

Tommi Kotamäki

# Kehityskeskustelut johtamisen välineenä

Päivittäistavarakauppa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Koulutusohjelma

Markkinointi ja logistiikka

Toukokuu 2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tommi Kotamäki Kehityskeskustelut johtamisen välineenä päivittäistavarakaupassa 26 sivua + 1 liitettä Toukokuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketoiminta
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja(t)	Tuntiopettaja Christina Kaarni Opettaja Tiina Airaksinen
<p>Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli perehtyä kehityskeskustelujen käyttöön johtamisen välineenä päivittäistavarakaupassa. Tavoitteena oli ensiksikin perehtyä kehityskeskustelujen teoriaan ja koota kaikki siitä saatava hyöty johtamisessa. Toiseksi tavoitteena oli analysoida Citymarket Xxx:n päivittäistavarapuolen nykyistä johtamisjärjestelmää ja kehittää johtamisjärjestelmää siten, että kehityskeskustelut on liitetty yhdeksi johtamisen välineeksi.</p> <p>Työn viitekehys koottiin pääasiassa kehityskeskusteluja käsittelevästä johtamisen kirjallisuudesta, mutta koska kehityskeskustelujen käyttö liittyy niin moneen johtamisen osa-alueeseen, niin tietoa kerättiin myös strategiaa, henkilöstön palkitsemista ja alaistaitoja käsittelevästä kirjallisuudesta.</p> <p>Lähestyin Kehityskeskusteluja lähestyttiin esimiehen näkökulmasta käsitellen aihetta sekä esimiehen että alaisen kannalta. Työssä on pyritty löytämään kaiken mahdollinen hyöty mitä organisaatio, tässä tapauksessa Citymarket Xxx voi onnistuneilla kehityskeskusteluilla toiminnalleen saada. CM Xxx:ssä oli pidetty kehityskeskusteluja aikaisemminkin, mutta niistä ei ollut saatu hyötyä organisaation toiminnalle. Siksi tässä työssä on annettu uusia vinkkejä, miten henkilöstö saadaan innostumaan ja onnistumaan kehityskeskusteluissa</p> <p>Kehityskeskustelun tärkein tehtävä esimiehen kannalta on saada kokonaiskuva työntekijän osaamisesta ja urasuunnitelmista ja selvittää, vastaavatko ne työn vaatimuksia ja ovatko ne yrityksen strategian suuntaisesti kehittyneet. Alaiselle suurin hyöty on saada selkeä käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan. Kun tavoitteet ovat selkeät ja tiedetään, mitä mitataan, syntyy myös haluttuja tuloksia. Keskustelut vaikuttavat positiivisesti motivaatioon, yhteistyökykyyn, asenteisiin ja koko organisaation ilmapiiriin.</p> <p>Loppujen lopuksi kehityskeskusteluissa tulee esiin se, millainen organisaatio itse asiassa on. Mitä paremmat esimies- ja alaistaidot henkilöstöllä on, sitä mukavampi on yrityksen ilmapiiri, ja mitä paremmat tulevaisuuden näkymät työntekijällä työpaikastaan on, sitä parempia tekijöitä hyvän imagon yritykseen hakeutuu.</p>	
Avainsanat	kehityskeskustelu, johtamisjärjestelmä, alaistaidot, strategia, tavoitteet, päivittäistavarakauppa

Author(s) Title Number of Pages Date	Tommi Kotamäki Using Development Discussions as a Management Tool in Retail Trade 26 pages + 1 appendices April 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor(s)	Christina Kaarni, Lecturer Tiina Airaksinen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study the performance of development discussions as a management tool in retail trade. The aim was to study the theory behind development discussions, to analyze their benefits on management and reflect on the use of it in retail management. Another objective was to analyze the CM Xxx grocery side of the current management system and then develop the management system so that development discussions are used as a single management tool.</p> <p>The frame of reference was gathered mainly from management literature dealing with development discussions, but since the discussions are connected to many management sub-areas, information was therefore also collected from the literature on strategy, employee compensation and employee skills.</p> <p>Development discussions were approached from the manager's point of view addressing the tool from the manager and employee perspective. The aim was to find all the benefits of development discussions for the organization, in this case Citymarket Xxx. Development discussions had been held in the past at Citymarket Xxx, but the organization had not profited from them. Therefore, the aim of this thesis was to provide new ideas for how staff could be motivated to succeed in development discussions.</p> <p>Development discussions are the most important tool for a manager to gain a bigger picture of the employees' competencies and career plans, and to find out if they meet the requirements of their work and whether they understand the company's strategy. For the employee the greatest benefit is to get a clear idea of what is expected. Once the objectives are clear and the employee knows what is measured, the desired results will emerge. Discussions then have a positive impact on motivation, well-being, attitudes and atmosphere in the entire organization.</p> <p>After all, by development discussions are an indication of how the organization actually works. The better leadership and subordinate staff, the better atmosphere company has and the better prospects for workers have in the workplace, the better the factors for a good image of the company.</p>	
Keywords	development discussion, management system, employee management, strategy, goal, retail trade

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Keskeiset käsitteet	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet	4
2.1	Organisaation tavoitteet	4
2.2	Esimiehen tavoitteet	5
2.3	Alaisen tavoitteet	5
3	Kehityskeskustelun onnistumisen edellytykset	6
3.1	Luottamus	6
3.1.1	Esimies	6
3.1.2	Alainen	7
3.2	Ymmärrys ja sitoutuminen	8
4	Citymarket XX:n johtamisjärjestelmän analysointi	9
4.1	Päivittäistavarakaupan johtaminen	9
4.2	Organisaatio	9
4.3	Johtamisen seurantavälineet	10
4.3.1	Vuositaso	10
4.3.2	Kuukausitaso	12
4.3.3	Viikko- ja päivätaso	12
4.3.4	Seurannan hyödyt henkilöstölle	12
5	Kehityskeskustelun liittäminen CM Xxx:n johtamisjärjestelmään	13
5.1	Citymarket Xxx:n kehityskeskustelut tänään	13
5.2	Kehityskeskustelut tulevaisuudessa	13
5.3	Vuosikello	13
5.4	Kehityskeskustelun liittäminen strategian toteutukseen ja budjetointiin	14
5.5	Kehityskeskustelut ja palkitseminen	16
6	Kehityskeskustelun käyttöönotto	18
6.1	Tiedottaminen	18

