla säännöllisiä, säilyttääkseen merkityksensä ja tuodakseen hyödyt parhaiten esille. Hän kertoi, että tavoite on pitää kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa. Todellisuus on kuitenkin lähempänä kerran vuodessa ja että pitoväli on varsinkin nyt poikkeusaikana venähtänyt hieman pidemmäksi.

5.1.3 Kehityskeskustelun toimivuus esimiehen näkökulmasta

Koska valmistautumisella on iso merkitys kehityskeskustelu laatuun ja onnistumiseen, halusin kysyä esimieheltä, kuinka paljon hän käyttää aikaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Hän kertoi lukevansa läpi viime kehityskeskustelun muistiinpanot ja työntekijöiden etukäteen täyttämät lomakkeet. Keskiarvoin hän käyttää valmistautumiseen aikaa noin puolituntia yhtä työntekijää kohden. Yleisesti kehityskeskusteluiden valmistautumiseen voisi käyttää enemmänkin aikaa hänen mielestään. Muuten hän kertoi valmistautumisvaiheesta, että antaa työntekijöille täytettäväksi lomakkeen, josta hän vaihtaa kysymyksiä hieman sen mukaan, kuinka kauan työntekijä on ollut yrityksessä. Kehityskeskustelun ajankohdan hän huomioi usein jo työvuorolistaan.

Itse keskustelutilanteesta hän kertoi pitävänsä ne usein myymälän ulkopuolella. Usein jossain kahvilassa, jotta saataisiin aikaan hieman rennompia ilmapiiriä. Kuitenkin niin, että voi keskustella rauhassa ja avoimesti, ilman suurempia häiriötekijöitä. Hän usein tarjoaa työntekijälle kahvit ja pyrkii pienellä jutustelulla luomaan rentoa ilmapiiriä. Kehityskeskustelun aikana hän koittaa toimia enemmän kuuntelijan roolissa ja antaa

tilaa työntekijöille puhua. Hän ohjailee kuitenkin hieman keskustelua ja esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä tai selventää mitä joltain kysymyksellä haetaan. Hän tekee lyhyitä muistiinpanoja keskustelun ohella. Lopuksi hän tekee pienen niin sanotun yhteenvedon asioista ja sopii jatkotoimenpiteet yhdessä työntekijän kanssa.

Jälkihoitovaiheen hän kertoi olevan iso kompastuskivi hänelle. Hän myönsi, että valittavan usein käytyyn kehityskeskusteluun palataan seuraavan kerran vasta seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä. Toki jos jotain todella konkreettista ilmaantuu keskusteluista, ne pyritään hoitamaan heti. Niin kuin kappaleessa 3.2. mainittiin mikäli keskustelun luomat muutostarpeet jäävät toteuttamatta, kehityskeskustelut menettävät hyvin nopeasti merkityksensä ja suhtautuminen niihin muuttuu kielteiseksi.

Koska kehityskeskusteluja voidaan toteuttaa monella tavalla, haluttiin kysyä, miten ne kyseisessä yrityksessä toteutetaan. Kehityskeskustelu järjestetään yrityksessä melko perinteisellä tavoin. Kysymyksiä saatetaan hieman vaihdella, mutta muuten toteutus noudattaa aika perinteistä tyyliä ja samaa kaavaa vuodesta toiseen. Kysyin myös käyttääkö hän erilaisia painotuksia tai vaihtelevia teemoja eri vuosina. Esimies kertoi, että ei käytä. Enemmänkin hän keskittyy yksilön kehitysvaiheeseen ja siihen, kuinka kauan on ollut yrityksessä. Mitä mahdollisia haasteita ja kehityskohtia yksilöllä on. Onko mahdollisesti ensimmäinen kehityskeskustelu, vai onko työntekijä käynyt niitä jo useamman. Hän jäi kuitenkin pohtimaan pitäisikö hänen teemoittaa keskustelujen aiheita.

5.2 Työntekijöiden näkemys tämänhetkisestä kehityskeskustelusta

Koska opinnäytetyön tarkoitus on lähteä kehittämään kohdeyrityksen kehityskeskustelua ja saada aikaan koko organisaatiota hyödyttävä kokonaisuus. Kehittämisenäkökulmaan haluttiin saada esille myös työntekijöiden näkemys tämänhetkisestä kehityskeskustelusta, koska se voi myös poiketa jonkin verran esimiehen näkemyksestä. Työntekijöille järjestettiin sähköpostin välityksellä kysely, joka löytyy opinnäytetyön lopusta liitteistä. Esimies informoi etukäteen kyselyn toteutuksesta ja heille kerrottiin kyselyn vastauksen merkityksestä.

