

Rebekka Koskinen

Kehityskeskustelulomake TP Jousmäki Oy:lle

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Seinäjoen yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Koulutusohjelma: Liiketoiminta ja kulttuuri

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöjohtaminen

Tekijä: Koskinen Rebekka Iida Maria

Työn nimi: Kehityskeskustelulomake TP Jousmäki Oy:lle

Ohjaaja: Salmela Pirjo

Vuosi: 2013

Sivumäärä:

Liitteiden lukumäärä:

Kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöhallintoa, jolla on merkittävä osa työntekijöiden työssä jaksamiseen. Kehityskeskustelu on työnantajan ja työntekijän välistä vuoropuhelua muun muassa työssä jaksamisesta ja kehityksestä. Kehityskeskusteluissa käytetään yleisesti kehityskeskustelulomakkeita. Kehityskeskusteluista työnantajalle ja työntekijälle jää käsitys muun muassa työntekijän työnkuvasta, tehtävistä, tavoitteista ja näkemys työntekijän suoriutumisesta.

Opinnäytetyön aihealue liittyy kehityskeskusteluihin ja niiden käymiseen organisaatiossa. Tällä työllä selvitetään kehityskeskusteluiden käymisestä syntyvä hyöty Taksipalvelu Jousmäki Oy:n johdolle ja laaditaan heille toimiva kehityskeskustelulomake, koska yrityksessä on noussut esiin tarve kehityskeskusteluille. Kiinnostuksen kohteena on työntekijöiden hyvinvointi ja kuinka hyvinvointi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen.

Opinnäytetyö pohjautuu kehityskeskusteluista kirjoitettuihin aineistoihin ja lomakkeisiin, joita hyödyntäen luodaan yhdessä TP Jousmäki Oy:n kanssa heille parhaiten soveltuva kehityskeskustelulomake. Sisällöksi nousi asiakaspalvelu, työssä jaksaminen, urakehitystoiveet, koulutus ja tavoitteet.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda toimiva kehityskeskustelulomake yritykselle ja laatia pieni opas toimitusjohtajalle kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluista saatavat hyödyt näkyvät tulevaisuudessa.

Avainsanat: Työhyvinvointi, yrityksen kehittäminen, koulutus, urakehitys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: School of Business and Culture

Specialisation: Human resource management

Author/s: Koskinen Rebekka Iida Maria

Title of thesis: Performance Appraisal Form TP Jousmäki Ltd

Supervisor(s): Salmela Pirjo

Year: 2013

Number of pages:

Number of appendices:

Appraisals are part of the human resource management, which is a significant part of workers at work. These discussions are between employer and employee dialogue, including through the development and well-being at work. These discussions are commonly used in performance appraisal forms. Development discussions to the employer and the employee will understand, among other things, the employee's job description, tasks, goals and vision of employees' performance.

Thesis topic discussions related to the development and interaction of the organization. Resolving performance appraisals, benefits Taxi Service Jousmäki Ltd's management and wrote to them to work performance appraisal form, because the company has raised the need for development discussions. A personal interest in employees' well-being and the well-being affect the company's financial condition.

The thesis is based on the appraisers on written materials and forms that we create using the TP Jousmäki Oy in the most appropriate performance appraisal form. Content increased customer service, managing work, career aspirations, educations and goals.

The objective is to create an effective performance appraisal form for the company and prepare a small guide to the CEO appraisers. Development discussions are shown benefits in the future.

Keywords: Work-wellness, business development, educations, career career development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract	2
1 JOHDANTO.....	4
1.1 Käytetyt termit ja lyhenteet.....	5
2 KEHITYSKESKUSTELUT.....	7
2.1 Yrityksen kehittäminen	21
2.2 Henkilöstön koulutus	24
2.3 Työhyvinvointi	26
2.4 Teorian yhteenveto	28
3 TP JOUSMÄKI OY	30
3.1 Kehityskeskusteluiden vaikutus yritykseen.....	31
3.2 Työsuoritusten arviointi	33
3.3 Työhyvinvointi TP Jousmäki Oy:ssä.....	35
3.4 TP Jousmäki Oy:n koulutus.....	37
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	38
5 TUTKIMUSTULOKSET	39
5.1 Kehityskeskusteluiden tarve.....	39
5.2 Toiveita keskusteluihin	40
5.3 Kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet.....	41
5.4 Ehdotuksia kehityskeskusteluiden toteuttamiseen	42
5.5 Tulosten yhteenveto.....	43
6 YHTEENVETO	44
6.1 Opinnäytetyöprosessin pohdinta	46
7 LÄHTEET	47
8 LIITTEET	49

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Toimeksiantajana on TP Jousmäki Oy Soinista, joka tarjosi opinnäytetyöntekijälle aiheen kehityskeskustelujen kehittämistä ja mahdollisuuden laatia heidän liiketoimintaansa sopivan kehityskeskustelulomakkeen ja oppaan.

Opinnäytetyöntekijä on kohdannut työssään ja myös vapaa-ajalla tilanteita työhyvinvointiin liittyen. Opinnäytetyöntekijä on opinnoissaan suuntautunut henkilöstöjohtamiseen ja näin on saanut pidemmältä aikaväliltä kosketusta kehityskeskusteluihin. Opinnäytetyöntekijää kiinnostavat henkilöstöjohtamiseen kuuluvat osa-alueet kuten motivointi, kehittäminen, henkilöstön hankinta, palkitseminen ja henkilöstötoimien suunnittelu. Henkilöstöjohtamisessa työntekijöitä ajatellaan yksilöinä, jossa heidän arvojaan, asenteitaan ja motivaatiotyöntekijöitä johdetaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda TP Jousmäki Oy:lle toimiva kehityskeskustelulomake ja selvittää TP Jousmäki Oy:n toimitusjohtajalle pienen oppaan avulla, mistä kehityskeskusteluissa on oikein kyse. Yrityksen liiketoiminta on viime vuosina kasvanut, ja heille on noussut esiin tarve pitää kehityskeskusteluita, jotta jokaiselle työntekijälle saadaan selkeät työnkuvat ja tavoitteet. Työn kohteena on yritys, jossa ei ole aiemmin käyty kehityskeskusteluita. Opinnäytetyön tekijällä on aito kiinnostus ihmisen hyvinvointiin ja halu selvittää kehityskeskusteluiden vaikutusta työn laatuun sekä ihmissuhteisiin. Nämä ohjaavat työtä, sillä työssä jaksaminen ei ole itsestään selvyys.

Työ on laadullinen tutkimus, sillä opinnäytetyöntekijä pyrkii ymmärtämään kehityskeskusteluista saatavaa hyötyä TP Jousmäki Oy:lle. Työ pureutuu kehityskeskusteluihin ja niiden vaikutukseen kehittää yritystä.

1.1 Käytetyt termit ja lyhenteet

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on henkilöstötyön väline, joka on kahden ihmisen välistä luottamuksellista keskustelua (Österberg 2009, 119). Keskusteluilla on erilaisia nimiä kuten; tavoite-, tulos-, kehitys-, arviointi-, palaute- ja esimiesalaiskeskustelu. Keskusteluissa vaihdetaan ajatuksia, kokemuksia ja tunteita, kuitenkin unohtamatta kunnioitusta, avoimuutta ja rehellisyyttä.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa työn turvallisuutta, terveellisyttä ja mielekkyyttä ja tätä lisää hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja ammattitaito. Työhyvinvointi on tärkeä osa työtä, sillä se auttaa jaksamaan. Kun työhyvinvointi on kohdallaan työyhteisössä, työn tuottavuus ja sitoutuminen työhön kasvaa ja sairauspoissaotot vähenevät. Yrityksen kehittäminen. Suomen sosiaali- ja terveysministeriö. Suomen sosiaali- ja terveysministeriön sivut 2013. [Viitattu 30.9.2013].

Yrityksen kehittäminen

Yrityksen kehittämisessä on kyse yrityksen sisäisten tai ulkoisten toimintojen kehittämisestä siten, että yrityksestä saataisiin parempi. Tämä voi tarkoittaa mm. uusien työprosessien lisäämistä tai palvelun parantamista. Yrityksen hallinnon ja henkilökunnan tietämys ovat keskeisimpiä menestystekijöitä. Näiden kehittämisellä koulutuksin ylläpidetään yrityksen menestystekijöitä. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sivut 2013. [Viitattu 30.9.2013].

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu määräytyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä asiakaspalvelutilanteesta (Valvio 2010, 63–69). Asiakaspalvelutilanteiden seuranta on yrityksille ensiluokkaisen tärkeää, sillä he voivat käyttää sitä markkinoinnissa hyväkseen. Asiakaspalvelutilanteen jälkeen yritys saa mahdollisuuden punnita asiakkaan tyytyväisyyttä ja näin vaikuttaa asioihin seuraavalla kerralla. Asiakaspalvelu käynnistyy, kun asiakas ensimmäisen kerran ottaa yhteyttä yritykseen.

2 KEHITYSKESKUSTELUT

Tässä luvussa tutustutaan kehityskeskustelujen merkitykseen yrityksen toiminnassa, yrityksen kehittämisessä ja työhyvinvoinnissa.

1950-luvun lopulla työntekijöiden hyvinvoinnista kiinnostuttiin, heidän tekemien työsuoritustensa sijaan (Aarnikoivu 2010, 14). Työntekijöiden työtehtäviä alettiin parantaa ja kehittämään, siten että työntekijän osaaminen pyrittiin saamaan vastaamaan työtehtävää. 1970-lvulla maailmalla kiinnitettiin huomiota henkilöstön motivaatioon ja työn laatuun. Suomeen kehityskeskustelut ovat saapuneet kansainvälisten yritysten tulosjohtamisen kautta 1970-luvulla. 1970 lukuun verrattuna 1980-luvulla yritykset näkivät esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen tärkeyden, joka heijastui työsuorituksiin ja ilmapiiriin. 1990-luvulla käytössä oli jo pitkälti esimies-alaiskeskustelu.

1980-luvulta lähtien kehityskeskustelut ovat käsitelleet lähes samoja asioita, kuten tavoitteita ja suunnittelua. Sittemmin 2000-luvulla kehityskeskusteluissa on aloitettu painottaa työnantajan ja työntekijän vuorovaikutusta. Kehityskeskusteluilla pyritään vastaamaan yritysten tulevaisuuden haasteisiin, sillä tuloksellisiin tavoitteisiin päästään vain parantamalla henkilöstön kehittämistä (Meretniemi 2012, 20).

Kehityskeskusteluissa työntekijä ja esimies saavat puhua työpaikan tarjoamista tehtävistä, yhteistyöstä, työtehtävien tavoitteista ja esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta. Esimiehen tehtävänä yrityksessä on ensisijaisesti johtaa, tukea ja inspiroida yrityksen työntekijöitä (Ronthy Österberg & Rosendahl 1998, 94–95).

Kehityskeskusteluiden ideana on jakaa informaatiota yrityksen sisällä ja ohjata näin henkilöstön toimia (Meretniemi 2012, 19). Näin pyritään löytämään henkilöstön voimavarat, pyrkien saattamaan ne yrityksen tehokkaaseen käyttöön. Työntekijöiden menestymiseen työmarkkinoilla vaikuttaavat heidän vuorovaikutustaitonsa ja yhteistyötaitonsa. Nykyään kova kilpailu työntekijöistä ja työpaikoista vaatii jatkuvasti uuden oppimista. Varsinkin Pk-yrityksissä henkilöstöasiantuntijan sijaan esimiehet hoitavat myös työntekijöille suunnatut henkilöstökysymykset.

Yrityksillä tulee olla siihen sitoutunut henkilöstö, jolla on halu taata yrityksen menestys työpanostuksellaan (Österberg 2009,10–11). Tämä mahdollistaa paremman työyhteisön tuloksellisuuden, asiakkaiden tyytyväisyyden ja palvelun laadun huippuluokan. Tällaisen saa aikaan vain hyvällä johtamisella ja henkilöstöasiantuntijuudella.

Tutkimuksen (mm. Halonen 2001) mukaan yrityksen arvokkaimpia menestystekijöitä on kyky johtaa henkilöstöä. Sen vuoksi on hyvin tärkeää, minkälaisia esimiehiä yrityksissä toimii, ja minkälaisilla valmiuksilla (Österberg 2009, 114). Kehityskeskusteluihin täytyy paneutua, jotta niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty yritykselle (Aarnikoivu 2010,11). Loistavista työsuorituksista ja hyvinvoinnista voi päätellä kehityskeskusteluiden onnistuneen odotetulla tavalla. Se tuottaa myös arvoa, sillä usein kehittämissideat ja innovaatiot syntyvät niiden pohjalta.

Jos yrityksessä on henkilöstöasiantuntija, hän laatii yhdessä johdon ja esimiesten kanssa kehityskeskustelumallin ja käyttää saatuja tuloksia hyödyksi työyhteisön parantamiseen (Aarnikoivu 2010,11). Kehityskeskusteluissa tärkeintä on, että tavoitteet ovat, yrityksen johdolle ja sen työntekijöille selvillä ja, että ne uudistetaan tietyin aikavälin.

Vuorovaikutteinen työyhteisö on edellytys tuloksekkaalle työnteolle(Österberg 2009, 119). Kehityskeskustelut eivät ole ainoa kommunikointitapa, vaan esimiehen ja hänen työntekijöidensä välillä tarvitaan myös päivittäistä kommunikointia. Kehityskeskustelut tullaan käymään aina ennalta määriteltynä ajankohtana, johon esimies ja alainen valmistautuvat omilla tahoillaan.

Jotta työyhteisöstä saataisiin mahdollisimman vuorovaikutteinen, voidaan yrityksessä käyttää vaihtelevasti kahdenlaisia kehityskeskusteluja, yksilökeskeistä ja ryhmäkehityskeskustelua (Ronthy-Österberg 1998). Ryhmäkehityskeskusteluissa pyritään ajansäästöön ja ratkaisemaan yrityksen sisäisiä ongelmia nopeasti jokaisen työntekijöiden tietojen ja kokemusten perusteella. Ryhmäkeskustelu vahvistaa työyhteisön yhtenäisyyttä ja yksilökeskustelut yksilöitä. Ryhmäkeskusteluissa yhteisiä tavoitteita käydään läpi ja pohditaan niihin pääsyä. Yksilökehityskeskuste-

lussa usein yrityksen muut työntekijät jäävät huomiotta, joten ryhmäkeskustelut tuovat vaihtelua työyhteisöön.

Kehityskeskusteluiden tarkoitus

Kehityskeskustelut kertovat yrityksen johdolle kokonaiskuvan yrityksen sen hetkisestä tilanteesta (Meretniemi 2012, 23). Hyvillä kehityskeskustelulomakkeen kysymyksillä voidaan saada kattavaa tietoa työntekijöiden tehtävien jakautumisesta ja vaatimuksista, urasuunnitelmista ja halutuista työtehtävistä. Näin yrityksen johto voi reagoida työntekijöidensä tarpeisiin hyvissä ajoin.

Kehityskeskusteluiden käyminen on myös työnantajalle tilaisuus tuoda yrityksen arvot, visiot, strategian ja tulevaisuuden suunnitelmat työntekijöiden kuultavaksi (Meretniemi 2012, 23). Näin työntekijöille muodostuu parempi kuva työyhteisöstä.