6.2	Esimiesten koulutus	18
6.3	Alaisten koulutus	18
7	Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja sen kulku	18
7.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	19
7.1.1	Esimiehen valmistautuminen	19
7.1.2	Alaisen valmistautuminen	20
7.2	Kehityskeskustelun kulku	20
7.2.1	Kuluneen kauden tulosten ja suoritusten arviointi	21
7.2.2	Tulevan kauden tavoitteet	22
7.2.3	Henkilökohtainen kehittyminen ja tavoitteet	23
7.1	Kehityskeskustelun jälkeen	24
8	Yhteenveto	24
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Muistio kehityskeskustelusta	

## 1 Johdanto

### 1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli perehtyä kehityskeskustelujen käyttöön johtamisen välineenä päivittäistavarakaupassa. Tavoitteena oli ensiksi perehtyä kehityskeskustelujen teoriaan ja koota kaikki siitä saatava hyöty johtamisessa. Toiseksi tavoitteena oli analysoida Citymarket Xxx:n päivittäistavarapuolen nykyistä johtamisjärjestelmää ja sitten kehittää johtamisjärjestelmää siten, että kehityskeskustelut on liitetty yhdeksi johtamisen välineeksi.

CM Xxx:ssä kehityskeskusteluja on pidetty, mutta niistä ei ole saatu aikaan merkittävää hyötyä yrityksen toimintoihin. Itse olen toiminut yli 20 vuotta K-kauppiaina viidessä eri kauppapaikassa enkä koskaan ole onnistunut kunnolla hyödyntämään kehityskeskusteluja.

### 1.2 Keskeiset käsitteet

#### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaiseen välillä vähintään vuosittain toteutettava kahdenkeskinen palaveri, jonka tavoitteena on yksittäisen alaisen, koko henkilöstön ja sitä kautta koko yrityksen kehittäminen. Kehityskeskustelujen kautta luodaan selkeä väylä arvojen, asenteiden, strategioiden ja tavoitteiden sopimiseen vähintään kerran vuodessa. (Meretniemi 2012, 42.)

#### **Johtamisjärjestelmä**

Johtamisjärjestelmä tarkoittaa johtamisen prosesseja ja työkaluja, joiden avulla koko henkilöstö osallistuu strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Toimiva johtamisjärjestelmä mahdollistaa jämään johtamisen ja helpottaa keskittymään olennaiseen. Se myös

motivoi koko henkilöstöä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Kehityskeskustelut ovat tällainen johtamisjärjestelmän osa ja työkalu, joka johtaa yrityksen visioista, arvoista ja strategioista jokapäiväiseen toimintaan. (Valpola 2002, 13.)

Halutun suunnan kehittyminen edellyttää tavoitteiden asettamista, työskentelyn ohjaimista olennaisiin asioihin sekä toiminnan tulosten ja palautteen saamista. Kehityskeskustelulla varmistetaan osaamisen oikeansuuntainen kehittyminen. Siinä käydään läpi alaisen työtä, tavoitteita, osaamista, osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. (Valpola 2002, 13.)

### **Alaistaidot**

Alaistaidot sisältävät veloitteita kantaa vastuuta työpaikan viihtyisyydestä, resurssien tehokkaasta käytöstä, hyvästä yhteistyöstä työyhteisössä esimiesten ja kollegojen välillä, ilmaista oma mielipiteensä ja työpaikan toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Alaistaidot sisältävät tiedollisia vaatimuksia, mutta myös oikeaa asennetta ja käyttäytymistä työpaikalla. Kaiken edellä mainitun lisäksi alainen kykenee hoitamaan hyvin varsinaisen työnsä. Ei siis riitä, että hoitaa vain oman työnsä hyvin, vaan sen lisäksi auttaa ja tukee rakentavasti myös työkavereitaan ja esimiestään päivittäisessä toiminnassa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 8.)

### **Strategia**

Strategia on yrityksen toiminnan punainen lanka. Strategia muodostuu suunnitelmista, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan yrityksen vision mukaiset tavoitteet. Visiolla tarkoitetaan organisaation oivallusta, millainen se haluaisi tulevaisuudessa olla. Voidaan sanoa, että strategian suunnittelu on pääsääntöisesti yrityksen oman toiminnan innovointia ja kehittämistä siten, että asiakkaiden tarpeet tulee tyydytettyä. Strateginen haaste on muuttaa nämä muuttuvat asiakkaiden tarpeet organisaation avulla kannattavaksi lisäarvoksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-28.)

### **Tavoitteet**

Tavoitteiden täytyy olla samansuuntaiset yrityksen strategian kanssa. Tavoitteet asetetaan, jotta voidaan keskittyä yrityksen tuloksenteon kannalta olennaiseen toimintaan. Tavoitteita asetetaan ymmärrettävässä muodossa asioille, joihin voi itse vaikuttaa ja jotka ovat riittävän haastavia sekä mahdollisia saavuttaa. (Aarnikoivu 2010, 96.)

## **Päivittäistavarakauppa**

Päivittäistavarakauppaan kuuluvat market myymälät, jotka myyvät elintarvikkeita ja kulutustavaroita päivittäiseen käyttöön. Näihin kulutustavaroihin kuuluvat kodintarvikkeet, tupakat, lehdet ja kosmetiikka. Päivittäistavarakaupan myynnistä noin 80% koostuu elintarvikkeista. (Päivittäistavarakauppa ry).

Suomalainen päivittäistavarakauppa on keskittynyt niin vähittäiskaupassa kuin hankinnassa ja logistiikassa. Kaksi suurinta ketjua hallitsee 80 % päivittäistavarakaupasta. Pitkien etäisyyksien vuoksi suuret volyymit on ainoa keino saavuttaa Suomessa kustannustehokasta logistiikkaa. Kustannustehokkuus mahdollistaa alhaisemmat hinnat, suuremmat valikoimat, paremman palvelun ja saavutettavuuden. (Päivittäistavarakauppa ry).

Päivittäistavaramarkkinat olivat vuonna 2013 arvoltaan 16,55 miljardia euroa. Se muodostuu yksityisistä ja osuustoiminnallisista myymälöistä, jotka myyvät elintarvikkeita, ja ketjutoiminnallisista liikenneasemamyymälöistä, tuoretavaraa myyviä halpahalleista, elintarvikkeisiin erikoistuneista myymälöistä ja kauppahalleissa toimivista myymälöistä. Torikaupan ja kioskien myynti ei sisälly päivittäistavaroiden markkina-arvoon. (Päivittäistavarakauppa ry).