5.2.1 Esimiestyön vaikutus kehityskeskustelun pitämiseen

Työntekijöiltä kysyttiin millaiseksi he kokevat vuorovaikutuksen heidän ja esimiehen välillä. Vastaukset olivat melko yksimielisiä ja kommunikointi koettiin helpoksi sekä vaivattomaksi. Heidän mielestään esimiehen kanssa pystyy puhumaan melkein mistä vaan. Koska esimies työskentelee osittain etänä, haluttiin kysyä, että kokevatko alaiset saavansa tarpeeksi kahdenkeskistä aikaa esimiehensä kanssa. Yleisesti koettiin, että mahdollisuuksia keskustella kahdestaan esimiehen kanssa on ollut tarpeeksi, vaikka kasvokkain tapaamiset ovatkin vähentyneet nyt korona-aikana. Hänet saa kiinni viestillä, puhelimitse jne. Toisaalta heitä ei haittaisi, että kahdenkeskistä aikaa olisi vieläkin enemmän. Niin kuin olen monesti opinnäytetyössäni korostanut vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä kehityskeskustelujen kannalta. Koin nämä kysymykset välttämättömäksi, mikäli yrityksen toiveessa on onnistunut kehityskeskustelu.

Niin kuin aikaisemmin työstäni on käynyt ilmi, pelkästään kerran vuodessa saatu palaute esimieheltä kehityskeskustelun yhteydessä ei ole riittävää. Halusin kysyä työntekijöiltä, kuinka usein he saavat palautetta työstään esimieheltään. Palautteen antamista pidettiin melko säännöllisenä varsinkin normaaliaikana, toki välillä pientä vaihtelua säännöllisyydessä. WhatsApp-ryhmässä nostetaan varsinkin onnistumiset hyvinkin nopeasti esille ja sitä pidettiin myönteisenä asiana. Hyvän palautemallin mukaan palautteen tarvitsisi olla vastavuoroista esimiehen ja alaisen välillä. Mielestäni tämä tulee myös sitä, uskalletaanko esimiehelle puhua avoimesti. Halusinkin kysyä, onko työntekijä antanut esimiehelleen palautetta viimeisen vuoden aikana. Vastaus oli hyvin yhtenäinen, että myös esimiehelle uskalletaan antaa palautetta työstään.

5.2.2 Henkilöstön asenteet kehityskeskustelusta

Halusin selvittää, minkälainen asenne työntekijöillä on kehityskeskusteluita kohtaan. Niin kuin opinnäytetyössä on aikaisemmin todettu ennakkokäsitys vaikuttaa monella tapaa kehityskeskustelun onnistumiseen. Kaikki työntekijät kokivat kehityskeskustelut hyödylliseksi ja asenteet olivat positiivisia kehityskeskusteluita kohtaan. Seuraava kysymys koski sitä, saako työntekijät esimieheltään riittävästi tietoa, miksi kehityskeskusteluita käydään kyseisessä yrityksessä ja mikä niiden tarkoitus on. Niin kuin kapaleessa 4.1.1. on todettu Molempien osapuolien tulisi olla tietoisia keskustelun

merkityksestä ja hyödyistä, jolloin motivaatio keskustelun käymiseen nousee ja valmistautumisen tärkeys korostuu. Vastaukset jakaantuivat tässä kohtaa, osa koki saavansa riittävästi tietoa ja toiset taas eivät tieneet miksi keskusteluita käydään kyseisessä yrityksessä, eivätkä saaneet mielestään riittävästi tietoa.

Etukäteen täytettävät lomakkeet jakavat yleisesti mielipiteitä. Halusin tietää, miten kyseisessä yrityksessä henkilöstö kokee ne. Suhtautuminen niihin oli myönteinen. Lomakkeen koettiin auttavan valmistautumaan kehityskeskusteluun. Eräs vastaajista totesi: ”Koska asioita tulee mietittyä etukäteen, vastauksista tulee tarkempia ja realistisempia.”