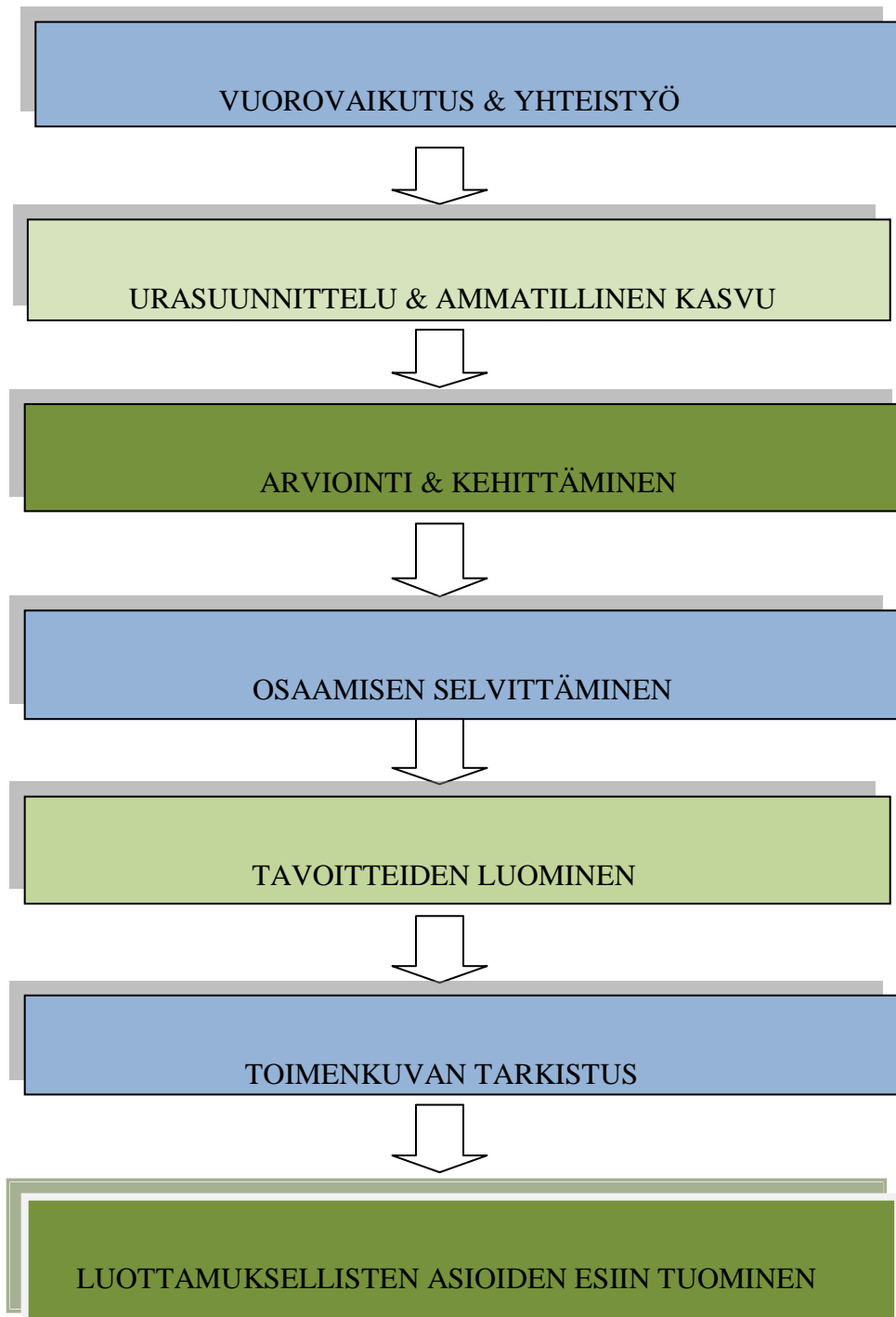
Työn vaativuus verrattuna työntekijöiden osaamistasoon saadaan myös hyvin selville kehityskeskusteluiden avulla (Meretniemi 2012, 24). Työntekijä voi kertoa esimiehelle tehtävistään ja siitä, olisiko hänellä vielä ylimääräistä osaamista ja voimavaroja muihinkin yrityksen tarjoamiin tehtäviin. Keskusteluiden avulla saadaan selville, miten työntekijä selviää hänelle asetetuista tehtävistä ja miten kiireisinä aikoina työnjako toimii. Myös työntekijän oma-aloitteisuus ja vastuullisuus nousee keskusteluissa esiin.

Keskustelut ovat myös tilaisuus, jossa työntekijöille annetaan palautetta heidän tekemästään työstä ja epäonnistumisista (Meretniemi 2012, 25). Näin työntekijöitä pystytään paremmin ohjaamaan ja opastamaan, kuinka tulevaisuudessa hän voi onnistua tietyissä tehtävissä vielä paremmin.

Kehityskeskustelut ovat tietynlainen prosessi, joka lähtee strategisista asioista ja päättyy vuorovaikutusprosessin jälkeen esimiehen vastuutoimien lisäksi organisaation arviointiin ja toimenpiteisiin (Meretniemi 2012, 63–65).

Kehityskeskusteluprosessi alkaa valmistautumisella. Valmistautumisen jälkeen seuraa keskustelu ja palautteenanto. Kehityskeskustelut päättyvät keskustelun

arviointiin ja seurantaan. Jos kehityskeskusteluiden eri vaiheet jäävät vaillinaisiksi ja niihin ei valmistauduta kunnolla, jää kehityskeskustelusta vaatimaton tunne, eikä sisältöäkään juuri synny.



Kuvio 1: Kehityskeskustelun keskeiset asiat

Kehityskeskustelu on yksi johdon työkalu, jolla esimies ohjaa työntekijät pyrkimään samoihin päämääriin kuin yritys (Aarnikoivu 2010, 5). Esimiehelle selviää keskusteluista jokaisen työntekijän työpanokset ja tavoitteet ja esimies saa palautetta myös omasta johtajuudesta ja pystyy näin kehittämään itseään paremmaksi esimieheksi. Esimiehen näkökulmasta keskustelut ovat väylä yrityksen kehittämiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Keskusteluilla varmistetaan yhteiset päämäärät ja työntekijöiden oikeat työtehtävät.

Hyvällä johtamisella saadaan paljon aikaiseksi, ja jokainen yritys pyrkii johtamisen kehittämiseen, sillä huono johtaminen näkyy työntekijöiden pahoinvointina ja sitoutumattomuutena (Aarnikoivu 2010, 7). Työntekijöiden hyvinvointi ja yrityksen tuloksellisuus ovat osa syy, miksi yrityksissä nykyään pidetään paljon kehityskeskusteluja.

Kehityskeskustelut ovat aina etukäteen valmisteltuja tapaamisia ja ennen niiden käymistä työntekijälle toimitetaan täytettävä kyselykaavake (Aarnikoivu 2010,4). Työntekijällä on näin mahdollisuus tutustua ennalta keskusteltaviin asioihin.

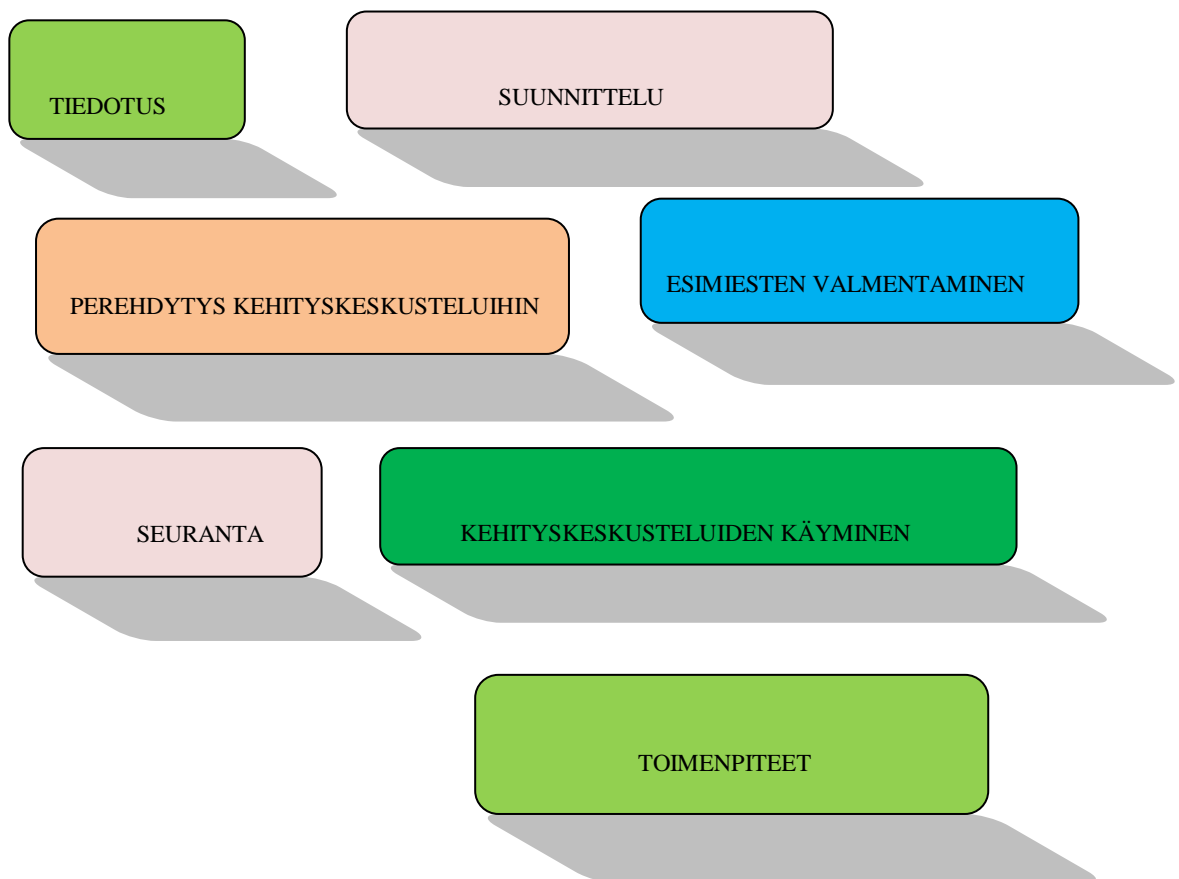
Kehityskeskusteluja käydään päämäärien saavuttamiseksi ja yrityksen ja työntekijöiden kehittämiseksi (Ronthy Österberg & Rosendahl 1998, 95–96). Esimiehellä ja työntekijällä tulee olla samat päämäärät ja ajatukset päämäärien saavuttamisesta. Lähtökohtana on kuitenkin työntekijän kehittyminen ammatissa. Kehityskeskusteluissa pyritään mahdollisimman hyvään kommunikaatioon, kuitenkin unohtamatta kunnioitettavaa mielipiteiden vaihtoa. Tällä pyritään juuri mahdollisimman hyvään yhteistyöhön, joka lisää yrityksen tuottavuutta. Hyvä yhteistyö esimiehen ja muiden työyhteisössä työskentelevien kanssa lisää tuottavuutta ja mielekkyyttä käydä töissä.

Keskustelut pyritään pitämään tiettyinä vuodenaikoina ja keskustelun tavoitteet pyritään aina ennalta määrittelemään (Meretniemi 2012, 26–33). Ne myös toteutetaan kaikille työntekijöille samalla tavalla. Työntekijälle kehityskeskustelut luovat pohjan, jossa on määritelty hänelle tavoitteet, omat työtehtävät, vastuut, oikeudet ja vapaudet. Tällä on iso merkitys, koska näin työntekijälle muodostuu kokonaisuus niin sanottu työnkuva.

Kehityskeskustelukäytännön rakentaminen

Kehityskeskusteluiden käymiseen liittyvät muun muassa: kehityskeskustelujen ajankohta, kehityskeskustelujen käymisen tiheys, valmistautuminen, kehityskeskusteluiden käyminen, kesto, keskustelulomakkeet, keskustelun paikka ja aika (Österberg 2009,120–121).

Kehityskeskustelukäytännön rakentamisessa on seitsemän erilaista vaihetta (Österberg 2009,120–121). Onnistunut kehityskeskustelukäytäntö rakentuu kaikista seitsemästä vaiheesta, jokainen osa-alue niistä on tärkeä. Hyvän kehityskeskustelun aikaansaamiseksi kaikki osa-alueet täytyy toteuttaa.



Kuvio 2: Kehityskeskustelukäytännön rakentaminen. (Österberg 2009,122).

Ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa henkilöstöasiantuntija pohtii, minkälainen kehityskeskustelukäytäntö olisi ja millä aikavälillä se toteutettaisiin. Myös keskusteluilta odotettavat tavoitteet ja tulokset määritellään

Toisessa tiedotus vaiheessa muotoillaan kehityskeskusteluiden käymisestä sisäinen tiedote ja mietitään sopiva kanava sen tiedottamiselle (Österberg 2009,121). Tiedottamisessa selviää mitä kehityskeskustelut ovat ja mihin niillä yrityksessä pyritään ja annetaan painoarvoa sen tärkeydelle ajatellen työyhteisöä, esimiestyötä ja yksikön kehittymistä.

Kolmas vaihe koskee esimiesten valmentamista (Österberg 2009,121). Henkilöstöasiantuntija valmentaa yrityksen esimiehet kehityskeskustelujen käymiseen itse, tai ulkopuolista asiantuntijaa käyttäen. Koulutuksessa laaditaan keskusteluissa käytettävä, ennakkoon täytettävä lomake työntekijöille.

Valmentamisen jälkeen neljäntenä on vaihe, jossa työntekijöitä perehdytetään kehityskeskusteluun (Österberg 2009,121). Tässä vaiheessa esimies tai henkilöstöasiantuntija yksin tai yhdessä esittelee kehityskeskustelulomakkeen ja antaa ohjeet sen täyttämistä. Myös kehityskeskusteluiden tavoitteita ja tärkeyttä painotetaan, unohtamatta keskustelua ennakkoluuloista.

Viidennessä vaiheessa on itse kehityskeskusteluiden käyminen. Tässä esimies ja työntekijä sopivat keskustelun ajankohdan ja käyvät sovittuja sääntöjä yhdessä läpi. Myös lomakkeen aiheista, kysymyksistä, jatkotoimenpiteistä ja aikatauluista keskustellaan.

Kuudes vaihe on seuranta, jossa sovittuja asioita seurataan. Toimenpiteiden toteutukseen ja sen riittävyteen palataan myös tulevissa kehityskeskusteluissa.

Viimeinen vaihe koskee toimenpide-ehdotuksia. Henkilöstöasiantuntijalle toimitetaan yhteenveto käydyistä keskusteluista, koulutus- ja kehittämistarpeista, resurssoinnista ja työviihtyvyydestä, joiden pohjalta hän ehdottaa jatkotoimenpiteitä(Österberg 2009,122).

Kun kaikki tarpeellinen tieto on saatu, voi henkilöstöasiantuntija suunnitella ja toteuttaa kehittämistoimenpiteitä keskitetysti ja kustannustehokkaasti, jolloin voidaan arvioida koulutuksen tarve organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla.

Kehityskeskustelujen painopisteet

Kehityskeskusteluiden tavoitteet täytyy olla selkeitä ja molemmille osapuolille tiedossa olevia. Jokaisella kehityskeskustelulla on erilaiset tavoitteet (Österberg 2009,124–125). Tavoitteiden valossa kehityskeskustelut tulee käydä kaksivaiheisena, jotta ensimmäisessä keskustelussa painotetaan työn tuloksia, taloudellisia tavoitteita, palkkausta ja palkitsemiseen liittyviä asioita. Toisessa painotetaan työntekijän ja työyhteisön kehittymistä, tehtävänkuvaa, roolia, toimintatapoja ja työympäristöä. Myös molemminpuolista palautteenantoa sekä työilmapiirin parantamiseen liittyviä asioita painotetaan.