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensin keskityn opinnäytetyössäni avaamaan kehityskeskusteluihin, päivittäistavarakauppaan ja aiheeseen liittyvän johtamisen keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa pyrin selittämään kehityskeskustelujen perimmäistä tarkoitusta ja käydä läpi kehityskeskustelujen tavoitteita. Kolmas luku koostuu kehityskeskustelujen onnistumisen edellytysten läpi käymisestä.

Neljännessä luvussa analysoin erään CM päivittäistavarakaupan johtamisjärjestelmää tavoitteena liittää kehityskeskustelut osaksi nykyistä johtamisjärjestelmää. Viidennessä



luvussa laadin uudistetun johtamisjärjestelmän, jossa kehityskeskustelut on lisätty johtamisen välineeksi. Kuudes luku antaa vinkkejä kehityskeskustelujen käyttöönotosta, seitsemännessä luvussa käyn yksityiskohtaisesti läpi kehityskeskusteluihin valmistautumisen, toteutuksen ja jälkipelin. Kahdeksannessa luvussa kerään yhteen kehityskeskustelujen käyttöönotosta saatavat mahdollisuudet ja hyödyt.

## **2 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet**

Kehityskeskustelu pakottaa esimiehen vähintään kerran vuodessa kiinnittämään huomiota jokaiseen työntekijään yksilönä, antaa mahdollisuuden saada hyvä yhteys alaiseen ja sitä kautta antaa mahdollisuuden käydä läpi kaikkien kanssa ennalta määrätyt tärkeät asiat. Kehityskeskustelun avulla sekä esimies että alainen voivat tasapuolisesti vaikuttaa työtilanteeseensa ja siten lisätä johtamisen oikeudenmukaisuutta yrityksessä. Vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämisessä lisäävät henkilöstön jaksamista, tarpeellisuuden tuntemusta ja motivaatiota. (Valpola 2000, 7-8.)

Kehityskeskustelun yleisenä tavoitteena on saada hyvässä ilmapiirissä esimiehen ja alaisen ideat ja mietteet esille ja koko organisaation käyttöön. Vapaalla keskustelulla kehitetään kokonaisuutta ja innostetaan vastaamaan haasteisiin ja ottamaan vastuu työstään ja omasta itsestään. Työelämässä jokaisesta on tullut pikku hiljaa oma esimiehensä. Siksi myös kehityskeskustelun luonnekin on muuttunut. Tämän päivän kehityskeskustelussa onkin usein kyse kahden tasavertaisen kumppanin välisestä keskustelusta, jossa tasavertaisesti pohditaan toiminnan kehittämistä. (Meretniemi 2012, 72-73.)

### **2.1 Organisaation tavoitteet**

Onnistunut kehityskeskustelu on energiaa ja motivaatiota lisäävä. Se herättää osallistujien luovuuden ja synnyttää innovaatioita ja kehittämisideoita. Organisaatiolle on tärkeää pitää yrityksen toiminta proaktiivisena eli ennakoivana, jolloin kehityskeskustelulla on tärkeä rooli oma-aloitteisuuden lisäämisessä. (Meretniemi 2012, 73-74.)

Citymarketissa voisi siis oikeanlaisella kehityskeskustelulla innostaa henkilöstö seuraamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä, jotta koko organisaatio voisi reagoida jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja varsinkin niistä kertoviin ympäristön muutoksien hiljaisiin signaaleihin.

Organisaation tavoitteena on myös keskustelujen avulla selkeyttää yksilön roolia toiminnassa ja lähentää työn vaatimuksia ja yksilön taitoja vastaamaan toisiaan.

Kehityskeskustelulla voi varmistaa, että jokaisella on oikeat tiedot organisaation tavoitteista, jotta kaikki ymmärtävät toistensa tarpeellisuuden. Lisäksi kehityskeskustelussa tulee käytyä läpi tehtävien ja töiden tarpeellisuus tai tarpeettomuus. (Meretniemi 2012, 73-74.)

Esimies saa myös hyvän kuvan oikeudenmukaisesta palkkojen jakautumisesta verrattuna toimien vaatimukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Keskusteluissa tulee usein ilmi alaisen halu perehtyä vaativimpiin tehtäviin. Tällöin esimiehellä on tilaisuus delegoida omia tehtäviään alaiselle ja antaa itselleen enemmän aikaa osaamistaan vastaaviin tehtäviin. (Meretniemi 2012, 73-74.)

## 2.2 Esimiehen tavoitteet

Esimiehen tärkein tavoite keskusteluissa on varmistaa, että hänen osastonsa jäsenten toiminta on tehokasta ja että yhteistyö toimii. Toiseksi tärkein tavoite on saada selville, kuinka alaisten taidot vastaavat työn tämän päivän ja tulevaisuuden vaatimuksia. Lisäksi on tärkeää selvittää, kuka on halukas ottamaan vastaan uusia haasteita ja millaisiin tehtäviin kunkin ominaisuudet sopivat parhaiten. (Meretniemi 2012, 75.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle keinon tarkistaa alaisen strategian mukainen toiminta ja henkilökohtainen kehittyminen. Esimies saa tilaisuuden kahden kesken käydä läpi tavoitteita, onnistumisia, epäonnistumisia, ideoita ja innovaatioita. Kehityskeskustelu on myös yksi niitä harvoja tilaisuuksia, joissa esimies saa palautetta johtamisestaan ja sitä kautta mahdollisuuden johtamisensa kehittämiseen. (Aarnikoivu 2010, 64-65.)

Kehityskeskusteluilla esimies varmistaa, että alaisella on vastaus seuraaviin kysymyksiin:

Mitä minun pitäisi tehdä?

Miten suoriudun

Välittääkö kukaan minusta? (Meretniemi 2000, 36.)

## 2.3 Alaisen tavoitteet

Kehityskeskustelu on myös alaiselle työkalu, joka mahdollistaa keskustelemisen esimiehen kanssa rauhassa kahden kesken omaan työsuoritukseen ja itsensä kehittämiseen keskittyvistä asioista. (Aarnikoivu 2010, 65).