Kappaleessa 4.2. puhuttiin nuorten näkökulmasta, jossa todettiin, että kerran vuodessa pidettävän kehityskeskustelun ei aina riitä. Varsinkin nuorempi sukupolvi on tottunut sosiaalisen median kautta nopeaan palautemalliin ja haluavat vastaanottaa palautetta nopeasti. Koska työntekijät ovat melko nuoria, halusin tietää, kokevatko he, että kehityskeskusteluita on riittävän usein. Vastaukset kääntyivät enempi siihen, että niitä on liian harvoin ja toivottaisiin että niitä olisi säännöllisemmin. Kehityskeskusteluja ei ole ollut välttämättä edes kerran vuodessa ja säännöllisyyttä niiden pitämiseen kaivattiin. Tämän yhteydessä nousi esille myös se, että ryhmässä pidettäviä kuukausipalaveria kaivattaisiin säännöllisemmin, nyt myös korona-aikana.

5.2.3 Kehityskeskustelun toimivuus henkilöstön silmin

Henkilökunnalta kysyttiin kehityskeskustelun toimivuudesta. Ja miten eri vaiheet heidän mielestään toimivat. Valmistautumisvaiheesta nousi esille lähinnä se, että kysymykset ovat usein samoja tai samantyyllisiä vuodesta toiseen, että ne voisivat olla ennemminkin ajankohtaisesti ajateltuja. Itse keskustelutilanteesta ei noussut esille mitään ihmeellistä, työntekijöiden toimesta. Keskustelua pidettiin hyvin vastavuoroisena ja toimivana. Jälkitoimissa nousi esiin se että, keskustelujen aikana käydyt asiat jäävät usein siihen, eikä suunnitelmia toteuteta tai seurata sen enempää. Koska jälkitoimien tekemättä jättäminen, latistaa kehityskeskusteluiden merkitystä halusin jatkokysymyksellä vielä varmistaa, että saan mahdollisimman todenmukaisen vastauksen, kysyin jälkitoimien toteutumisesta ja niiden seurannasta. Vastaukset olivat saman

tyylisiä, kuin ylemmässäkin. Koettiin että osa ehdotuksista otettu harkintaan, osa muutoksista toteutunutkin, mutta koettiin myös, että mitään ei juurikaan tapahdu kehityskeskusteluiden jälkeen.

Koska kehityskeskusteluissa, keskustelun pitäisi olla molemmin puolista dialogia, haettiin selvittää, miten henkilökunta pystyy tuomaan esille omia mielipiteitä kehityskeskusteluissa. Henkilökunta koki, että he voivat kehityskeskustelun aikana tuoda hyvin ilmi myös oman näkemyksensä ja mielipiteensä.

6 YHTEENVETO KEHITYSTARPEISTA

Esimiehen haastattelussa ja työntekijöiden kyselyssä nousi esille paljon hyviä asioita kehityskeskusteluiden pitämisestä kyseisessä yrityksessä. Vuorovaikutus ja luottamus tuntuisi olevan melko hyvällä pohjalla ja mielestäni esimies toteuttaa valmentavaa johtamista melko paljon työssään. Alaiset saavat palautetta monella tapaa ja heitä tsem-pataan eteenpäin. Esimiehen ja alaisten näkemykset kehityskeskustelusta olivat monessa kohtaa yhtenäiset. Muutama kehitystä kaipaava kohta sieltä mielestäni nousi esille.

Työntekijöille järjestetyssä kyselyssä nousi esille, että ei ole niin itsestään selvää, että kaikki työntekijät tietäisivät kehityskeskustelun merkityksen kyseisessä yrityksessä. Esimies taas koki, että koska työntekijät ovat olleet jo useamassa kehityskeskustelussa ja ovat saaneet työn alkuaikoina siitä enemmän tietoa, asia on heillä tiedossa. Koska tieto siitä miksi keskusteluja käydään ja mikä niiden merkitys on nostaa motivaatiota niiden käymiseen. Ehdottaisin että esimies voisi vielä ennen esimerkiksi kuukausipalaverin yhteydessä käydä läpi kehityskeskustelujen merkitystä ja mitä niillä halutaan saavuttaa. Uskon kuitenkin, että kaikki työntekijät tietävät mikä kehityskeskustelu on, mutta sitä voisi hieman painottaa miksi niitä käydään Candyflossilla.