Työntekijän taitojen, kykyjen, tietojen ja onnistumisen kokoaminen tulevaan on kehityskeskusteluiden yksi tärkeä tavoite (Meretniemi 2012,11–13). Tavoite on myös alku aloitteellisuudelle ja aktiiviselle toimelle. Keskustelujen tuloksellisuus näkyy yrityksen ilmapiirissä, yhteistyökyvyssä ja johdon asenteessa. Kehityskeskusteluissa pidetään tärkeänä myös johtajan paneutumista henkilöstön tilanteeseen, potentiaaliin ja uratoiveisiin.

Valmistautuminen kehityskeskusteluihin

Valmistautuminen alkaa ajan ja paikan valinnasta, jonka esimies päättää, sillä esimiehen vastuulla on toimia vetäjänä kehityskeskusteluille ja luoda toimivat puitteet niiden käymiseen (Meretniemi 2012,65–66). Usein käytetään kahden viikon varoaikaa, mutta jokaisen kanssa sovitaan erikseen aika. Kehityskeskusteluiden paikka ei ole esimiehen työhuone vaan rauhallinen neuvotteluhuone tai muu häiriötön paikka.

Työpaikalla täytyy keskustella syistä, miksi kehityskeskusteluja pidetään (Österberg 2009, 12). Työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa, kuinka kehityskeskusteluita käydään. Yrityksissä pitäisi olla ainakin yksi työntekijä, joka on kiinnostunut henkilöstöasioista ja hänellä tulisi olla perustietämys henkilöstöön liittyvistä asioista ja heitä koskevista toimista. Olisi myös tärkeää, että yrityksellä olisi tietämys henkilöstöasioiden tärkeydestä, siitä miten ne vaikuttavat hyvin hoidettuina yrityksen liiketoimintaan.

Työntekijälle selvitetään ennen kehityskeskustelujen käymistä keskustelun tärkeys johtamisen välineenä ja annetaan tarvittavia ohjeita valmistautumiseen ja mahdollisten lomakkeiden täyttämiseen (Österberg 2009, 12). Työntekijä palauttaa täytetyn lomakkeen esimiehelleen ennen keskustelujen käymistä, sillä näin mahdollistetaan ennenaikaiset näkemykset ja asiaan pääsy sujuu mutkattomammin.

Myös esimiehen täytyy valmistautua kehityskeskusteluihin (Österberg 2009, 12). Esimies tarvitsee tarvittavan tuen ja tiedon, jotta keskustelut voidaan käydä. Mahdollisimman hyvän ajan ja paikan valinta tulee tehdä hyvissä ajoin, sillä keskusteluja ei mielellään käydä omassa työhuoneessa. Esimiehen täytyy myös jokaisen työntekijän kohdalla miettiä heidän tavoitteitaan ja muistuttaa etukäteislomakkeesta, jonka työntekijän tulee täyttää ennen haastatteluja. Kehityskeskustelujen käymiseen täytyy varata riittävä aika tunnista kahteen, jotta alaisen tilanne käydään ainakin vuoden ajalta lävitse. Esimies myös valmistautuu antamaan palautetta alaiselleen ja vastavuoroisesti pyytää alaista antamaan palautetta esimiehen omasta työstä. Jatkotoimenpiteistä keskusteluiden jälkeen sovitaan yhdessä ja tarvittaessa sovitaan uusi aika tapaamiseen esimiehen kanssa.

Alaisen valmistautuminen käytävään kehityskeskusteluun on tärkeä. Alaisen täytyy palauttaa mieleen edellisen kehityskeskustelun asioita ja täyttää kyselylomake (Österberg 2009, 12). Alaiselta odotetaan myös hyvää valmistautumista palautteen antoon ja omien työsuoritusten, työyhteisön, sekä työilmapiirin arviointiin. Myös omia kehittämistarpeita ja kehittämisehdotuksia tulee miettiä.

Kehityskeskustelun aloittaminen

Meretniemi toteaa, että onnistuneet kehityskeskustelut tuovat esimiehelle henkistä pääomaa tekemälleen työlle ja työntekijät saavat samalla tuoda ilmi oman panoksensa yritykseen (Meretniemi 2012,19). Näin myös yhteishenki yrityksen sisällä kohenee kun mahdollisia kehitysideoita on saatettu yrityksen johdon tietoon. Tiedon jakaminen koko yrityksen tietoisuuteen on merkittävä osa henkilöstön toiminnan ohjausta. Näin työntekijöiden voimavaroille ja ideoille annetaan tilaisuus niiden käyttöön.

Hyvä kehityskeskustelu on hyvin suunniteltu ja tehokas. Pitkien keskusteluiden sijaan esimiehet suosivat suhteellisen lyhyitä keskusteluja, joissa on kuitenkin riittävästi aikaa (Meretniemi 2012,19). Esimiehen täytyy huolehtia aikataulun pitämisestä ja noin 60–90 minuuttia on monille sopiva pituus keskusteluille.

Yrityksen johdon täytyy vuoden aikana kirjata ylös asioita, mieleen tulleita ideoita, tehtäviä ja tavoitteita, jotka koskevat yrityksen työntekijöitä (Meretniemi 2012,19). Yrityksen johdon tulee kehityskeskusteluita käytäessä kertoa työntekijälle, mitä tavoitteita hänelle on asetettu. Myös työntekijöiltä saatuja ideoita ja parannusta vaativia asioita tulee jalostaa ja tehdä mahdollisesti toimintasuunnitelmia esitettyjä ideoita ja tavoitteita kohti.

Hyvissä ajoin ennen kehityskeskusteluita, täytyy suunnitella viikko viikolta miten kehityskeskustelut järjestetään ja mitä asioita tullaan painottamaan juuri tulevassa kehityskeskustelussa ja kenen kanssa painotetaan mitäkin osa-aluetta (Meretniemi 2012,19). Näin pystytään paremmin myös keskittymään esimiehen tehtäviin, kun ajankäyttö on hyvin suunniteltu ja myös avunpyynnöt ja selvitystyöt pystytään vielä hoitamaan ilman mahdollista stressiä.

Yrityksen tehostettu työnohjaus, mahdollisten uusien työntekijöiden perehdyttäminen, sekä hiljaisen tiedon siirtäminen on yritykselle aikaa ja rahaa tuottava investointi (Rytikangas 2008,64- 67). Toimivan järjestelmän kehittäminen ja säännöllinen tietokannan päivittäminen käydyistä kehityskeskusteluista helpottaa seuraamaan työntekijöiden tavoitteita ja kehitystä. Asioita on helpompi käsitellä ja organisoida kun yrityksen kehityskeskustelujärjestelmä on toimiva ja näin myös on mahdollisuus miettiä tarvittavat toimenpiteet, jotta työntekijöiden tavoitteet olisivat mahdollisimman realistiset tavoittaa.

Kehityskeskustelun kulku

Meretniemen mukaan kehityskeskustelut tulee aloittaa rennolla otteella, jotta vaivantumisilta vältyttäisiin ja että työntekijälle tulisi tunne, että hän voi puhua aivan kaikesta esimiehelleen (Meretniemi 2012, 85). Hyvä mieli ja rento asenne ovat hyviä lähtötilanteita. Keskusteluiden alkupuolella on hyvä käydä läpi keskusteluiden läpikäyntijärjestys, ennen kuluneen kauden arviointia.

Keskusteluiden puolivälissä esimies esittää avaintavoitteet ja tehtävät tulevalle ajanjaksolle (Meretniemi 2012, 86). Arviointi sekä tarvittavat kehittämistoimet tulee ottaa myös esille. Kehityskeskusteluja käytäessä on hyvä jokaisella kerralla ottaa esiin yhteistyön tiedonkulun sujuminen työyhteisössä.

Keskusteluiden edetessä annetaan palautetta ja sovitaan seurannasta (Meretniemi 2012, 87). Arvioinnilla on iso merkitys, sillä kummatkin osapuolet arvioivat käytyjen keskusteluiden onnistumista. Lopuksi mahdolliset muistiinpanot ja tulokset jaetaan molemmille, jotta kummatkin osapuolet muistavat, mitä asioita kulloinkin on käyty lävitse.

Yhteenvedon tekeminen ja sovittujen asioiden kertaus ovat viimeisiä asioita, joita pohditaan, ennen kuin kehityskeskustelu päättyy (Österberg 2009,123–124). Sovittuja asioita kirjataan ja asioiden seurannasta sovitaan. Kehityskeskusteluissa molemmilla osapuolilla täytyy olla vankka sitoutuminen keskusteluihin, mutta jatko-toimenpiteistä huolehtii esimies. Myös epäkohtien selvittäminen henkilöstöasiantuntijalle on esimiehen tehtävä, jotta asioita pystytään viemään eteenpäin.

Työntekijän tulee ymmärtää työnsä merkitys ja häneen kohdistuvat odotukset. Hyvä työilmapiiri on tärkeä osa jaksamista (Meretniemi 2012, 82). Se kannustaa ideoimaan ja ajattelemaan aktiivisesti, sekä miettimään omaa kehitystä. Jokaisen työntekijän tulee saada tunne siitä, että hän kuuluu työyhteisöön ja on samanarvoinen jokaisen työntekijän kanssa. Työntekijälle on ensiarvoisen tärkeää, että hän ei tunne oloaan ulkopuoliseksi, vaan voi tuoda äänensä kuuluviin, ilman pelkoa, ettei häntä kuunneltaisi.

Onnistuminen ja palaute

Onnistuneilla kehityskeskusteluilla katsotaan olevan suuri vaikutus organisaation toimivuuteen (Aarnikoivu 2010, 17–21). Onnistuneiden keskustelujen pohjalta yritys pystyy vaikuttamaan työntekijöiden koulutuksiin, palkkoihin ja kehittämistarpeisiin. Organisaatiokulttuurin on tuettava avointa vuorovaikutusta, sillä tällöin keskusteluista tulee vuorovaikutteinen tilanne. Luottamuksen syntyyn tarvitaan esimiehen ja alaisten panostus. Luottamuksen syntymiseen täytyy olla oikeat olosuhteet ja aika. Ajan myötä molemmille osapuolille tarkentuu tietoa muiden asenteista ja osaamisista ja tämä luo luottamusta.

Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu luotettavuus, rehellisyys ja lupausten pitäminen. Nämä ovat taitoja, jotka kuuluvat työyhteisössä työskentelevien työntekijöiden toimintaan (Aarnikoivu 2010, 33). Työntekijöillä on kunnioittava asenne muita työyhteisössä työskenteleviä työntekijöitä kohtaan, sekä rakentava vaikutus työyhteisöön.

Hyvän esimiehen käyttäytyminen on ennustettavaa, joka näin luo alaisille turvallisuuden tunnetta. Onnistuneissa kehityskeskusteluissa esimies kiinnittää kaiken huomionsa työntekijään ja näin työntekijä kokee tullessa ymmärretyksi ja osaksi työyhteisöä. Onnistuneessa keskustelussa työntekijällä on ollut mahdollisuus tuoda vaikeammatkin asiat esille ja näin työntekijälle mahdollistetaan avunsaanti ongelmiin työyhteisössä. Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden tutustua esimieheen paremmin ja kertoa työpaikalla juuri sillä hetkellä vallitsevasta työtilanteesta, sekä ryhmän toimivuudesta. Myös omat tavoitteet ja kehittämistarpeet käydään esimiehen kanssa läpi (Aarnikoivu 2010, 23).

Jos kehityskeskustelut epäonnistuvat ja palautetta ei ole annettu, työntekijä toimii ilman sitoutumista yrityksessä. Tämä näkyy heikkona työpanoksena ja työsuorituksena. Kun alaiseen on saatu luotua tarpeellinen suhde, hänen työsuorituksensa näkyy positiivisesti ja palautteen antaminen on helppoa. (Aarnikoivu 2010, 33).

Palautteen antaminen on molemmille osapuolille kiitos hyvästä yhteistyöstä. Esimies antaa palautetta työntekijälle usein kehityskeskusteluissa. Palautteella pyritään korjaamaan asioita, joissa on vielä parantamisen varaa (Meretniemi 2012, 105). Tämän avulla molemmat esimies ja työntekijä pystyvät korjaamaan ammatillista osaamista ja kehittämään itseään henkilöinä työyhteisössä.

Esimiehen kykenemättömyys mahdolliseen negatiiviseen palautteenantoon ei kehitä yritystä, sillä työntekijät eivät tiedä itse tekevänsä vääriä asioita yrityksen kannalta. Jos työntekijä kokee palautteen epärealistiseksi, hän saattaa kohdistaa tyytymättömyyttä koko kehityskeskusteluja kohtaan (Meretniemi 2012, 105–107). Tämän kaltaiset reaktiot saattavat vaikuttaa esimiesten haluttomuuteen antaa palautetta ja arvioida työntekijöitä. Kuitenkin palautteen antamisen merkitys korostuu kehityskeskusteluiden jälkipuinnissa. Pääasiassa palaute innostaa työntekijöitä tekemään työtä entistä paremmin ja se kohottaa heidän itsetuntoa. Onnistunut palaute perustuu aina tosiasioihin.

Arviointi ja seuranta

Tutkimukset osoittavat, että esimiesten hyvä kouluttaminen kehityskeskusteluita varten lisää arvioinnin tarkkuutta, työntekijöiden tyytyväisyyttä ja auttaa tekemään arvioinneista tasapuolisempia (Kozlowski 1998).

Kehityskeskusteluiden tärkeimpiä asioita on työntekijän työssä suoriutumisen arviointi. Yritys saa palautetta heidän palveluita käyttäviltä asiakkailta, yrityksessä työskenteleviltä esimiehiltä, työkavereilta ja alaisilta (Valpola 2000, 12–13). Kaikki nämä muodostavat kokonaiskuvan, kuinka asioita yrityksessä hoidetaan. Tämä kokonaiskuva mahdollistaa esimiehen ja alaisen tiedon sovitusta asioista ja niiden saavuttamisesta. Työntekijät pystyvät kertomaan tämän vuoksi ajoissa töiden kuluista ja pystyvät pyytämään tarvittaessa apua. Monissa yrityksessä käytetään niin sanottua suorituskorttia (Balanced Scorecard), josta kaikki yrityksessä työskentelevät ovat vastuussa. Suorituskorttiin kuuluu neljä aluetta; asiakkaat, tehokkuus, innovaatiot ja kokonaisuus.

Esimiehen ja hänen alaisen tulee käydä läpi käytyä keskustelua, sillä tämä tuo mahdollisesti hyödyllistä oppia seuraavia kertoja varten (Meretniemi 2012, 93–97). Oman osuuden arviointi on hyväksi, sillä myös työntekijöiltä odotetaan aktiivista osallistumista keskusteluihin. Keskustelun kulkua miettiessä voi harjaannuttaa itseään myös erilaisiin tilanteisiin. Kaikki kehityskeskustelut eivät sisällä ainoastaan positiivisia asioita, myös hyvin negatiivisia asioita täytyy käsitellä. Täytyy pohtia oliko keskusteluihin käytetty aika riittävä vai olisiko aikaa tarvinnut lisää, jotta jokainen asia olisi saatu keskustella rauhassa läpi. On tärkeää, ettei esimies siirrä asioita seuraavaan kertaan tai jätä jotain aihetta käsittelemättä riittämättömän ajan vuoksi. Kehityskeskusteluilla esimies saa kertoa työntekijöille, kuinka heidän työnteke on kohdannut heihin asetetut tavoitteet. Molempien osapuolten sitoutuminen käytäviin kehityskeskusteluihin on tärkeää hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Monien asioiden käsittely on helpompaa myönteisessä ilmapiirissä, joka syntyy työntekijän tyytyväisyydestä käytyihin keskusteluihin ja arviointiin. Kehityskeskustelu on onnistunut tapahtuma jos se edistää rehellistä ja aitoa vuorovaikutusta.