Työntekijä haluaa osallistua omien tavoitteidensa ja työnsä suunnitteluun ja olla selvillä omista tulostavoitteistaan. Kehityskeskusteluissa alainen haluaa saada tiedon, miten hän on työssään onnistunut ja millainen tulevaisuus hänellä on organisaatiossa. Moni toivoo saavansa oman toiminta-alueen, josta olisi itsenäisesti vastuussa. Lisäksi monet haluaisivat saada selville, millaiset mahdollisuudet olisi edetä urallaan talon sisällä ja voisiko saada kykijensä mukaisen korvauksen työstään. Keskustelu on hyvä tilaisuus alaiselle tuoda esille omia toiminnan kehittämissuunnitelmia. (Meretniemi 2012, 75-76.)

Pelkästään tietoisuus siitä, että työnantaja haluaa kouluttaa henkilöstöään, motivoi työntekijää kohti parempia suorituksia. Koulutuksen jälkeen motivaatio on korkeimmillaan yrityksen toimintojen kehitykseen. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 62.)

### **3 Kehityskeskustelun onnistumisen edellytykset**

#### **3.1 Luottamus**

Hyvässä esimiehen ja alaisen välisessä avoimessa vuorovaikutuksessa tärkeintä on luottamus. Luottamus määritellään siten, että luottamuksen kohde toimii sovittujen pelisääntöjen mukaisesti eikä käytä häneen luottavaa tilaisuuden tullen hyväksi.

Esimiehen täytyy selvittää itselleen, miten saa alaistensa luottamuksen ja miten saa sen säilytettyä. Myös alaisen on syytä miettiä, saako esimies mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen ja miten itse voi vaikuttaa luottamuksen syntyyn. (Aarnikoivu 2010, 18-19.)

”Täytyy osata luottaa ja täytyy osata ottaa luottamus vastaan” kirjoittavat Marika Ronthy-Österberg ja Suzanne Rosendahl kirjassaan Kehityskeskustelun opas sivulla 147. Tämä viisaus sisältää olennaisen esimiehen ja alaisen välisessä luottamuksessa. Esimiehellä on aina mahdollisuus käyttää valtaansa mm. alaisen työolojen parantamiseen ja sitä kautta ansaita hänen luottamuksensa. Esimiestyöhän on nimenomaan palvelua, joka mahdollistaa motivoituneen henkilöstön tehokkaan toiminnan. (Aarnikoivu 2010, 37-40.)

##### **3.1.1 Esimies**

Mikäli yrityksessä ei muutoinkaan kommunikoida avoimesti eikä esimiehellä ole yleensä tapana keskustella alaisensa kanssa, voi olettaa, että kehityskeskustellussakaan ei avoin vuoropuhelu onnistu. Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää arjen kiireissä jatkuvaa kommunikointia alaisten kanssa. (Aarnikoivu 2010, 17-18.)

Huolimatta päivittäistavarakaupan tehovaatimuksista ja hektisestä toimintaympäristöstä osastovastaavalla on oltava malttia pohtia alaisensa kanssa osaston päivittäistä toimintaa. Kun kauppias vielä käy päivittäin vaihtamassa muutaman sanan osastonhoitajien kanssa, luottamuksen tasoa ylläpidetään jatkuvasti kehityskeskusteluja silmällä pitäen. Esimiehen on helpompi luoda luottamuksellinen suhde alaiseen, koska hänellä on enemmän valtaa kuin alaisella. Hänen asemansa organisaatiossa ja sen edellyttämä seurantatieto, suunnittelutieto ja tulosten seuranta antavat esimiehelle paremmat edellytykset luottaa tai olla luottamatta alaiseen. (Aarnikoivu 2010, 18.)

Luottamussuhteen rakentamisessa on tärkeää, että esimies käy alaisensa kanssa vuoropuhelua päivittäin. Tärkeää on, että esimies toimii normien ja sitoumusten mukaisesti, omaa riittävät esimiestaidot ja riittävästi valtaa työskennellä alaisten odotusten ja tarpeiden mukaisesti, välittää alaisistaan ja haluaa toimia heidän hyväkseen. Lisäksi on luotettava, että esimies pitää lupaamansa, puhuu totta ja tekee vain reiluja sopimuksia. (Aarnikoivu 2010, 23.)

### 3.1.2 Alainen

Kun työntekijän valta rajoittuu vain oman mielipiteensä kertomiseen ja sen myymiseen esimiehelle, luottamuksen syntyminen esimieheen on vaikeampaa (Aarnikoivu 2010, 19). Työntekijän oma aktiivisuus nostaa asioita esille ja kehittää vuorovaikutusta esimiehen kanssa voi edistää luottamusta. Ratkaisevaa on, miten työntekijä yleensä suhtautuu ihmisiin. Osaako hän suhtautua positiivisesti ihmisiin ja siihen, että esimieskin on ihmisenä hyvä ja ansaitsee mahdollisuuden luottamukseen? (Aarnikoivu 2010, 20.) Joskus työntekijällä on tapana olla luottamatta esimieheen, ehkäpä perustuen kokemuksiin aikaisempien esimiesten kanssa, jolloin nykyisen esimiehen toiminnalla ei ole merkitystä luottamussuhteen syntymiseen. (Aarnikoivu 2010, 20.)