Kehityskeskustelujen pitoväli nousi esille molempien osapuolien toimesta. Esimies myönsi pitovälien luisuvan hieman pitkäksi ja työntekijät halusivat, että niitä olisi

useammin. Kehityskeskustelujen merkitys heikkenee ja kehityskeskusteluista ei saada kaikkia mahdollisia hyötyjä, koska kehityskeskusteluissa käsiteltyjä asioita käsitellään harvoin muun työn lomassa. Koska esimiehellä on monta roolia sekä useampi liike ja kehityskeskustelut ovat kokonaisuudessaan aikaa vievä prosessi. Ehdotan, että yrityksessä pidettäisiin kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa, mutta toinen keskustelukerta pidettäisiin ryhmäkeskustelun muodossa, jossa käytäisiin läpi yhteisiä asioita. Ajatusta tukee se, että esimies totesi tiimihengen olevan hyvä ja että samat työntekijät ovat olleet pidempään töissä Candyflossilla. Kuukausipalavereja on pidetty melko säännöllisesti, joten yhden kuukausipalaverin muuttaminen kehityskeskusteluksi ei vaadi suuria muutoksia. Tämä säästää myös aikaa kahdenkeskiselle kehityskeskustelulle, kun isommat yleiset asiat käyty läpi ryhmässä. Yksilökeskusteluissa voidaan keskittyä työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja myös esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Ryhmäkeskustelussa voidaan käydä läpi strategiaa, visiota, ryhmän tavoitteita sekä tulosta. Yhdessä voidaan miettiä, miten voitaisiin kehittyä tiimitasolla ja tarkastella työn tekemisen tapoja ja pelisääntöjä. Esimies tuntuu osallistavan työntekijöitään melko hyvin ja antavan tukea hiljaisemmille. Myös työtehtävät ovat kaikille samantapaisia, joten uskoisin ryhmäkeskustelun toimivan kyseisessä yrityksessä. Ryhmäkehityskeskustelu toisi jotain uutta keskustelujen käymiseen ja monipuolistaisi sitä.

Esimes käyttä valmistautumisvaiheessa valmista kyselylomaketta ja kertoi vaihtavansa muutamia kysymyksiä työntekijöiden kehitysvaiheen mukaan. Työntekijöiden puolelta nousi esille, että kysymykset ovat useina vuosina samankaltaisia, mikä saattaa tehdä vaikutelman siitä, että kehityskeskustelu on vuodesta toiseen samojen asioiden läpikäyntiä. Esimes voisi ottaa kysymysten suunnitteluvaiheeseen avuksi erilaisia painotuksia tai vaihtelevia teemoja eri vuosille. Vaikka kysymysten mukana olisi niitä perinteisiä työn suoriutumista koskevia kysymyksiä niiden rinnalla voisi olla teemojen mukaan rakennettuja kysymyksiä.

Esimes myönsi suurimmaksi kompastuskiveksi kehityskeskusteluiden jälkitoimet. Myös työntekijät olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelujen jälkitoimet jäävät helposti toteuttamatta. Mikäli näin käy, saattaa kehityskeskustelu menettää merkityksensä. Esimiehen tulisi tehdä hyvin selväksi mitkä muutoksen ovat käydyn kehityskeskustelun seurauksena, tämä lisäisi kehityskeskusteluiden merkitystä. Esimes voisi myös

nostaa esille esimerkiksi kuukausipalaverissa, mitkä asiat keskusteluissa nousivat esiin osaston tasolla, mihin asioihin hän aikoo panostaa ja mitä jokainen voisi tehdä omalta osaltaan niiden eteen. Jälkitoimien toteutumista voisi auttaa myös että, kehityskeskustelun jälkeen voitaisiin laittaa kalenteriin merkintä, milloin esimiehen täytyisi palata kehityskeskusteluissa käsiteltyihin asioihin. Ajankohdan voisi sopia myös työntekijän kanssa yhdessä, jolloin vastuu jälkitoimien toteuttamisesta kasvaisi. Tärkeää kuitenkin on, että työntekijät kokevat tullessa kuulluksi.

7 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Etiikka on filosofian osa-alue, joka tutkii oikean ja väärän, hyvän ja pahan sekä moraalisen toiminnan käsitettä. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa, eli että noudatetaan eettisesti vastuullisia ja oikeanlaisia toimintatapoja. Luotettavuus ja eettiset tekijät ovat tärkeässä osassa koko tutkimusprosessin ajan. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Tässä opinnäytetyössä on pyritty toimimaan edellä mainitulla tavalla (Sarjajärvi & Tuomi 2017.)

Kun valittuna aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu, sen laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuutta voidaan parantaa sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko, mietitään valmiiksi mahdollisia lisäkysymyksiä ja mitä teemoja voitaisiin syventää. Laatua voidaan parantaa myös sillä, että huolehditaan teknisen välineistön toimivuudesta haastattelun aikana ja että haastattelun tulokset kirjataan puhtaaksi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 184-185.)