Kehityskeskustelut päättyvät molempien osapuolten osalta seurantaan, jossa varmistetaan sovittujen asioiden toteutuminen (Meretniemi 2012, 99–101). Esimiehen vastuulla on seurannan onnistuminen, sillä ilman seurantaa koko kehityskeskusteluiden käyminen olisi hyödytön asia.

2.1 Yrityksen kehittäminen

Kehityskeskustelut ovat yrityksen kehittämisen kannalta tärkeä asia (Valpola 2000, 12–13). Kehityskeskusteluiden avulla jokainen varmistaa yrityksen strategisen suunnittelun, kehittämistarpeet ja kuvan toiminnasta. Kun nämä ovat kaikkien tiedossa, on yrityksellä maksimaalinen tuottavuus. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää yrityksessä. Se on keino, joka johtaa yrityksen arvoja päivittäiseen työhön.

Henkilöstöjohtaminen on täynnä haasteita (Kukkola 2013, 125). Human Resources pitää sisällään hallinnollista toimintaa ja yrityksen strategiaa. Yrityksen strateginen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kehityskeskustelut, työsopimukset, koulutukset, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation.

Henkilöstön oikeat toimintatavat, osaaminen ja tyytyväisyys työn jälkeen ovat kilpailuetua rakentava voima (Österberg 2009, 15). Työntekijöille on tärkeää tietää heidän roolinsa menestyksen tekemisessä, tämä määrittää heidän toiminnalleen työelämässä tarkoituksen. On todettu, että hyvät sisäiset prosessit, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys tuovat yritykselle hyvät taloudelliset tulokset. Motivoituneet työntekijät haluavat myös kehittyä ja kehittää yritystä ja siihen yritykset juuri pyrkivät.

Kehityskeskusteluiden avulla yritys vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon tehdä töitä ja osaamisen keskittymiseen (Österberg 2009, 15).

Kehityskeskustelut kehittävät yritystä ja siinä työskenteleviä työntekijöitä. Myös sana kehityskeskustelut viittaavat kehitykseen (Österberg 2009, 15). Tämän hetkessä yritysympäristössä alaisen on pystyttävä tekemään työnsä yrityksen arvolin-

jojen mukaan. Arvot ja toimintatavat ohjaavat päätöksiä ja valintoja vaikeissa tilanteissa.

Yritykset ovat tietoisia osaamisen tärkeydestä (Valpola 2000, 14–15). Niihin haetaan malleja osaamisen johtamiseen, joka pitää sisällään vuorovaikutusta yrityksen, työntekijöiden ja oppimisen välillä. Yritysten tulee määrittää ja arvioida tarvittavat osaamiset ja näin varmistaa, että yrityksen työntekijät pysyvät ammattitaitoisina.

Osaava ja motivoitunut henkilöstö on tärkeä voimavara yritykselle ja se on myös loistava kilpailutekijä (Meretniemi 2012, 133). Oma motivaatio vaikuttaa omassa työssä onnistumiseen ja näkyy yrityksen tuloksessa. Asenne omaan työhön ja työyhteisöön vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja maineen syntymiseen. Työntekijöiden tyytymättömyys organisaatioon, työhön ja johtoon heijastuvat työn laatuun ja asiakaspalveluun. Jokaiselle yritykselle tärkeä imago syntyy asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista. Yrityksessä on tärkeää vallita hyvät olosuhteet, sillä ne ensisijaisesti luovat perustan motivoitumiseen ja tavoitteellisuuteen.

Motivaatiota jaetaan kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen (Meretniemi 2012, 134). Sisäinen motivaatio laittaa ihmisen työskentelemään omien tarpeidensa vuoksi. Ulkoinen motivaatio taas lähtee ulkoisista tekijöistä, joilla tavoitellaan käytännöllistä hyötyä. Nämä kaksi toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Työssä annettu palaute joko vahvistaa tai heikentää omaa motivaatiota.

Henkilöstöjohtaminen on ensisijaisesti työntekijöiden motivointia varten (Meretniemi 2012, 135). Motivoiminen on kuuntelua ja läsnäoloa, eikä työtehtävien jakamista. Henkilöstön kannustaminen on tullut entistä tärkeämmäksi, sillä nykyisessä työelämässä on tullut tavaksi olla kannustamatta työntekijöitä. Esimiehen tulisi kehittää työntekijöiden välisiä suhteita suuntaan, jossa muut työntekijät nähtäisiin tukijoukkoina ja voimavaroina muuttuvissa olosuhteissa.

Luottamus organisaatioon syntyy luottamuksesta muihin työntekijöihin ja esimieheen (Kukkola 2013, 131). Esimies- ja alaissuhde on yksi tärkeimmistä motivaati-

oon ja työviihtyvyyteen vaikuttava asia. Kyky on se mitä työntekijä pystyy tekemään ja motivaatio määrää sen mitä kukin tekee.

Henkilöstön johtamisessa johtajan haasteena on saada työntekijöiden osaaminen hyödynnettyä täysin yrityksen käyttöön (Kukkola 2013, 137). Kun yrityksen henkilöstöä ryhdytään kouluttamaan, jotta vastattaisiin mahdollisimman hyvin tulevaisuuden haasteisiin, täytyy miettiä tulevaisuuden vaatimuksia, urasuunnittelua, työntekijöiden ikää ja taitoa. Työntekijän osaaminen on tärkeää, mutta työntekijän täytyy myös osata käyttää sitä oikein. On tärkeää, että työntekijä olisi mahdollisimman motivoitunut työntekoon ja valmis oppimaan uutta. Työntekijöiden valmentaminen on tullut osaksi jokaista työpäivää. Valmentamisen perustehtävänä on saada työntekijät tekemään asioita, joita he eivät mielellään tekisi. Valmentamisessa työntekijöiden arjen töistä tehdään tärkeitä ja vaikeista asioista pyritään pääsemään yli.

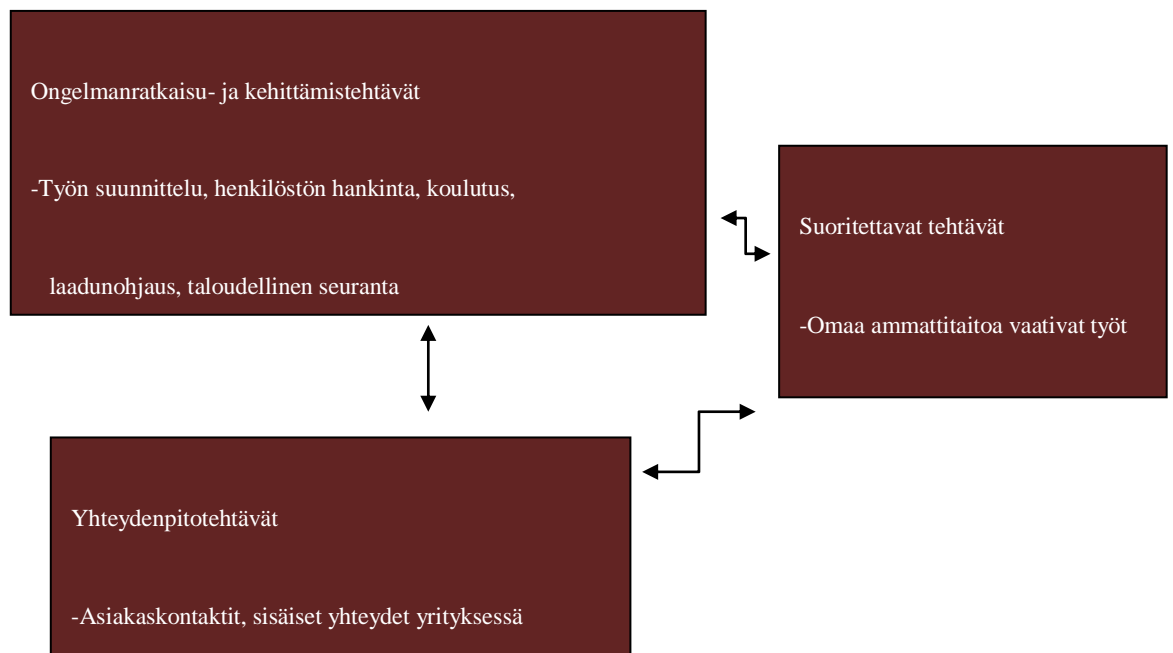
Kehityskeskusteluissa työntekijä saa palautetta omasta työstään, mutta palautetta ei koskaan anneta liikaa (Kukkola 2013, 143). Esimiehen tulee antaa niin negatiivista kuin positiivista palautetta työntekijöille myös muulloin, kuin kehityskeskustelu tilaisuudessa. Esimiehen antama palaute tulee osoittaa arvostusta ja keskittyä asiaan. Kuitenkin negatiivinen palaute täytyy antaa kahdenkeskisesti. Palautteenannossa esimiehet käyttävät ns. hampurilaismallia, jossa ensin annetaan positiivista palautetta ja sen jälkeen vasta negatiivista. Loppuun lisätään kuitenkin positiivista palautetta, jotta työntekijälle jää mahdollisimman positiivinen kuva palauttekeskustelusta. On tärkeää kuunnella ja antaa palautetta yrityksestä lähteville työntekijöille.

2.2 Henkilöstön koulutus

Haastavien työtehtävien rinnalle on alettu tarjoamaan osaamisen alueita, joita tulevaisuudessa yrityksissä tullaan tarvitsemaan (Valpola 2000, 15–16). Urasuunnittelu tarjoaa yritysten työntekijöille vaihtoehtoja ammattitaidon syventämiseen. Jotta työntekijöiden osaamiseen pystytään pureutumaan, täytyvät tehtäväkuvat tehdä myös heidän osaamisesta, niin että tehtävän osalta kerrotaan, millä osaamisella yrityksen tarjoamissa tehtävissä menestyy.

Työn sisältö ja sen kautta osaamisen käyttöön vaikuttaminen, mahdollistaa osaamisen käytön (Valpola 2000, 15). Kun työn tulokset on nähtävissä ja niihin voi vaikuttaa, moni asia muuttuu vähemmän tärkeiksi yrityksessä. Työntekijät osaavat hyödyntää yrityksen suunnitelmia omassa työssä ja he myös samalla näkevät mitä ovat saaneet aikaiseksi.

Työn pitää tarjota mahdollisuuksia osaamiselle (Valpola 2000, 16). Valpola on laatinut kaksi mallia töiden tarjoamiseen työntekijöille. Ensimmäisessä mallissa tavoitteena on, että jokaisen työntekijän työtehtävässä on suoritettavaa työtä ja yhteydenpitotehtäviä. Mielekkyyttä voidaan lisätä vastuuta ja työtehtävän merkityksellisyyttä. Motivoiva työtehtävä voi koostua suorittamisesta, yhteydenpidosta ja ongelmanratkaisusta. Toisessa mallissa on listattuna ominaisuudet, jotka suoritettavissa työtehtävissä tulee olla; motivointi ja monipuolisuus. Monipuolisen työtehtävän tulisi olla; vaihteleva, eheä, merkittävä, itsenäinen ja palautetta antava



Kuvio 3: Töiden tarjoaminen työntekijöille (Valpola 2000,16).

Työtehtävät itsessään ovat työntekijöiden parhaimpia kouluttajia. Ammattitaidon kehittymiseen vaikuttaa työntekijän työn sisältö, tätä kehittämällä voidaan vähentää työntekijän stressiä ja mahdollistaa ammattitaidon säilyminen (Valpola 2000, 50- 51). Kun yläpuolella olevan kuvion kaikkia osa-alueita hyödynnetään johtamisessa, johtaminen käy helpommaksi ja vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä käy helpommaksi.

Työ ja siihen liittyvät keskeisimmät asiat täytyy yrityksessä olla selvillä (Meretniemi 2012, 13–14). Yrityksen kehittämisen kannalta on ensisijaisen tärkeää, että myös yrityksen toiminta, henkilöstön rakenne, tottumukset, tulevaisuus sekä tehtävät otetaan huomioon kehityskeskustelua käytäessä.

Kun yrityksessä aletaan suunnitella koulutusta tai strategiaa on hyvä tiedostaa työntekijöiden arvot ja vaatimukset (Aarnikoivu 2010, 6). Yrityksien henkilöstöhallinnon tavoitteena on hoitaa kaikki osa-alueet hyvin. Sen taustalla on käsitys työntekijöiden tärkeydestä yritykselle. Kehityskeskusteluja käydessä olisi hyvä sitouttaa työntekijät yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, sillä näin vaalitaan jo työntekijöiden osaamisen tasoa ja sen tehokasta hyödyntämistä.

2.3 Työhyvinvointi

Yrityksissä käytävät kehityskeskustelut ovat työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Kehityskeskusteluissa työntekijä otetaan niin työkyvyn, työterveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista kokonaisvaltaisena huomioon (Aarnikoivu 2010, 22). Kun yrityksen johto ja sen alla työskentelevät työntekijät tiedostavat omat roolinsa ja tehtävänsä, sitoutuen niihin, toimien oikeudenmukaisesti ja vastuullisesti sekä arvostaen, niin luottamussuhteen edellytykset ovat täyttyneet. Henkilöstöasiantuntijan työn merkitys on kasvanut viime aikoina (Österberg 2009, 13). Hyvän yritystoiminnan perusta on osaavat, innostuneet ja työssään viihtyvät työntekijät.

Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu niin työntekijöille, kuin yrityksen johdollekin (Österberg 2009, 12). Yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä saavutetaan hyvä työyhteisö. Työhyvinvointi on tärkeä voimavara kaikille työssäkäyville ihmisille, niin kuin itse yritykselle. Kun töissä kaikki on kunnossa ja työilmapiiri ja työtehtävät ovat kohdillaan, työn tekeminen on tehokasta ja työn tuottavuus on suurimmillaan. Se vaikuttaa jokaisen yrityksen taloudelliseen tulokseen ja siksi jokainen työnantaja haluaa työhyvinvoinnin olevan kunnossa. Jokaisella työntekijällä on erilainen persoona ja yhdelle hyväksi koetut ratkaisut eivät sovi toiselle työntekijälle. Ehkä vaativampana henkilöstöasiantuntijan haasteena on pitää kaikki osapuolet tyytyväisinä. Työyhteisössä työntekijöiden täytyy tuntea, että heidät otetaan huomioon tilanteen vaatimalla tavalla.

Työhyvinvointi pitäisi olla itseisarvo jokaisessa organisaatiossa, mutta siihen täytyy panostaa ja nähdä se yrityksessä yhteisenä päämääränä (Isoaho 2009, 184). Usein työntekijät ajattelevat, että työhyvinvoinnin lähteenä on oma esimies tai yrityksen johtaja. Kuitenkaan esimiehillä tai johtajilla ei saa itsellään olla ajatusta, että itse työn tekeminen tuottaa työhyvinvointia työntekijöille.