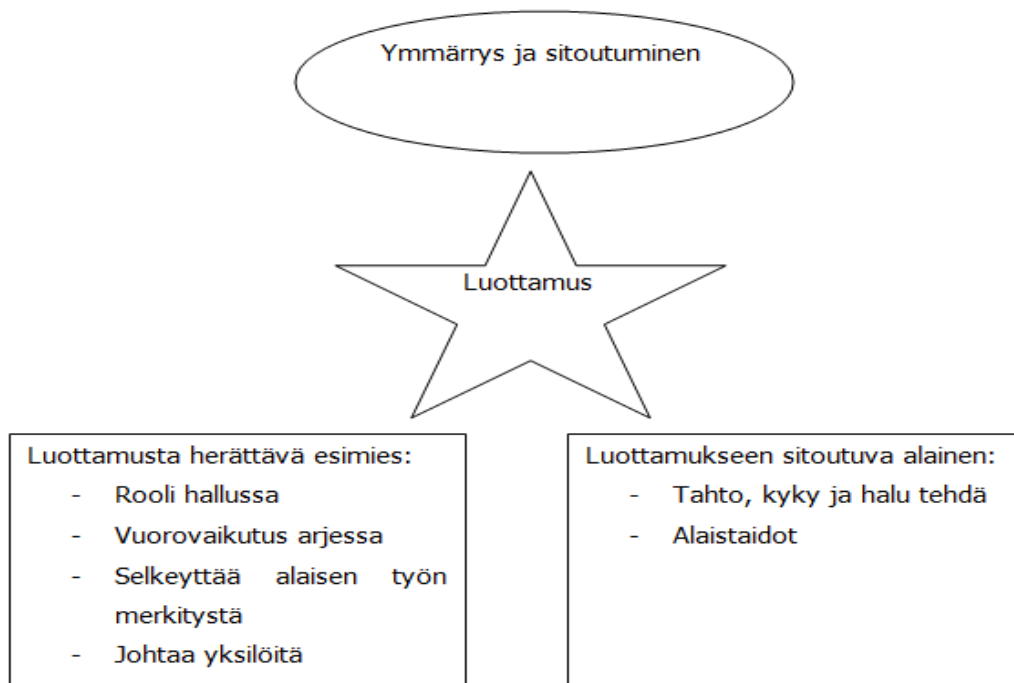
Työntekijällä tulee olla myös riittävät alaistaidot, jotta luottamuksellinen alais-esimies-suhde voi syntyä. Alaistaidot sisältävät veloitteita kantaa vastuuta työpaikan viihtyisyydestä, resurssien tehokkaasta käytöstä, hyvästä yhteistyöstä työyhteisössä esimiesten

ja kollegojen välillä, ilmaista oma mielipiteensä ja työpaikan toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Alaistaidot sisältävät tiedollisia vaatimuksia, mutta myös oikeaa asennetta ja käyttäytymistä työpaikalla. Kaiken edellä mainitun lisäksi alainen kykenee hoitamaan hyvin varsinaisen työnsä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 8.)

Ei siis riitä, että hoitaa vain oman työnsä hyvin, vaan sen lisäksi auttaa ja tukee rakentavasti myös työkavereitaan ja esimiestään päivittäisessä toiminnassa. Näitä alaitaitoja tarvitaan joka päivä, jotta hyvä yhteishenki säilyy työyhteisössä.

### 3.2 Ymmärrys ja sitoutuminen

Kun henkilöstön esimies- ja alaitaidot sekä työyhteisötaidot ovat riittävät, luottamuksellinen alaisen ja esimiehen välinen suhde on mahdollinen. Luottamus on tärkeä tavoite koko yrityksen toiminnalle ja menestykselle, koska luottamus lisää henkilöstön ymmärrystä ja sitoutuneisuutta (kuvio 1). Turvallisuuden tunne vahvistuu ja sitä kautta jokainen uskaltaa ottaa riskejä ja ehdottaa uudistuksia, joista syntyy yritykselle uutta kilpailuetua. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 70-71.)



Kuvio 1. Onnistuneen kehityskeskustelun reunaehdot (Aarnikoivu 2010, 12).

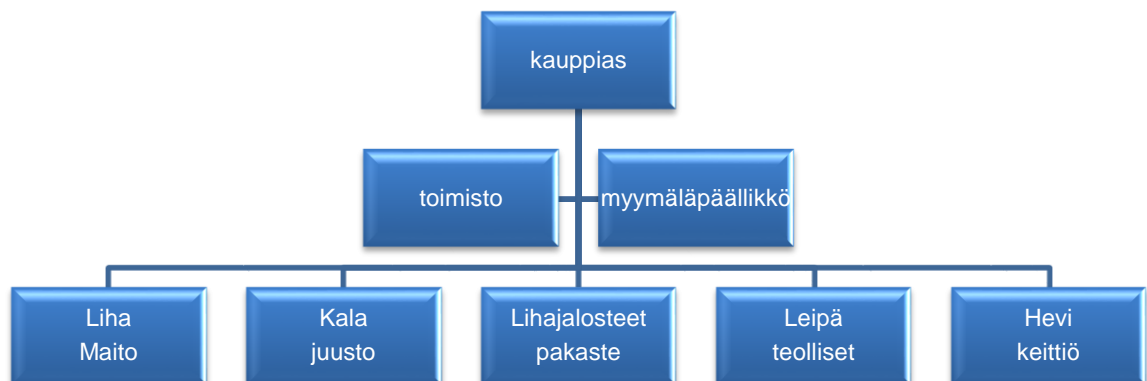
## 4 Citymarket XX:n johtamisjärjestelmän analysointi

### 4.1 Päivittäistavarakaupan johtaminen

Suuri osa Citymarket-kauppiaan päivittäisestä työajasta kuluu verkoston ylläpitämiseen. Ketjuyhteistyö, tavarantoimittajasopimukset, markkinoinnin suunnittelu, rekrytointi, sidosryhmäpalaverit ja toiminnan kehittämissuunnittelu vievät suuren osan työajasta. Onneksi Citymarket Xxx:n kauppiaan ei tarvitse puuttua päivittäisiin rutiineihin, sillä osastonhoitajille on annettu vapaat kädet toteuttaa osaston ostotoimintaa, hinnoittelua, esillepanoa ja työvuorosuunnittelua sovittujen tavoitteiden mukaan. Luottamus nostaa osastonhoitajien motivaation korkealle, sillä he ovat kuin yrittäjiä yrityksen sisällä. Monet osastonhoitajista ovat jopa entisiä yrittäjiä. Vastuuntunto ja lojaalisuus ovat vallitsevia osastonhoitajan ominaisuuksia. Jokaisella on tavoitteena onnistua tilaamaan tuotetta riittävä määrä ilman suurta hävikkiä.

### 4.2 Organisaatio

Citymarket Xxx:n päivittäistavarapuolen organisaatio on yksinkertainen ja selkeä (kuvio 2). Toimintaa johtaa omistajana kauppias apunaan myymäläpäällikkö ja toimistos sihteeri. Myymälän toiminnot jaetaan 10 osastoon, joiden osastonhoitajat vastaavat itsenäisesti osastojensa ostoista, myynneistä, kampanjoinnista, valikoimista, esillepanosta, hävikistä, alaitensa johtamisesta ja työvuorosuunnittelusta. Organisaatio käsittää 50 koko-aikaista henkilöä. Toimintaa ohjataan kauppiaan viikoittain vetämällä markkinointi- ja toimintapalavereilla, joissa käydään läpi menneen viikon toteutumista ja käydään läpi tulevien viikkojen suunnitelmia. Lisäksi osastonhoitajat pohtivat poikkeuksellisia kampanjamääriä kauppiaan tai myymäläpäällikön kanssa kahden kesken aina tarpeen mukaan.