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 18.11.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu-2016//>
- Hakola, E. 2016. Kehityskeskusteluista tuli check-in-tapaamisia. Kauppalehti. Viitattu 25.2.2021. <https://www-kauppalehti-fi.lillukka.samk.fi/uutiset/kehityskeskusteluista-tuli-check-in-tapaamisia/20095e8b-32ac-35db-8897-7f47252b799a>
- Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työterveyslaitoksen Työpiste -verkkolehti. Viitattu 25.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 22.5.2021. <https://www.elibrary.com/book/9789524958868>
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta. Helsinki: Kauppakamari 1. painos. Viitattu 21.2.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991280356605968>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 18.10.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991195006605968>
- Juhiainen, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja – Teemoittelu. Tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 17.10.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991208476605968>
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 13.3.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991174536605968>
- Nykänen, M. 2018. Nuori työntekijä haluaa palautetta ja kannustavan työyhteisön. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2021. <https://www.ttl.fi/nuori-tyontekija-haluaa-palautetta-ja-kannustavan-tyoyhteison/>
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 26.12.2019. <https://www.elibrary.com/book/9789522828019>
- Ristikangas M-R & Ristikangas V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 18.3.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991255596605968>
- Sarjajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Uudistettu laitos. Viitattu 23.5.2021. <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media. Viitattu 19.12.2020. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.112991>

Valpola, A. 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Talentum. Viitattu 10.01.2021. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991208476605968>

ESIMIEHEN HAASTATTELURUNKO

Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamista

- Koetko kehityskeskustelut hyödylliseksi?
- Kuinka usein annat alaisillesi palautetta työstään?

Kehityskeskustelun haasteet ja hyödyt

- Koetko etukäteen täytettävän lomakkeiston olevan hyvä apuväline kehityskeskustelun valmistautumiseen?
- Kuinka paljon käytät aikaa kehityskeskustelun valmistautumiseen?
 - o yleisesti
 - o työntekijäkohtaisesti
- Millaiseksi koet henkilöstön asenteen kehityskeskusteluja kohtaan?
 - o Kuinka paljon henkilökuntaa informoidaan kehityskeskustelusta etukäteen?

Onnistumisen edellytyksenä luottamus ja vuorovaikutus

- Miten koet tämänhetkisen esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen?
- Miten tuet vuorovaikutusta päivittäisessä johtamisessa?
 - o viestintäkanavat,
 - o keskustelu alaisten kanssa

Vuorovaikutuksen tukeminen esimiestyössä

- Miten otat huomioon yksilön eroavaisuudet?
 - o päivittäisessä johtamisessa
 - o kehityskeskustelussa

Kehityskeskusteluprosessi

- Millä tavoin kehityskeskustelut toteutetaan ja miten eri vaiheet toteutuvat?
 - o valmistautuminen,
 - o keskustelutilanne
 - o jälkihoito

- toteutetaanko perinteisellä vai muilla tavoin?
- Kuinka usein kehityskeskusteluja järjestetään?
- Onko kehityskeskusteluluissa erilaisia painotuksia tai vaihtelevia teemoja eri vuosina?

TYÖNTEKIJÖIDEN KYSELY

Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamista

- Koetko kehityskeskustelut hyödylliseksi?
- Kuinka usein saat esimieheltäsi palautetta työstäsi?

Kehityskeskustelun haasteet ja hyödyt

- Saatko riittävästi tietoa, miksi kehityskeskusteluja käydään kyseisessä yrityksessä ja mikä niiden merkitys on?
- Auttaako etukäteen täytettävä lomake sinua valmistautumaan kehityskeskusteluun?

Onnistumisen edellytyksenä luottamus ja vuorovaikutus

- Millaiseksi koet vuorovaikutuksen sinun ja esimiehesi välillä?
- Pystytkö kehityskeskusteluissa tuomaan ilmi oman mielipiteesi?

Vuorovaikutuksen tukeminen esimiestyössä

- Oletko antanut esimiehellesi palautetta viimeisen vuoden aikana?
- Saatko tarpeeksi kahdenkeskistä keskusteluaikaa esimiehesi kanssa, vai voisiko niitä olla enemmän?

Kehityskeskusteluprosessi

- Miten nykyinen kehityskeskustelu ja niiden vaiheet (valmistautuminen, keskustelutilanne, jälkihoito) toimivat? Tuleeko mieleesi joitain kehityskoh-
tia/muutosehdotuksia?
- Koetko että kehityskeskusteluiden aikana esille nousevat mahdolliset muutos-
/kehitystoimenpiteet toteutuvat ja niitä seurataan aktiivisesti?
- Pidetäänkö mielestäsi kehityskeskusteluja riittävän usein?