Avaimena parempaan työhyvinvointiin nähdään esimiesten tuki ja varhainen asioihin puuttuminen työyhteisön sisällä (Isoaho 2009, 185). Työterveyshuollon järjestäminen, työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja työnantaja mielikuva ovat osana työhyvinvointia. Työhyvinvointi yleisellä tasolla on epäasiallisen käytöksen poistamista, työturvallisuutta, mielihyvää ja viihtyvyyttä. Henkilöstön johtamisessa tar-

kastellaan erilaisia lukuja, jotka kertovat hyvästä johtamisen onnistumisesta. Näitä ovat sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, työtyytyväisyys ja henkilöstön aloitteellisuus. Työntekijät haluavat työskennellä työpaikassa, jossa vallitsee hyvä työilmapiiri ja, jossa he voivat erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan. Huonosti voiva työyhteisö poistaa positiiviset ajatukset ja ideat.

Yrityksen toimintakyky tarkoittaa hyvinvointia, jossa työntekijät halutaan vastuuseen yrityksessä (Isoaho 2009, 185). Yritysten tuleekin perustella työntekijöille työhyvinvoinnin edistämistä toimintakyvyn parantamisella. Toimintakyky heijastuu monesti yrityksen tulokseen. Toimintakyvyn ollessa huono, on yrityksen tuloskin heikko. Toimintakyky muodostuu työntekijöiden toimintakyvystä, sekä johtamisesta syntyvästä toimintakyvystä.

Toimintakyvyn voi jakaa kolmeen osa-alueeseen; työn tekemiseen, tulokseen ja johtamiseen (Isoaho 2009, 185). Työn tekemiseen vaikuttaa työntekijän tekemä työ ja häneen liittyvät motivaatiot, asenteet, elämänvaiheet, terveydentila ja ammatillinen osaaminen. Tulos taas muodostuu johtamisesta ja muun muassa asiakastyytyväisyydestä ja päätöksistä, joiden pohjalta lopullinen toiminnan tulos syntyy. Johtamisesta johtaja sovittaa yhteen johtamistoimet ja työntekijöiden ominaisuudet. Yhteensovittamiseen vaikuttaa työntekijöiden työtehtävät, tavoitteet ja psyykkiset vaatimukset.

Monissa yrityksissä tulee ottaa käyttöön uuden johtamisen malli, jossa tunnustetaan työnantajan ja työntekijöiden riippuvuus toisiinsa (Isoaho 2009, 185). Työhyvinvointia on vaikea rakentaa, jos työntekijöiden, kuin työnantajan motiivi työntekoon puuttuu. Työhyvinvointia ei voida saavuttaa työntekijöiden toimesta, jos johtamistoimenpiteet eivät tue sitä.

2.4 Teorian yhteenveto

Ronthy-Österberg ja Rosendahl (1998, 94–95) ovat sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa työntekijä ja esimies saavat puhua työpaikan tarjoamista tehtävistä, yhteistyöstä, työtehtävien tavoitteista ja esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta. Esimiehen tehtävänä on johtaa, tukea ja inspiroida yrityksen työntekijöitä. Meretniemi (2012, 19) taas listaa kehityskeskusteluiden ideana on jakaa tietoa ja ohjata henkilöstön toimia. Tällä pyritään löytämään henkilöstön voimavaroja yrityksen käyttöön. Valpola (2000, 12–13) puolestaan kertoo, että kehityskeskusteluiden avulla jokainen varmistaa yrityksen strategisen suunnittelun, kehittämistarpeet ja kuvan toiminnasta. Kun nämä ovat kaikkien tiedossa, on yrityksellä maksimaalinen tuottavuus. Kehityskeskustelut hän näkee osana johtamisjärjestelmää yrityksessä. Se on keino, joka johtaa yrityksen arvoja päivittäiseen työhön.

Österbergin (2009,10–11) mukaan yrityksen menestys on kiinni sitoutuneesta henkilöstöstä. Tämän seurauksena yrityksen tulos, asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu paranevat. Kaikki kuitenkin saa alkunsa hyvästä johtamisesta. Työsuorituksista ja hyvinvoinnista voi päätellä kehityskeskusteluiden onnistuneen odotetulla tavalla. Tämä tuottaa myös arvoa, sillä usein kehittämisideat ja innovaatiot syntyvät niiden pohjalta, kertoo Aarnikoivu (2010,11).

Meretniemen mukaan kehityskeskusteluiden käyminen on työnantajalle tilaisuus tuoda yrityksen arvot ja tulevaisuuden suunnitelmat työntekijöiden kuultavaksi. Tällöin työntekijöille muodostuu parempi kuva työyhteisöstä. (Meretniemi 2012, 23).

Aarnikoivun mielestä hyvällä johtamisella saadaan paljon hyvää aikaiseksi. Huono johtaminen näkyy työntekijöiden pahoinvointina ja sitoutumattomuutena. Työntekijöiden hyvinvointi ja yrityksen tuloksellisuus ovat osa syy, miksi yrityksissä nykyään pidetään paljon kehityskeskusteluita.(Aarnikoivu 2010, 7).

Meretniemi kertoo, että onnistuneet kehityskeskustelut tuovat esimiehelle henkistä pääomaa tekemälleen työlle ja työntekijät saavat samalla tuoda ilmi oman panoksensa yritykseen. Tiedon jakaminen koko yrityksen tietoisuuteen on merkittävä osa henkilöstön toiminnan ohjausta. (Meretniemi 2012,19).

Isoahon puolestaan toivoo, että monissa yrityksissä tulee ottaa käyttöön uuden johtamisen malli, jossa tunnistetaan työnantajan ja työntekijöiden riippuvuus toisiinsa. Hänen mielestään työhyvinvointia on vaikea rakentaa, jos työntekijöiden, kuin työnantajan motiivi työntekoon puuttuu. Työhyvinvointia ei voida saavuttaa työntekijöiden toimesta, jos johtamistoimenpiteet eivät tue sitä. (Isoaho 2009, 185) Hän myös jatkaa toimintakyvyn jakamisesta kolmeen osa-alueeseen; työn tekemiseen, tulokseen ja johtamiseen. Työn tekemiseen vaikuttaa työntekijän tekemä työ ja häneen liittyvät motivaatiot, asenteet, elämänvaiheet, terveydentila ja ammatillinen osaaminen. Tulos taas muodostuu johtamisesta ja muun muassa asiakastytyväisyydestä ja päätöksistä, joiden pohjalta lopullinen toiminnan tulos syntyy. Johtamisesta johtaja sovittaa yhteen johtamistoimet ja työntekijöiden ominaisuudet. Yhteensovittamiseen vaikuttaa työntekijöiden työtehtävät, tavoitteet ja psyykkiset vaatimukset. (Isoaho 2009, 184–185).

Österberg kertoo työhyvinvointi olevan tärkeä voimavara kaikille työssäkäyville ihmisille, niin kuin itse yritykselle. Kun töissä kaikki on kunnossa ja työilmapiiri ja työtehtävät ovat kohdillaan, työn tekeminenkin on tehokasta ja työn tuottavuus on suurimmillaan. Se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen ja siksi jokainen työnantaja haluaa työhyvinvoinnin olevan kunnossa. (Österberg 2009, 12).

3 TP JOUSMÄKI OY

Kolmannessa luvussa verrataan tutkittua teoriaa TP Jousmäki Oy:n tarpeisiin.

TP Jousmäki Oy on vuonna 2007 perustettu taksipalvelu yritys. TP Jousmäki Oy:n toimitusjohtajana toimii tällä hetkellä Veijo Jousmäki. Tulevina vuosina suunnitteilla on sukupolvenvaihdos, että Veijo Jousmäen poika Sami Jousmäki ryhtyy vetämään yritystä.

Yritys työllistää tällä hetkellä viisi vakituisesti ja keikkakuskinä toimii kaksi henkilöä tarpeen vaatiessa. Yritys on viime vuosina kasvanut hurjasti ja heille ollaan opinnäytetyönä laatimassa kehityskeskusteluja, koska kasvavassa yrityksessä on huomattu tarve tällaiseen. Yrityksen asemapaikkana toimii Soini ja toimialueena koko Suomi, he liikennöivät 6 autolla ja yksi vara-auto on käytettävissä. TP Jousmäki Oy hoitaa liikennöintiä kahdella taksilla ja viidellä bussilla. Bussit ovat 10, 16 ja 32 paikkaisia.

TP Jousmäki Oy:n taksipalveluita ovat; taksikuljetukset, tilausajot, ryhmäkuljetukset, pyörätuoli- ja paarikuljetukset, kirje-, paketti- ja kuriiriajot, sopimus- ja laskutusajot, sekä Kelan korvaamat kuljetukset.

Liikuntarajoitteisten ja vuodepotilaiden kuljetukset hoidetaan asianmukaisella ja nykyaikaisella paari- ja pyörätuolikalustolla.

TP Jousmäki Oy:n asiakaskunta on laaja ja monipuolinen, myös vakituisia asiakkaita löytyy. Taksien asiakaskunta koostuu viikolla pääosin Kelan ajoista, bussien koulukuljetuksista ja tilausajoista. Viikonloppu iltaisin TP Jousmäki Oy päivystää takseilla Soinissa, ajaen lähinnä baariajoja ja busseilla tilausajoja ympäri Suomen.

TP Jousmäki Oy:n henkilöstö koostuu taksi- ja linja-autokoulutuksen käyneistä henkilöistä, jotka ovat kukin osaamisensa puitteissa sijoitettu erilaisiin ajoihin.

3.1 Kehityskeskusteluiden vaikutus yritykseen

Monet yritykset ovat ottaneet kehityskeskustelut käytäntöön, sillä yrityksen suorituskyky riippuu suoraan ja välittömästi työntekijöiden suorituskyvystä. Nykyään esimiehiltä vaaditaan enemmän tuloksia, vähemmällä työvoimalla ja myös työntekijät haluavat palautetta tehdystä työstä yhä nopeammin. Työsuoritusten arvioinnin avulla esimiehet selkiyttävät työtehtävät ja tavoitteet työntekijöille. Yritykset pääsevät tavoitteiden, päämäärien, työsuoritusten arvioinnin, palautteen ja saavutusten avulla hyviin tuloksiin. Tavoitteiden selkeä määrittäminen yrityksessä vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. (Scott-Lennon 1999, 6–9). TP Jousmäki Oy halusi juuri ottaa kehityskeskustelukäytännön uudeksi työvälineeksi yritykseensä, sillä he haluavat kehittää yritystään.

Työtehtävien määrittelyyn käytetään viittä eri vaihetta; työtehtävien määrittely, tavoitteiden asettaminen, työsuorituksen arviointi, kehityskeskusteluihin valmistautuminen, sekä kehityskeskustelu (Scott-Lennon 1999, 19).

Työtehtävien määrittämisen tarkoituksena on selvittää pohja tavoitteiden määrittämiselle. On tärkeää, ettei esimies pidä työntekijöidensä työtehtäviä itsestäänselvyytenä. TP Jousmäki Oy:ssä jokaiselle työntekijälle on annettu jonkinlainen työtehtävä tarpeen mukaan. Erilaisia tavoitteita ei ole määritetty erikseen. Kehityskeskusteluiden halutaan tuovan helpotusta tavoitteiden asettamiseen, jotta jokaisesta työntekijästä saadaan potentiaali irti hänelle soveltuvaan työtehtävään. Tavoitteiden määrittely yrityksissä lisää tehokkuutta, selkiyttää toimintaa ja auttaa keskittymään yrityksen arvoihin. Tavoitteena on se, että tavoitteilla saavutetaan työtehtävän tarkoitus (Scott-Lennon 1999, 25).

Tavoitteet ovat työhön liittyviä asioita, joissa on pakko menestyä ja jotta työ olisi tuloksekasta. Esimiehen ja alaisen tulee määrittää nämä yhdessä. TP Jousmäki Oy tulee asettamaan tavoitteet ensimmäisessä kehityskeskustelussa, mahdollisia tavoitealueita on yleensä organisaatioista riippumatta 6–10. Myynti, laatu, tekninen osaaminen, liiketoiminnan kehittäminen, tiimityö, kannattavuus, ajanhallinta, tulosjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, sekä urakehitys ovat esimerkkejä tavoitealueista. Yrityksen johdon tehtävään tulee kuulumaan laatu, tulosjohtaminen ja tiimityö. (Scott-Lennon 1999, 22–23).

Työntekijöiden suorituskyvyn parantaminen ja kehittyminen ovat arvioimiseen ja palautteenantoon liittyviä päämääriä. Työntekijöiden kehittämisessä tärkeää on, että he itse näkevät hyödyn, joka tulee suorituksen arvioinnista. Esimiehet ja työntekijät eivät yleensä ymmärrä työyhteisössä toistensa töiden perustehtäviä, siksi on tärkeää, että oikeat hyödyt saadaan kun keskitytään yritystoiminnan oikeisiin tarpeisiin. Hyötyjä ei voi saavuttaa jos johto ei osallistu arviointiin ja hallintointiin. (Scott-Lennon 1999, 12–15).

TP Jousmäki Oy:n esimiehen täytyy selvittää työntekijöille miksi työ tehdään, mitä on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi, ja miten työ tehdään. Tavoitteissa on keskityttävä päämääriin, jotka tavoitealueilla on saavutettava. Eli mihin lähiaikoina on keskityttävä. Esimiehen täytyy ottaa alaiset mukaan tavoitteiden määrittelyyn, silloin tavoitteet toimivat perustana työn arvioinnille, arviokauden päättyessä. Tämä auttaa työntekijöitä sitoutumaan parempiin suorituksiin. Esimiehen tulee jäsentää jokaiselle henkilökohtainen tavoite. Jokaisen tavoite tulisi jäsentää siten, että siinä olisi alku, väliosa ja loppu. Esimerkiksi; laajenna yhtiön asiakaskuntaa viidellä asiakkaalla vuodessa.

Hyvä tavoite on; täsmällinen, saavutettava, innostava, haastava, ja yhteisesti sovittu (Scott-Lennon 1999, 12–15). Tavoitteiden määrittely tulee olla täsmällistä ja aikataulullisesti määritelty. Jos tavoitteita ei ole täsmällisesti määritelty, ovat ne hyödyttömiä kun niitä ruvetaan arvioimaan työsuorituksia.

Kehityskeskustelukäytännön tuleminen TP Jousmäki Oy:hyn tulee lisäämään sen kannattavuutta ja kehitystä isommaksi ja hyvinvoivemmaksi. On tärkeää, että yrityksen johto sitoutuu prosessiin täysin, jotta mahdollisimman suuri hyöty saataisiin keskusteluilla irti.

3.2 Työsuoritusten arviointi

Työsuorituksen arviointi yrityksessä täytyy tapahtua useammin kuin kerran vuodessa. Tämä varmistaa yritykselle sen asettamien tulosten mittaamisen. Tämä edistää motivaatiota, sillä tällöin yritys kehittää suorituskulttuuria yritykselle kun työsuorituksia arvioidaan muulloin kuin kerran vuodessa (Scott-Lennon 1999, 75–80). TP Jousmäki Oy:ssä työntekijöiden arviointi on ollut satunnaista. Työntekijöitä tulee arvioida siitä, miten he ovat suoriutuneet aikaisemmin asetetuista tavoitteista. Nämä tavoitteet luodaan ensimmäisessä kehityskeskustelussa työntekijöille. Tämä mahdollistaa sen, että tuloksia arvioidaan kuhunkin työtehtäviin liittyvien vaatimusten pohjalta. Esimiehen täytyy selvittää, onko jokin tekijä tai tapahtuma vaikuttanut siihen, miten työntekijä on saavuttanut tavoitteet. Työntekijän täytyy myös osata arvioida itseään, sillä se on tärkeää henkisen kasvun ja kehittymisen kannalta.