Kuvio 2. CM Xxx päivittäistavarakaupan organisaatio

### 4.3 Johtamisen seurantavälineet

CM Xxx:n myynnin ja tuoton kehitystä seurataan vuosi-, kuukausi-, viikko- ja päivätasolla hyödyntäen kassajärjestelmän myyntiraportteja. Raportteja on käytettävissä osasto-, tavararyhmä-, segmentti- ja tuotetasolla. Lisäksi käytettävissä on tulokortti, jolla kauppiaan ja osastonhoitajan on helppo seurata kaikkia kaupan perustunnuslukuja yhdeltä työkalulta. Tulokortilla näkee tiivistetysti kaupan tulokset haluamiltan viikoilta ja kuukausilta. Tulokortti sisältää tiedot mm. myynneistä, myyntiosuuksista, bruttotuotosta, hävikistä, asiakasmääristä, keskiostoksesta, työtunneista ja työtehoista. Kirjanpidosta johdettulla kausituloslaskelmalla seurataan kaupan tuloksen muodostumista kuukausitasolla.

#### 4.3.1 Vuositaso

Tällä hetkellä CM Xxx:ssä tulevaa vuotta aletaan suunnitella syksyllä, kun kuluvan vuoden myynnin ja tuoton taso alkaa hahmottua. Tavoitteiden asettaminen alkaa myynninrakenteen suunnittelulla tavararyhmätasolta osastotason kautta koko kaupan tavoitteeksi. Kauppias käy osastonhoitajien kanssa osasto kerrallaan läpi, millaiselta kuluva vuosi vaikuttaa ja millaiset kuva osastonhoitajalla on tulevasta tilikaudesta. Tavoitteisiin

vaikuttavat tavararyhmäkohtainen hintakehitys, inflaatio, myynnin kehitys, kalenterin vaikutus, ostovoiman muutokset, kilpailutilanteen tulevat muutokset ja vaikutusalueen yleinen taloudellinen tilanne. CM-ketjun painopisteosastot vaihtuvat vuosittain ja yleensä painopisteosastolle budjetoidaan suurimmat kasvut esim. vuonna 2014 hedelmä- ja vihannesosastolle.

Sitten käydään tuloskortit läpi osastoittain ja selvitetään miten osastojen toteutuva kuluvan vuoden myynnin rakenne peilaa seuraavan vuoden lukuihin. Tulokortin avulla seurataan viikoittain osastoittain myynnin, tuoton, hävikin, henkilökulujen muodostumista ja niiden muutoksia. Sitä kautta saadaan selville, millä osastolla on eniten mahdollisuuksia myynnin kasvuun ja minkä osaston voi olettaa taantuvan. Budjettia muokataan osaston lukujen perusteella ja saadaan koko budjetti kasaan.

Samalla laaditaan budjettikauden toimintasuunnitelmat. Koko yrityksen toimintasuunnitelma muodostuu edellä mainituista myynnin mahdollisuuksista eri osastoilla, tuoton kasvattamisen mahdollisuuksista eri osastoilla, uusiin asiakasryhmiin kohdistetusta markkinoinnista ja mahdollisesti määrättyjen toimintojen tehostamisesta ja sitä kautta kulujen karsinnasta.

Tilikauden tulosta päästään läpikäymään juuri ennen kehityskeskusteluja helmikuussa tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen. Helmikuun kehityskeskusteluissa on siis tiedossa edellisen tilikauden toteutuneet tunnusluvut.

Kerran vuodessa teetetään asiakasmielikuvatutkimus, joka vertaa asiakkaiden mielipidettä kaupan palvelun tasosta verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihin. Tutkimus toteutetaan postitse lähetetyllä kyselytutkimuksella, johon asiakas vastaa kirjallisesti ja postittaa vastaukset tutkimuslaitokselle. Tutkimuksen tärkein anti löytyy siitä, että onko mielikuva parempi kuin kilpailijan ja onko mielikuvan taso laskussa vai nousussa. Kauppiaan mielestä tutkimuksen tärkein osio on tutkimukseen vastaajien henkilökohtaiset nimettömät kirjalliset risut ja ruusut kaupalle. Koska tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella osastoittain, osastonhoitajilla tärkeä rooli käydä tutkimusta yksityiskohtaisesti läpi kauppiaan kanssa.

Lisäksi kerran vuodessa henkilöstö osallistuu ilmapiiritutkimukseen, joka toteutetaan e-tutkimuksena työpaikalla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä kaupan johtamisen laatuun. Tutkimus toteutetaan nettitutkimuksena työpaikalla siten, että vastaajaa ei voi tunnistaa.



#### 4.3.2 Kuukausitaso

Kuukausitason seurannan tärkeimmät välineet ovat edellä mainittu tulokortti ja myynti- ja tuottoraportit kassajärjestelmästä. Lisäksi kuukausittain on käytettävissä kirjanpidon mukaan laadittu kausituloslaskelma, jonka tulosteet ovat käytettävissä noin kolmen viikon kuluttua kuukauden vaihtumisesta.

Kausituloslaskelma osoittaa tuloslaskelmamuodossa edellisen kuukauden tuloksen ja kuluva tilikauden tuloksen. Kolmas kuukausittainen seurannan väline on hintavertailutyökalu, jonka avulla voi ajaa ristiin erilaisia kassajärjestelmän raportteja kuten kappalemyyntiä, hävikkiä ja tuottoa. Raportti helpottaa mm. huonosti kiertävien tuotteiden valikoimahallintaa.

#### 4.3.3 Viikko- ja päivätaso

Viikoittain seurataan tulokortin lisäksi myyntiraportteja, hävikkiraporttia ja vertailuraportteja muihin Citymarketteihin nähden. Viikkopalavereissa käydään läpi edellisen viikon tulokorttia ja suunnitellaan tulevien viikkojen markkinointia. Kahdenkeskisiä lyhyitä palavereja kauppiaan ja osastonhoitajien välillä käydään lähes päivittäin.

Päivittäin käytetään kassajärjestelmän myyntikysely raporttia, jolla on yksinkertaista muutamalla näppäilyllä verrata edellisen päivän myyntilukuja edellisen vuoden vastaaviin myyntilukuihin. Myös myynnin vertailuraportit muihin citymarketteihin kuuluvat päivittäisen seurannan piiriin. Kampanjatuotteiden myynnin määrät ovat myös jokapäiväisen laskennan kohteena.

#### 4.3.4 Seurannan hyödyt henkilöstölle

Kauppiaan ja myymäläpäällikön on helppo seurata edellä mainituilla raporteilla, miten osastoilla myynti ja tuotot kehittyvät, pysyvätkö työtunnit hallinnassa ja hävikki kurissa. Jatkuva reaaliaikainen seuranta mahdollistaa nopean puuttumisen yllättäviin muutoksiin. Osastonhoitajat taas voivat vaikuttaa tunnuslukuihin suoraan omalla toiminnallaan. Osastonhoitaja voi viikoittain tarkistaa oman osastonsa raportit ja tehdä muutoksia ostoihin, hinnoitteluun ja työvuorosuunnitteluun ja sitä kautta pyrkiä saavuttamaan tavoitteensa. Lisäksi osastonhoitajilla on käytettävissä myös edellisen vuoden vertailuluvut

myynneistä, tuotoista, hävikeistä ja työtunneista, millä voi peilata mm. sesonkituotteiden tilausmääriä tai sesonkiviikkoina tarvittavia työtuntimääriä.

## **5 Kehityskeskustelun liittäminen CM Xxx:n johtamisjärjestelmään**

### **5.1 Citymarket Xxx:n kehityskeskustelut tänään**

Tällä hetkellä Citymarket-ketjutoiminta edellyttää kehityskeskustelujen läpikäyntiä vuosittain vähintään osastonhoitajatasolla. Myös CM Xxx:ssä keskustelut käydään joka vuosi, mutta kauppiaan mukaan toteutus on jäänyt lomakkeentäytötasolle. Tavoitteet osastonhoitajille on asetettu ilman kehityskeskustelujakin ja osastonhoitajien koulutusta on toteutettu osastonhoitajien oman mielenkiinnon ja halun mukaan.

### **5.2 Kehityskeskustelut tulevaisuudessa**

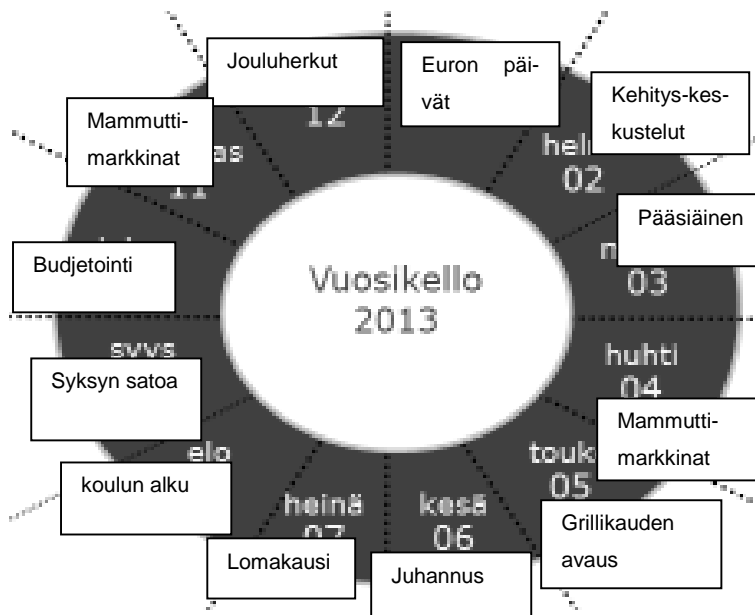
Ehdotukseni mukaisesti tulevissa kehityskeskustelussa käydään läpi vuositason tuloskorttia, josta löytyvät toteutuneet myynti-, tuotto-, hävikki- ja työtehotulokset. Koska kyseiset seurannan välineet ovat säännöllisesti viikoittain ja kuukausittain käytössä, toteutuma ei tule kenellekään yllätyksenä. Tilinpäätöksestä, joka tehdään myös osastoittain, voidaan vielä tarkistaa lopullinen toteutunut osaston tulos. Mikäli hävikkejä ei ole kirjattu tietojärjestelmään tarkasti päivittäin, saattaa osaston tulos olla yllättäen huonompi kuin tuloskortti osoittaa.

Jotta kaikki tietävät miten tilikausi etenee, otetaan käyttöön vuosikello. ”Tarvitaan jaettava johtajuutta ja vastuuntuntoa” kuten Heinonen, Klinberg ja Pentti (2012, 19) toteavat kirjassaan Kaikkien aivot käyttöön. Vuosikellon avulla vastuu siirtyy ajoissa osastonhoitajilla, jolloin heillä on hyvät mahdollisuudet suunnitella kampanjoita etukäteen, kun on tiedossa palaverit, kehityskeskustelut, sesongit ja muut tärkeät tapahtumat.

### **5.3 Vuosikello**

Vuosikello täyttäminen aloitetaan välittömästi budjetin valmistumisen jälkeen. Kelloon lisätään myös tärkeimmät kampanjaviikot ja juhlapyhät sekä erilaiset kausiavaukset. Tarkoituksena on varmistaa, että sesonkeihin valmistaudutaan joka osaston voimin. Kaikilla

osastonhoitajilla on mahdollisuus aloittaa valmistautuminen ajoissa koskien ostoja, tuote-esittelyjä ja mainontaa. ”Mitä teillä tapahtuisi, jos kaikkien aivot saataisiin käyttöön?” kysyy Heinonen (2012, 1).



Kuvio 3. Muokattu valtiovarainministeriön vuosikellosta (Vm.fi / valtiovarainministeriön hallinnonalan strategiaperusta ja toiminnan kehittäminen 2009, 9).

Kehityskeskustelujen nostaminen vuosikelloon varmistaa sen, että kauppias, myymäläpäällikkö ja osastonhoitajat varaavat esimerkiksi helmikuussa ajat keskustelujen toteutukseen (kuvio 3). Kun vuosikello on kaikkien käytössä, myös muu henkilöstö odottaa kehityskeskustelujen alkamista ja pystyy paremmin niihin valmistautumaan. Kehityskeskustelujen lisääminen vuosikelloon myös korostaa niiden tärkeyttä ja pakottaa jokaisen valmistautumaan keskusteluihin hyvin.