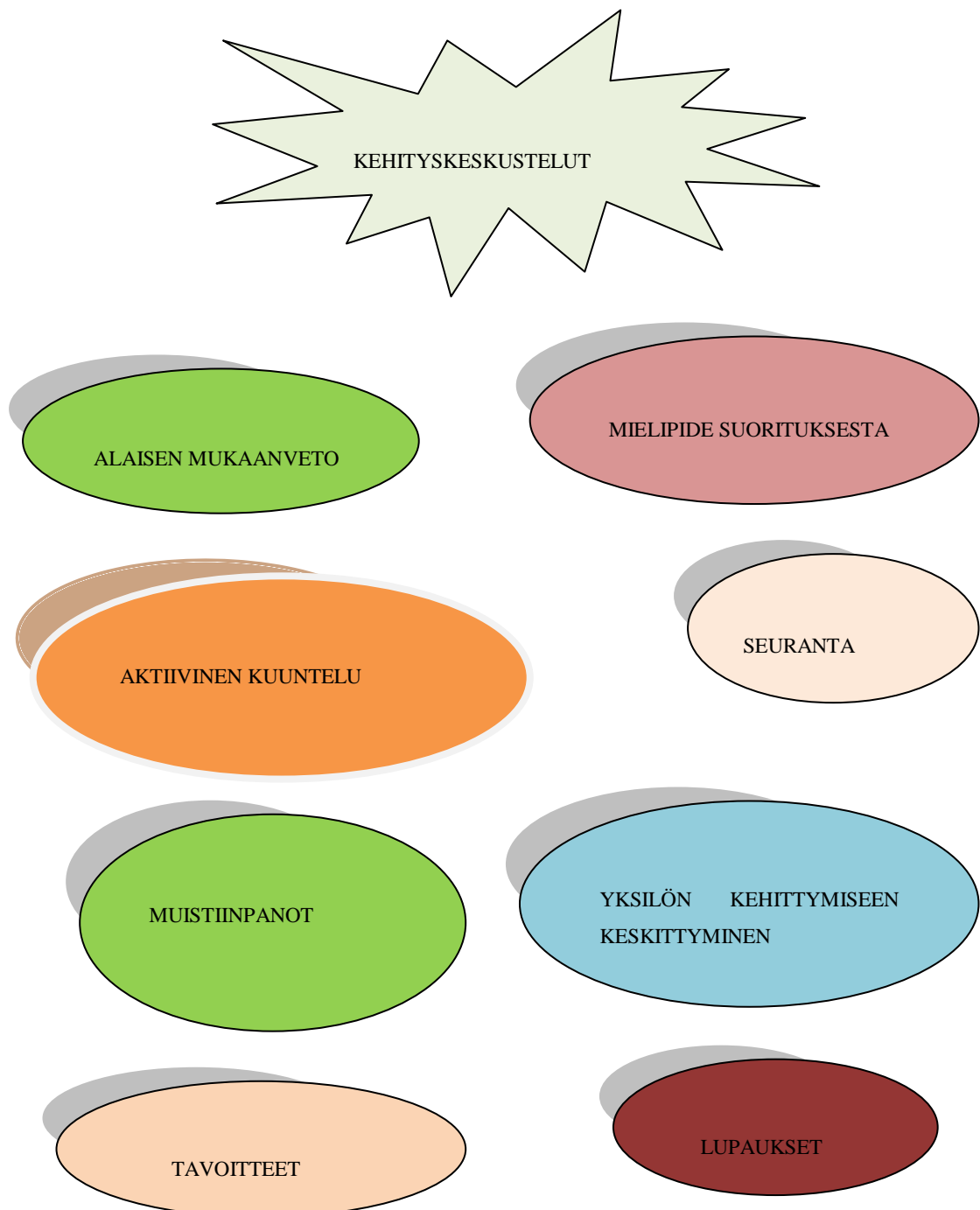
Esimiehen tulee tarkastella työntekijän työtehtävää ja suoritusta koko vuodelta (Scott-Lennon 1999, 75–80).

- Ovatko keskeiset tavoitealueet ja päämäärät voimassa
- Onko tavoitteita saavutettu vuoden aikana
- Jos ei, niin ovatko ne riippuvaisia pelkästään työntekijästä.

Kehityskeskusteluiden ajankäyttö tullaan aina suunnittelemaan etukäteen (Scott-Lennon 1999, 75–80). Kehityskeskustelun aikana esimiehen tulee rakentaa yhteys keskusteltavan työntekijän kanssa, selostaa arviointijärjestelmän perusteet yrityksessä, selostaa alkavan keskustelun kehykset, painottaa molempien osallisuuden tärkeyttä, alaisen arvion tärkeyttä sekä alaisen omaa arviota työnsä tuloksista. Lopussa esimies tekee yhteenvedon ja antaa palautetta.

Alaisen aktiivinen osallistuminen kehityskeskusteluihin on tärkeää, kaksisuuntainen viestinnän takia (Scott-Lennon 1999, 75–80). Työntekijän tulee arvioimaan suorituksiaan tavoitteisiin nähden, esittämään selvityksiä, joiden pohjalta arviota tehdään. Kehityskeskustelun aikana työsuorituksista käytävää keskustelua auttaa asianmukainen ja huolellinen valmistautuminen. Työntekijälle annetaan selostus yrityksen tavoitteista, menettelytavoista ja arvoista. Esimiehen tulee rohkaista työntekijöitään avoimuuteen.

On tärkeää havaita minkälaisissa mielentilassa alainen on keskustelun päättyessä. Esimiehen ei tule pelätä kielteisen palautteen antoa. Keskusteluajan valtaosa tulisi käyttää vahvuuksien käsittelyyn ja positiivisten saavutusten läpikäyntiin.



Kuvio 4. Kehityskeskustelun muistilista (Scott-Lennon 1999, 75–80).

Yllä olevassa kuvassa on yrityksen esimiehelle muistilista, siitä mitä hänen tulee muistaa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluihin valmistautuminen edellyttää

valmistelua esimieheltä (Scott-Lennon 1999, 75–80). Esimiehen tulee kiinnittää huomiota yksilön suoritukseen, keskustelun kulkuun, alaisen valmistautumiseen, alaisen taitojen kehittämiseen, ajankäytön suunnitteluun sekä keskittymistä työtehtäviin.

3.3 Työhyvinvointi TP Jousmäki Oy:ssä

TP Jousmäki Oy:ssä esimiehen tehtäviin kuuluu toimia yrityksessä tukipilarina, jotta henkilöstö olisi mahdollisimman tyytyväinen, sitoutunut ja muutoshaluinen. Tämä luo tavoitteen yrityksen toiminnan parantamiselle (Österberg 2009, 16). Empaattisuus ja ihmissläheisyys, ratkaisukeskeisyys ja sinnikkyys ovat hyvältä esimieheltä vaadittavia kriteerejä.

Yritysten tärkeimpiä voimavaroja ovat siinä työskentelevät työntekijät, ja siksi kehityskeskustelut ovat nousseet yhdeksi tärkeäksi henkilöjohtamisen välineeksi (Österberg 2009, 113). Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä tavoitteena on saada yritykseen hyviä työntekijöitä, jotka motivoidaan hyvin työsuorituksiin.

Yrityksissä on erilaisia käytäntöjä käydä kehityskeskusteluita, yhtä ainoaa mallia ei ole niiden käymiseen. Kehityskeskusteluissa tullaan päivittämään jokaisen työntekijän työnkuva ja asettamaan tavoitteet seuraavalle kaudelle (Meretniemi 2012, 136). Pääpainona kehityskeskusteluissa on työntekijän kehittämistarpeet ja omat toiveet mieluisiksi kokemista työtehtävistä, sekä työsuorituksen arviointi. Kehityskeskusteluissa työnantaja on ainoastaan työntekijää varten. Työtehtäviin liittyvät tavoitteet ja niiden saavuttaminen niin yritys, kuin henkilötasolla ja työhyvinvointiin liittyvät asiat tuodaan esiin keskusteluissa. Myös yrityksen työntekijöiden tarpeita kuunnellaan ja heitä kannustetaan itsensä toteuttamiseen. Esimiehen tulee tunnistaa tarpeet, jotka vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivoitumiseen.

Esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisöä (Aarnikoivu 2010, 4). Avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja joustavuus ovat ominaisuuksia, jotka tulisi löytyä jokaisen yrityksen esimieheltä. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan hyvät työyhteisön ihmissuhteet ja työilmapiiri. Esimiehet toimivat kannustavana esimerkki-

nä, sillä he jakavat muille tietoa, antavat tiedot ja luovat avoimen ilmapiirin työpaikalle. Töiden järjestely ja niiden riittävä haasteellisuus jokaiselle työntekijälle, luo omat haasteensa töiden järjestelyyn. Järjestelyissä täytyy ottaa huomioon tavoitteet, jotka täytyy olla myös työntekijöiden tiedossa.

Kehityskeskusteluilla saadaan yritykseen lisää toimivuutta, sillä että kehityskeskusteluissa yrityksen työntekijöiden kehitystarpeet otetaan huomioon ja mahdollisia koulutuksia järjestetään (Aarnikoivu 2010, 4–5). Yrityksissä voidaan ottaa käyttöön strategioita, joissa yksilöt parantavat suoritustaan. Tämä saavutetaan yrityksen strategiaa ymmärtämällä, jonka mukaan jokainen työntekijä hoitaa oman osuutensa siihen pääsemiseksi. Käydyillä kehityskeskusteluilla yrityksen työntekijät parantavat omaa tuottavuuttaan, jotka ovat yrityksen tavoitteiden kanssa so- vussa. Kehityskeskusteluissa voidaan myös ottaa kantaa palkkaukseen, mutta palkkakeskustelut on pidettävä erillään.

TP Jousmäki Oy:ssä kehityskeskusteluilla haettiin apua myös vähäiseen kommunikointiin. Työpaikalla työntekijät kommunikoivat toistensa kanssa päivittäin, joten väärinymmärryksiltä ja loukkauksilta ei voi välttyä missään työpaikalla. Keskustelu- ja voidaan neuvoa käymään ammattikielellä, joka helpottaa asioiden ymmärrettävyyttä. Kaikilla ihmisillä on erilaisia tapoja vastaanottaa viestejä ja hahmottaa niitä erilaisiin todellisuuksiin. Ammattikieltä käyttäessä kaikki ymmärtävät sanojen tarkoituksen ja keskusteluihin ei tule negatiivista vivahdetta.(Meretniemi 2012, 118). TP Jousmäki Oy:n työntekijöiden hyvinvointia pyritään parantamaan myös viestinnällä. Työpaikalla on myös hyvä, että sanallisen viestinnän ohella kirjallinen viestintä toimii. Kirjallisen viestinnän avulla työntekijä näkee selvästi tarkoitetun asian. Yrityksessä saattaa työskennellä visualisteja kuin auditiivisia työntekijöitä. Visualistinen työntekijä hyötyy enemmän kirjoitetusta viestinnästä, kun taas auditiivinen työntekijä luottaa kuuloaistiinsa ja omaksuu näin asiat. Visualistinen työntekijä tulee tarvitsemaan esimieheltä paljon katsekontaktia. Kun kehityskeskusteluita aletaan käydä yrityksessä, on hyvä, että käsiteltävät asiat tuodaan mahdollisimman käytännön tasolle, koska työntekijöiden tulee ymmärtää asiat. (Meretniemi 2012, 119).

Työpaikan ilmapiiriin vaikuttaa paljon myös sanaton viestintä. Sanaton viestintä on käyttäytymisvihjeitä, jotka eivät ole sanoja. Näillä käyttäytymisvihjeillä kommunikoi enimmäkseen työpaikoilla. Sanattomaan viestintään kuuluu kasvojen, suun ja silmien ilmeet ja liikkeet. Monella kasvojen ja ihon väri vaihtelut kertovat ihmisen kiihtyneisyydestä ja jännityksestä (Meretniemi 2012, 121- 124). Myös erilaiset kehon asennot, vaatetus ja korut ovat sanatonta viestintää.

3.4 TP Jousmäki Oy:n koulutus

Jokainen mahdollinen koulutus ja kouluttaminen lisäävät aina panosta yritystoimintaan. TP Jousmäki Oy:llä kouluttautumisesta ovat lähinnä henkilöstön työajoihin ja työkuviin liittyviä. Yritys järjestää koulutuksia joka vuosi, nämä koulutukset ovat pääasiassa vain lakisääteisiä direktiivipäiviä, joita on yksi kappale vuotta kohti. Ensiapukoulutukset ovat lakisääteisten ohella ainoa koulutus, mikä ei ole pakollinen. Yritys ei ole tähän mennessä huomionnut työntekijöidensä mielipiteitä koulutuksista vaan työntekijät ovat saaneet päättää vain koulutuspäivän. Koulutukset ovat pakettikoulutuksia ja sieltä annetaan mahdolliset päivämäärät koulutuksien käymiseen.

TP Jousmäki Oy:ssä työntekijät on jaoteltu nykyisiin työtehtäviin vain ajokorttien ja ajolupien mukaan. Tulevaisuudessa yritys haluaa ottaa enemmän työntekijöiden mielipiteitä ja soveltuvuutta huomioon koulutuksia mietittäessä. Yritys haluaa tulevaisuudessa käydä muitakin koulutuksia, kuin vain lakisääteisiä.

Kehityskeskusteluissa johdolle pitäisi selvittää työntekijöiden kyky ja halukkuus vastata myös yrityksen nykyisiin kuin tuleviinkin haasteisiin. TP Jousmäki Oy:n tulevaisuuden näkymät ja strategia ohjaavat pitkälti tulevien kehityskeskusteluiden tavoitteita ja päämääriä. TP Jousmäen johto pyrkii samaan työntekijöiden kanssa tasavertaisen kumppanuuden ja vuorovaikutuksen onnistumisen.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Työ on laadullinen tutkimus. Työssä on käytetty kvalitatiivista aineistonhankintamenetelmää, joihin kuuluu haastattelu ja havainnointi. Aineistonhankintamenetelmän pohjalta olen laatinut haastattelun tueksi kyselylomakkeen.

Työ pureutuu kehityskeskusteluihin ja niiden vaikutukseen kehittää yritystä. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyöntekijällä on keskustelemalla ja kyselylomakkeella saada tietoon yrityksen tämän hetkinen tila, joka koskee yrityksen valmiutta kouluttaa henkilökuntaa ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Keskusteluiden ja kysymysten avulla pyritään saamaan tietoa yrityksen kehittämistä ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Kyselylomake TP Jousmäki Oy:lle on laadittu yrityksestä annettujen tietojen ja käytyjen keskusteluiden pohjalta. Kyselylomakkeeseen valikoituneet kysymykset on valittu työn sisällön mukaan. Yrityksen kehittäminen, henkilöstön koulutus ja hyvinvointi ovat valikoituneet tärkeimmiksi osa-alueiksi.

Kehityskeskusteluissa on otettu huomioon yrityksen mahdollinen laajentuminen tulevaisuudessa. Uusi kalustojen hankinta mahdollistaa uusien työntekijöiden palkkauksen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Kehityskeskusteluiden tarve

TP Jousmäki Oy:lle oltiin luomassa kehityskeskustelumallia ja lomaketta uudeksi työvälineeksi, jolla selvitettiin yrityksen johdon mielipiteitä kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta. TP Jousmäki Oy näki kehityskeskusteluiden tarpeellisuuden työntekijöiden lukumäärän kasvaessa. Kehityskeskusteluiden tarve oli suuri, sillä työntekijöiden määrä kasvoi samalla, kun yrityksen johdon työmäärä. Yrityksen johdossa työskentelevät ovat työssä myös mukana kiireellisten ajojen ja työtehtävien vuoksi, heillä ei ole aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Kehityskeskusteluilla haetaan ratkaisua ajanpuutteeseen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

”Olemme kehittäneet yritystämme vain kalusto- ja toimitilauudistuksilla, olemme tavoitelleet hyvinvointia tällä saralla. Kehityskeskusteluista toivomme olevan apua työhyvinvointiin ja yrityksemme kehittämiseen”. Kertoi Veijo Jousmäki.

Vaikka monet työntekijät näkevät toisiaan ja soittelevat toisilleen päivän kuluessa, jää keskustelu hyvin pintapuoliseksi. Kehityskeskustelukäytännön ottaminen yritykseen ja lomakkeen luominen auttavat TP Jousmäki Oy:tä kehittämään yritystään ja suuntaamaan työntekijöitään paremmin asetettuihin tavoitteisiin ja myös tarkentamaan niitä. Kehityskeskusteluilla halutaan saada työntekijöihin yhtenäisyydentunnetta.

5.2 Toiveita keskusteluihin

Kehityskeskusteluiden toivotaan tuovan yritykselle selkeitä ratkaisuja henkilöstön tavoitteiden asettamiseen ja heidän koulutuksien uudelleen organisointiin. Tämän hetkisen tilanteen mukaan työntekijät käyvät vain lakisääteisiä koulutuksia ja heitä ei eritellä erilaisten tavoitteiden perusteella. On tärkeää, että TP Jousmäki Oy pysyy kehityskeskustelukäytännön käyttöön ottamisen jälkeen keskittämään osaamistaan ja suunnitteluaan heidän asettamien tavoitteiden mukaan. Keskusteluihin toivotaan selkeää kaavaa, jonka mukaan on helppo edetä.

”Nykyään edistämme hyvinvointia keskustelemalla ongelmista, huomioimme vain tarvittaessa hyvinvointiin liittyvissä asioissa”. Kertoi Veijo Jousmäki.

Kehityskeskustelut otetaan yritykseen ajatuksena kehittää yrityksen toimintaa ja tämä lisää yrityksessä työskentelevien työntekijöiden hyvinvointia. Toiveena on erityisesti edistää asiakaspalvelua ja siisteyttä.

”Toiveena on asiakaspalvelu ja siisteys” Kertoi Veijo Jousmäki.

Kehityskeskustelut halutaan nähdä mahdollisimman positiivisena ja suuntaa näyttävänä työvälineenä, jota voidaan kehittää tulevina vuosina yrityksen toiminnan muutosten mukaan. Tulevista kehityskeskustelutilanteista halutaan rentoja tapauksia esimiehen ja alaisten välillä. Koska yrityksessä on puututtu asioihin vasta ongelmien ilmenemisen jälkeen, on nyt luodulla kehityskeskustelulomakkeella hyvä ennakoida mahdollisesti tulevia ongelmia.

5.3 Kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet

Kehityskeskustelulomakkeelle asetetut tavoitteet tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Lomakkeeseen valikoidut kysymykset tulee heijastua TP Jousmäki Oy:n yritystoimintaan ja sen tulevaisuuden tavoitteisiin, mitä kehityskeskusteluilla halutaan saada aikaan. Keskusteluihin toivottiin erityisesti yleisnäkökulmaa, jossa työntekijät otetaan kokonaisuudessaan huomioon. On tärkeää, että kysymykset vastaavat kokonaisuudessaan niin henkistä, kuin fyysistä jaksamista ja huolenpitoa, sillä työ on fyysisesti joskus erittäin raskasta.

TP Jousmäki Oy toivoo kehityskeskusteluoppaan olevan tiivis tietopaketti, jossa yritykselle kerrotaan mitä kehityskeskustelut ovat ja mihin niillä ensisijaisesti pyritään. Oppaan avulla yrityksen johdolle pyritään selvittämään miksi kehityskeskusteluita kannattaa pitää ja opas toimii samalla tietopakettina keskusteluiden tukena. Oppaasta tulee käydä ilmi kehityskeskusteluiden tavoitteet ja toteutus.

”Tavoitteiden pitäisi näkyä asiakaspalvelupalautteessa”. Kertoi Veijo Jousmäki.

TP Jousmäki Oy toivoo, että kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet näkyy muun muassa positiivisena asiakaspalautteena. Pitkällä aikavälillä työntekijöiden hyvinvointi lisää tuottavuutta ja yrityksen taloudellinen tulos paranee.

5.4 Ehdotuksia kehityskeskusteluiden toteuttamiseen

TP Jousmäki Oy piti hyvänä ajatuksena, että keskustelut tulitisiin käymään mahdollisuuksien mukaan kaksi kertaa vuodessa, kuitenkin ainakin kerran vuodessa. Kehityskeskustelut tullaan käymään mahdollisimman häiriöttömässä tilassa, mahdollisesti pois työtiloista.

”Kouluajojen suhteen lukuvuoden alkupuolella”. Kertoi Veijo Jousmäki.

TP Jousmäki Oy:n toiveena on, että yrityksen toimitusjohtaja toimii niin sanottuna esimiehenä ja hän toimii kehityskeskusteluiden vetäjänä. Myöhemmin ennen sukupolvenvaihdoksen ajankohtaisuutta toimi tullaan siirtämään seuraajalle. TP Jousmäki Oy:n toimitusjohtajan Veijo Jousmäen poika Sami Jousmäen toivotaan olevan läsnä käyttöönottamisprosessissa. Kehityskeskusteluiden ajankohtaa mietittäessä, yritys toivoi, että kehityskeskustelut pyrittäisiin käymään ajettavien kouluajojen alkupuolella, eli syksyllä ja alkuvuodesta.

5.5 Tulosten yhteenveto

Kehityskeskusteluiden luominen yrityksen uudeksi työkaluksi on haasteellista ja yrityksellä täytyy olla tietämys, siitä mihin he ovat tulevaisuudessa yritystoimintaansa viemässä. Yrityksellä on kuitenkin tavoite saada keskustelut toimivaan ja tutkimaan työntekijöitään kokonaisvaltaisesti. Hyvänä asiana on, että TP Jousmäki Oy pyrkii käymään keskusteluita kahdesti vuodessa.

Kehityskeskusteluopas on pintapuolisesti tiivistetty kerronta kehityskeskusteluista ja siitä mikä on niiden tavoite ja miten ne tullaan toteuttamaan. TP Jousmäki Oy toivoi oppaan olevan selkeä ja yksinkertainen.

TP Jousmäki Oy:lle on tärkeää, että kehityskeskustelut tuovat mahdollisuuden panostaa työntekijöidensä koulutukseen ja tavoitteisiin. Työntekijät halutaan hyödyntää niin sanotusti paremmin yrityksen käyttöön. Yritys näkee, että näin myös asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin, kun heitä palvelee juuri heidän palveluitaan vastaava työntekijä.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehityskeskustelulomake TP Jousmäki Oy:lle ja laatia heille pieni opas, joka pitää sisällään tietoutta kehityskeskusteluista ja kehityskeskusteluiden käymisestä ja toteutuksesta. Tavoitteena oli tehdä oppaasta mahdollisimman selkeä ja kehityskeskustelulomakkeesta TP Jousmäki Oy:n tarpeita vastaava. Opinnäytetyöntekoa varten käytiin monia keskusteluja yrityksen kanssa ja heille laadittiin vielä kysely, jossa saatiin varmistus sovittuihin tavoitteisiin työn osalta. Kehityskeskustelulomake laadittiin yrityksen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta nousseista tarpeista ja kehityskeskusteluista käsittelevien teorioiden mukaan. Kehityskeskustelulomakkeesta pyrittiin saamaan yrityksen toiveet niistä asioista, joita he pitivät tärkeinä miettiessään omien työntekijöidensä hyvinvointia. Kehityskeskusteluista kertova opas on tiivis tietopaketti kehityskeskustelulomakkeen rinnalle, jotta kehityskeskustelukäytäntö todella kehittäisi yritystä eteenpäin ja saisi lisättyä työntekijöidensä hyvinvointia.

Kehityskeskustelut ovat työkalu yrityksen suorituskyvyn parantamiseen ja korvaamaton kommunikaation väline esimiehen ja alaistensa välille. Kehityskeskustelut työntekijän kannalta välttämättömänä työhyvinvointia edistävänä asiana.

Kun nyt pohditaan opinnäytetyötä ja sen tarjoamaa helpotusta yritykselle, kiitoksen aiheita tuli asioiden sujuvuudesta ja pääpainojen löytämisestä tärkeiden asioiden välille. Tulevaisuus näyttää kuinka laadittu kehityskeskustelulomake toimii, mutta sen ajatuksena on, että se toimii pidemmälläkin aikavälillä niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Vaikka yrityksessä kommunikoidaan päivittäin työntekijöiden kanssa, on tärkeää, että esimies ja alainen saavat rauhallisen hetken puhua työn merkityksestä ja hyvinvoinnista. On tärkeää, että myös seuraavalle kaudelle asetetut tavoitteet konkretisoituvat ja ovat kirjattuna kummallekin ylös. Kun työntekijä saa konkreettiset tavoitteet ja ohjeet niiden saavuttamiseen, sekä avoimesti kertoo tunteuksistaan ja työilmapiiristä, hän kehittyy osaksi työyhteisöä. Toivon mukaan kehityskeskustelulomakkeesta ja oppaasta on apua yrityksen henkilöstölle ja myös yrityksen kehittämiseen, koulutuksien ja työntekijöiden organisointiin. Toivottavasti kehityskeskusteluiden pohjalta nousseita ideoita käytettäisiin hyödyksi yrityksessä.

Haastattelu ja tapaamiset olivat ehdottomasti paras valinta tämän työn tiedonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollisti juuri yrityksen tarpeisiin soveltuvan kehityskeskustelulomakkeen. Tarkentavien kysymysten esittämisestä ja vuorovaikutussellisten keskustelutilanteista työ sai suurimmat hyödyt. Vielä kattavamman tuloksen olisi saatu, jos olisi haastateltu kaikkia yrityksen työntekijöitä.

Tapaamisissa yrityksen edustajalle kerrottiin esimerkkejä kehityskeskusteluiden mahdollisesta sisällöstä teoriaan pohjautuen. Nämä esimerkit oli hyvä mainita, sillä muuten keskusteluiden toivottu sisältö olisi voinut olla erilainen. Ilman esimerkkejä sisällöstä olisi voinut tulla erilainen käyttötarkoitukseen nähden.

Tulevaisuudessa kehityskeskusteluista saatava hyöty tulee näkyviin monin tavoin yrityksen kuin työntekijöidenkin hyvinvoinnin ja kehityksen tasolla. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Kun heidän tavoitteet ja näin osaaminen saadaan hyödynnettyä parhaiten. Kaikki lähtee kuitenkin aina itsestä.

6.1 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut elämän mielenkiintoisin prosessi tähän mennessä. Mielenkiintona on aina ollut työntekijöiden hyvinvointi ja tässä työssä sai toteuttaa itseään. Työ mahdollisti tilaisuuden toteuttaa kehityskeskustelukäytännön uudeksi työvälineeksi yritykseen, jolle kehityskeskustelut ovat tuntematon kehitysväline. Tänä päivänä työelämän kiristynyt suorituskulttuuri loi oman haasteensa kehityskeskusteluihin perehtymiseen. Monet unohtavat hyvinvoinnin, vaikka työntekijöiden hyvinvointi kulkee käsi kädessä yrityksen tuloksellisuuden kanssa.

Mielenkiintoiseksi työn teki se, että yritys johon laadittiin kehityskeskustelulomake ja opas oli mielenkiintoinen ja haasteellinen jo työyhteisön määrän kuin toimialan mukaan. Lisäksi haasteellisuutta loi yrityksen tietämättömyys kehityskeskusteluista ja niiden hyödyistä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Kehityskeskustelulomake onnistui hyvin, sillä siinä yhdistyy TP Jousmäki Oy:n toiveet yleiskatsauksesta ja näkökulma teorioiden pohjalta, siitä mitä edellä mainittu yritys pääsisi mahdollisimman hyvään työhyvinvointiin ja näin yrityksen kehittämiseen.

Lähtiessä työstämään tätä työtä, kehityskeskusteluista oli jo ennalta paljon tietoa käytettävissä ja siitä, mihin kehityskeskusteluilla pyritään. Kuitenkin koko prosessi on opettanut paljon uutta näkökulmaa kehityskeskusteluista ja siitä kuinka niitä sovelletaan käytännössä erilaisiin yrityksiin.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan vuoden. Aikataulullisesti kirjoitusprosessi alkoi varsinaisesti puoli vuotta sitten. Puolet ajasta käytettiin suunnitteluun ja yrityksen kanssa vietettyihin tapaamisiin ja haastatteluihin. Vaikka prosessi laajeni vuoden mittaiseksi, opinnäytetyö saavutti tavoitteensa ja iso kiitos siitä kuuluu TP Jousmäki Oy:lle.

7 LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Frank Scott-Lennon inforviestintä Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1999 (alkuperäisteos The Appraisals Pocketbook, kustantajana Mangement Pocketbooks Limited).

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Kozlowski, S, Chao, R and Morrison, R. 1998. Games Raters Play: Politics, Strategies and Impression Management on Performance Appraisal. In J. Smither, Editor, Performance Appraisal: State of the Art in Practice, Jossey-Bass, San Fransisco.

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.

Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö. Helsingin kauppakamari Oy.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. WS Bookwell Oy, Juva 2000.

Valvio, T. 2010. Palvelu-tapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Internetlähteet:

Suomen sosiaali- ja terveysministeriö. Suomen sosiaali- ja terveysministeriön sivut 2013. [Viitattu 30.9.2013]. <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Yrityksen kehittäminen. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sivut 2013. [Viitattu 30.9.2013].

<http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16729&area=7652>

8 LIITTEET

Liite 1 Kehityskeskusteluopas TP Jousmäki Oy:lle

Liite 2 Kehityskeskustelulomake TP Jousmäki Oy:lle

Liite 3 Kysely

Liite 1

Kehityskeskusteluopas

1 Kehityskeskusteluiden tavoite

Kehityskeskustelu on kerran vuodessa käytävä työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä kanssa hyvin suunniteltu keskustelutilanne, jossa alainen ja esimies yhdessä pohtivat omassa organisaatiossaan tapahtuvaa alaisen tekemää työtä sekä esimiehen tekemää esimiestyötä. Kehityskeskustelun tarkoitus on olla keskeinen työpaikan suoritusta ja osaamista kehittävä väline.

Kehityskeskustelun lähtökohtana on ihmisen kehittyminen ammatissa sekä persoonana. Keskustelu käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi.

Kehityskeskustelut edistävät avoimuutta ja luottamusta ja se antaa mahdollisuuden suoran palautteenantamiseen ja kummankin osapuolen työn tavoitteiden selkiyttämiseen. Kehityskeskustelut ovat erittäin luottamuksellista keskustelua.

Kehityskeskusteluissa työntekijä saa esimieheltään aikaa, jolloin esimies keskittyy vain ja ainoastaan häneen. Työntekijä saa tunteen siitä, että häntä kuuntelee joku ja hän saa tarvittavaa apua ja tukea häntä askarruttaviin asioihin. Keskusteluiden edetessä työntekijällä on mahdollisuus saada myös esimieheltään vastauksia epäselviksi jääneisiin asioihin. Näin vältetään yrityksessä myös mahdolliset väärinymmärrykset osapuolten välillä.

Kehityskeskustelujen yhteydessä tutustutaan alaisen työnkuvaan ja sen selkeyteen. Alaisella on mahdollisuus kertoa omista odotuksistaan, toiveistaan ja motivoituneisuustaan sekä parannusehdotuksistaan työyhteisöä ajatellen. Työntekijä saa tilaisuuden kertoa mielipiteen yrityksestä ja siinä työskentelevistä ihmisistä, ilman että kukaan ulkopuolinen kuulisi hänen mielipiteitään.

Kehityskeskusteluista käy myös ilmi työntekijälle häneltä odotettavat tulokset. Kaikkia näitä esille nostettuja asioita tarkastellaan yrityksen mahdollisuuksien ja tavoitteiden valossa.

Kehityskeskustelun avoimuus parantaa ja kehittää työn laatua ja työntekijöiden suhteita ja poistaa työhön ja sen ympäristöön liittyviä epäselvyyksiä ja antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Tällaisella toiminnalla on suora vaikutus työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen.

Kehityskeskusteluissa pääasia ei ole vain työntekijöiden neuvominen ja opastaminen vaan myös työntekijät antavat palautetta esimiesten tekemästä työstä. Näin myös esimies saa ehdotuksia oman johtamistyön kehittämiseen.

Kehityskeskustelu ei ole pelkkää onnistumista ja tavoitteiden puhumista. Siihen kuuluu myös esimiehen havaitsemat muutostoiveet ja kriittisen palautteen antaminen. Jos työntekijällä on mielessä selviä parannusehdotuksia, niistä tulee kertoa selvästi ja ilman vihjailuja.

Yrityksen on itse päätettävä liittyvätkö kehityskeskustelut mahdollisesti palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmään. Palkitsemisjärjestelmässä määritellään tulosten saavuttamisesta saatava henkilökohtainen palkkio. Monesti kuitenkin yritykset panostavat työn tavoitteisiin, kehittymiseen ja ympäristön tarkasteluun palkitsemisjärjestelmän sijaan.

Se, mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus, riippuu jokaisen työpaikan organisaation tarpeista ja toimialasta. Ennen tapaamista on siis suositeltavaa varmistaa, että työyhteisössä vallitsee samansuuntainen käsitys siitä, miksi keskusteluja yleensä järjestetään.

2 Toteutus

Kehityskeskustelut antavat esimiehelle ja työntekijälle rauhalliset puitteet keskustelun käymiseen. Keskustelu pyritään käymään rauhallisessa ja miellyttävässä paikassa, ilman häiriötekijöitä. Keskustelulle sovitaan ennalta alkamis- ja loppumisaika ja varmistetaan, että se on kummankin osapuolen tiedossa. Esimerkiksi 60 -90 minuuttia on useimmille sopiva keskustelun pituus.

Keskustelun tavoitteena on siis selkeyttää kuluvan kauden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset. Keskustellaan avoimesti työtilanteesta ja viihtymisestä, arvioidaan työsuoritus ja annetaan siitä rakentavaa palautetta. Keskustellaan osaamisen kehittämistä ja sovitaan konkreettisista kehittämistoimenpiteistä.

Molempien osapuolien valmistautuminen kehityskeskusteluun parantaa sen onnistumisen todennäköisyyttä. Esimiehen tehtävänä on antaa alaiselle riittävän selkeät valmistautumisohjeet. Työntekijän kannalta valmistautuminen merkitsee sitä, että hän täyttää ennen keskustelua lomakkeen, joka on laadittu niin, että se on riittävän yleisluonteinen ja ajatuksia avaava. Siinä voidaan tarkentaa, missä asioissa työntekijä katsoo onnistuneensa ja mitä puolia osaamisessaan hän haluaa seuraavan vuoden aikana kehittää. Työntekijän on syytä miettiä jo etukäteen esimiestä ja organisaatiota koskevia toiveita, ideoita ja havaintoja.

Esimiehen näkökulmasta valmistautuminen työntekijän tapaamiseen merkitsee sitä, että hän keskittyy tilanteeseen ja harkitsee, mitkä asiat ovat hänen ja organisaation näkökulmasta sellaisia, jotka tulee ottaa esille. Esimiehen on syytä käsitellä asioita työtehtävien näkökulmasta.

Pieni virittäytyminen ja jutustelu tapaamisen alussa rakentavat ilmapiiriä, mutta hyvin pian kannattaa ottaa selkeästi esille keskustelun tarkoitus. Yleiset kehityskeskustelun puitteet ja organisaation tavoitteet luovat raamit sille, mitä ollaan tekemässä, henkilökohtaiset ja yksilöidyt työn tavoitteet muodostetaan yhdessä. Keskustelun tavoitetta tulisi hakea niin, että molemmille tärkeät asiat tulisi mainittua.

Kehityskeskustelun kuluessa on hyvä merkitä muistiin keskeiset teemat ja päätökset kehityskeskustelulomakkeelle. Kun tehdään sopimuksia asioiden selvittämiseksi, päätetään selkeästi, kuka hoitaa asian ja mihin mennessä. Esimies kirjaa itselleen sen, mitä on luvannut ja varmistaa myös sen, että kertoo työntekijälle, miten on hoitanut häntä koskevan asian.

Kehityskeskustelun loppua lähestyttäessä on hyvä tehdä yhteenveto siitä, mitä on puhuttu ja sovittu. Molemmat osapuolet vahvistavat sovitut asiat allekirjoittamalla kehityskeskustelulomakkeen. Lopuksi on hyvä kysyä työntekijältä millainen kokemus keskustelu oli. Esimies voi myös itse sanoa, mitä myönteistä kehityskeskustelusta jäi mieleen, tai ainakin kiittää tapaamisesta.

3 Arviointi

Työntekijälle kehityskeskustelut luovat siis pohjan, jossa on määritelty hänelle tavoitteet, omat työtehtävät, vastuut, oikeudet ja vapaudet. Tällä on iso merkitys, koska näin työntekijälle muodostuu kokonaisuus, niin sanottu työnkuva. Työntekijä voi ottaa puheeksi kehityskeskustelussa kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä tiimin työkäytäntöihin liittyvät asiat.

Esimiehelle kehityskeskustelu on foorumi saada syvälinen kuva siitä, missä hänen johdossaan oleva alainen menee. Kehityskeskusteluissa sovitun toteutumista seurataan ja täsmennetään esim. puolen vuoden kuluttua. Esimiestyön hyödyllisyyden ja toimivuuden kannalta kehityskeskusteluiden on osoitettu kehittävän esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja heidän välistä luottamusta sekä lisäävän esimiestyytyvääisyyttä.

Kehityskeskustelut ovat aidosti osa johtamisjärjestelmää. Organisaation johto antaa kehityskeskusteluissa työstettäväksi akuutisti tulossa olevien muutosten kehittäjä ja käyttää keskusteluissa kertynyttä tietoa suunnittelussa, suuntaamisessa ja korjaamisessa.

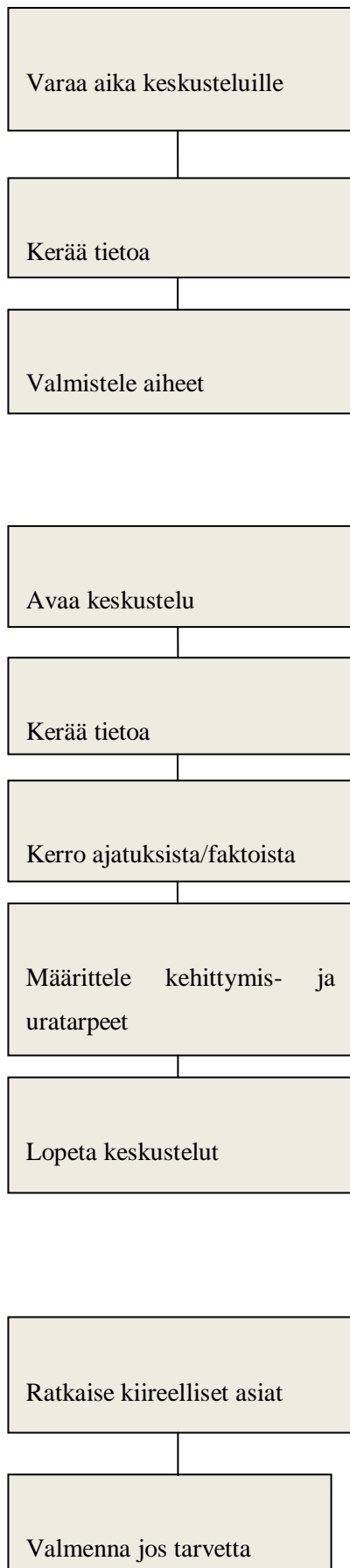
Organisaatio saa hankittua tietoa yksilöiden koulutus- ja kehittymistarpeista. Kehityskeskustelut toimivat usein myös henkilöstöjohtamisen keinona vaikuttaa henki-

löstön uralla etenemiseen. Keskusteluilla on myös myönteinen vaikutus organisaation toimintaan ja organisaation tehokkuuden parantamiseen. Keskustelut laajentavat työntekijän motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja samaistumista organisaatioon.

Keskustelujen kautta viestitään yleisistä pelisäännöistä. Ymmärrys työyhteisön toiminnasta ja niihin vaikuttavista tekijöistä lisääntyy. Työntekijöiden mukanaolo ja osallistuminen prosessiin kehittämiseen edesauttavat heidän myönteistä suhtautumistaan järjestelmää kohtaan. Työntekijän työn tuottamat tulokset ja niistä suoriutuminen arvioidaan keskusteluissa.

Kehityskeskustelu pyritään käymään kerran vuodessa. Näiden keskustelujen pohjalta työnantaja pyrkii tekemään johtopäätöksiä työntekijöiden sekä työyhteisön tilanteesta. Kehityskeskustelujen avulla esimies virittää alaisensa pyrkimään samaan päämäärään.

Kehityskeskustelu on keino, jolla kehitetään organisaatiota ja pyritään tehokkuuteen, varmistetaan että kaikki puhaltavat yhteen hiileen, varmistetaan että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä ja seurataan erilaisten työpanosten vaikutusta ja erilaisia yhteisömuotoja.



- Muistuta alaista keskusteluiden tarkoituksesta
- Varaa keskusteluille rauhallinen ympäristö
- Vertaa suorituksia mahdollisiin välitavoitteisiin
- Työntekijän rooli ja vastuut
- Sovi alaisen valmistautuminen keskusteluihin
- Määrittele tilanne ja odotukset
- Kertokaa kumpikin mahdollisista odotuksistanne
- Kertaa tarkoitus ja anna tietoa
- Kysy palautetta esimiestyöstäsi, kuuntele ja kysy
- Sopikaa tulevaisuuden toimista ja tavoitteista
- Arvioi työsuoritus ja työn tulokset
- Käy läpi yrityksen ja alaisen mahdolliset tarpeet
- Lyhyen/ pitkän aikavälin tarpeet
- Sovi tulevaisuuden toimenpiteistä ja arvioi keskustelu
- Tiedota, ratkaise ongelmat ja pidä lupaukset
- Anna palautetta, palkitse, kannusta ja kohdista huomio.

Esimiehen muistilista kehityskeskusteluja varten. (Valpola 2000,143).

Liite 2**Kehityskeskustelulomake TP Jousmäki Oy:lle**

Kehityskeskustelulomakkeen pääpainopiste on tuloksissa ja tavoitteissa.

Kehityskeskustelulomake

TP Jousmäki Oy

Nimi: _____

Osaaminen

1. Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan työssäsi nyt ja tulevaisuudessa?

2. Riittääkö osaamisesi nykyisiin tehtäviisi? Perustele vastaus.

3. Haluatko oppia uutta ja jakaa osaamistasi?

Motivaatio

4. Miten hyvin työsi sisältö vastaa odotuksiasi?

5. Miten suhtaudut onnistumisiin ja epäonnistumisiin työssäsi?

6. Miten hyvin osaat antaa ja ottaa palautetta?

7. Arvioi asteikolla 1-5.

Motivaatio	1= Todella heikko
Jaksaminen	2= Heikko
Itseluottamus	3= Tyydyttävä
Ahkeruus	4= Hyvä
Oma-aloitteisuus	5= Loistava
Kärsivällisyys	
Joustavuus	
Työn kehittäminen	
Rutinoituminen	
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	
Työtovereiden kannustaminen	
Luovuus	
Hienotunteisuus	

Työyhteisö

8. Miten itse edistät työhyvinvointia ja myönteistä ilmapiiriä työpaikallasi?

9. Miten työnjako toimii työyhteisössäsi? Pystytkö keskittymään tärkeimpiin tehtäviisi?

10. Millä tavoin onnistut sopimaan asioista muiden työntekijöiden kanssa?

Itsensä johtaminen

11. Miten suunnittelet ja ohjaat työskentelyäsi?

12. Kuinka oma-aloitteisesti otat vastuuta omista tavoitteista ja tehtävistä?

13. Kuinka huolehdit hyvinvoinnistasi omassa työssäsi?

Terveys

14. Seuraatko säännöllisesti terveydentilaasi?

15. Kuinka huolehdit siitä, että pysyt hyvässä kunnossa, sekä fyysisesti, että henkisesti?

16. Kuinka huomaat, jos raskas tai väsyttävä liikaa?

Elämäntilanne

17. Miten onnistut irrottautumaan työstäsi vapaa-aikana?

18. Miten saat sovitetuksi yhteen perheesi ja työsi?

19. Mitä toivot työn antavan sinulle tulevaisuudessa?

Kuvaile onnistunut työpäivä?

Mitä aiot tehdä työhyvinvointisi hyväksi:

Tällä viikolla?

Tulevina kuukausina?

Liite 3 Haastattelun teemakysymykset

Haastateltavan nimi ja työtehtävä: _____

1. Kuinka kehittäte yritystänne?

2. Onko kehittämiselle luotu päämääriä?

Koulutus

3. Miten usein järjestätte koulutuksia?

4. Millä perusteella jaottelette työntekijöitä, vai jaotellaanko?

5. Käytetäänkö koulutusten järjestämiseen aikaa?

6. Onko muita koulutuksia, kuin lakisääteiset?

7. Kysytäänkö työntekijöiltä mielipidettä ja otetaanko nämä huomioon koulutusta suunniteltaessa?

Työhyvinvointi

8. Kuinka edistätte työhyvinvointia yrityksessänne?

9. Huomioitteko päivittäin työhyvinvointiin liittyviä asioita?

Kehityskeskustelut

10. Näetkö kehityskeskusteluiden järjestämisen yrityksessä aiheellisena?

11. Millaisia asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä? Mitkä asiat tulisivat olla pääpainona?

12. Mitä odotuksia teillä on;

-kehityskeskusteluilta

-oppaalta

-kehityskeskustelulomakkeelta

13. Millaisia tavoitteita kehityskeskusteluille tulisi asettaa? Kuinka tavoitteiden tulisi näkyä?

14. Mahdollisia ehdotuksia kehityskeskusteluiden pitoon?

15. Kuinka usein kehityskeskusteluita tulisi järjestää?

-Missä kohti vuotta kehityskeskustelut tulisi järjestää?

-Kaksi kertaa vuodessa?