#### 5.4 Kehityskeskustelun liittäminen strategian toteutukseen ja budjetointiin

Muutos johtamisjärjestelmään koskettaa pääasiassa vuositason johtamista, mutta sen vaikutukset ulottuvat päivittäiseen toimintaan, kun henkilöstö otetaan mukaan koko kaupan toiminnan suunnitteluun. Kehityskeskustelujen käyttöönottolla on mahdollisuus laajentaa koko henkilöstön katsontakantaa kaupan toimintaan. Päivittäistavarakaupan toiminnassa ei ole kyse vain tuotteiden myymisestä asiakkaille vaan suunniteltujen tuotteiden ja palvelujen myymistä suunnitelluille asiakkaille suunnitellulla tavalla.

Strategian laatiminen on monessa organisaatiossa arvostetumpaa kuin sen toteuttaminen. Syy tällaiseen tilanteeseen voi johtua siitä, että strategian suunnittelu on vain ylimmän johdon pienen ryhmän tehtävänä, kun taas jalkauttaminen on vaativaa tiedon jakamista usealle osastolle ja jämääkää yhteistyötä useiden esimiesten kanssa. Kehityskeskustelut on erinomainen väline tarvittavan yhteistyön aikaansaamiseksi eri osastojen välille. (Meretniemi 2012, 81.)

Kehityskeskustelulla on tärkeä osa strategian toteuttamisessa, mikä alkaa visiosta ja päättyy päivittäiseen työhön. Kehityskeskustelulla varmistetaan osaamisen oikeansuuntainen kehittyminen ja strategian ymmärtäminen ja sen mukainen toiminta. (Valpola 2002, 13). Kun budjetoinnin yhteydessä laaditaan toimintasuunnitelmaa, tulisi tarkistaa, että yksittäisen Citymarketin strategia on linjassa Keskon ja koko Citymarket-ketjun strategian kanssa.

Samalla voisi koko henkilöstön tavoitteiden asettelua laajentaa koskemaan taloutta, toiminnan parantamista ja tehostamista. Miten lisätään vakioasiakkaiden keskiostosta, mistä hankimme uusia asiakkaita, mitä asiakasryhmiä meidän tulisi tavoitella, miten henkilöstöä tulisi kouluttaa, jotta kilpailukyky kehittyisi ja miten työtyytyväisyyttä voisi kasvat-  
taa? Olisi tärkeää löytää vastauksia, ”Koska jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja siksi paras kehittämään sitä.” (Heinonen 2012, 19).

Osastonhoitajien kanssa laaditulla SWOT-analyysillä olisi helppo etsiä oman kaupan uusia strategisia mahdollisuuksia. SWOT-lyhenne tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Analyysillä pyritään selvittämään yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä uhat ja mahdollisuudet omilla markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Analyysin avulla pystyy päättämään, miten vahvuuksia edelleen hyödynnetään, voiko heikkouksia muuttaa vahvuudeksi, miten tulevaisuuden mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä ja miten uhat eliminoidaan. Analyysin pohjalta syntyy toimintasuunnitelma. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217-218.)

Tärkeää olisi myös selvittää, mistä asiakkaat ovat nyt ja tulevaisuudessa kiinnostuneita koskien ruokaostoksia. Koko kaupan organisaatiolle voisi antaa jatkuvaksi tehtäväksi seurata ruokailutottumuksia, ruokatrendejä sekä ruokaan liittyviä uskomuksia että terveysvaikutuksia. Joukkuepeli on heikkojen signaalien tehokkaan hyödyntämisen salai-

suus. Heikot signaalit ovat toimintaan vaikuttavia aavistuksia, jotka ovat lähtöisin hiljaisesta informaatioista. (Vuorinen 2013, 119-126.) Jotta yritystoiminta olisi tuloksellista, täytyy toimia sen hetkisen tilanteen vaatimalla tavalla. Kun päätöksiä joutuu tekemään epävarmassa tilanteessa, yhdessä ajattelu ja suunnittelu on erityisen tärkeää. (Heinonen 2012, 19.)

## 5.5 Kehityskeskustelut ja palkitseminen

Palkitsemista voisi verrata vaihtokaupaksi, jossa työntekijä myy työpanoksensa ja saa vastineeksi palkkaa, henkilökuntaetuja, arvostusta, palautetta ja mahdollisuuden kehittää itseään. Sekä työntekijän että työnantajan pitää hyötyä kaupasta. Työntekijä keskittyy tekemään työntajalle tärkeitä asioita ja työnantaja antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. (Rintamäki ym. 2006, 15.)

CM Xxx:n johtamisjärjestelmä täydennettynä kehityskeskustelulla on jo sellaisenaan henkilöstöä palkitsevaa, sillä palkitsemisessa ei aina ole kyse rahasta. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän (kuvio 4) mukaan henkilöstö kokee jo palkitsevaksi hyvin toimivan esimiestyön, selkeät tavoitteet ja vastuut, selkeät roolit, työn sisällöllisyyden, järkevät toimintatavat, mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa sekä palautteen saamisen työstään. (Rintamäki ym. 2006, 16.)

Nelikenttäänalyysin toisen kentän mukaan henkilö sitoutuu ja luottaa tulevaisuuteen toimivilla kehityskeskusteluilla, työnantajan toteuttamalla koulutuksella ja urakehityksellä sekä oikeanlaisella osaamisen johtamisella. (Rintamäki ym. 2006, 17.)

## Palkitseminen ei ole ainoastaan rahaa

### Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä

<p><b>Työ ja tapa toimia</b></p> <p>Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä esimiestyö</li> <li>• Selkeät tavoitteet ja vastuut</li> <li>• Selkeät roolit ja työn sisältö</li> <li>• Järkevät toimintatavat</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa</li> <li>• Osallistuminen</li> <li>• Palaute työstä</li> </ul>	<p><b>Kasvu ja kehittyminen</b></p> <p>Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat kehityskeskustelut</li> <li>• Työnantajan tarjoama koulutus</li> <li>• Kasvupolut, urakehitys</li> <li>• Kehittyminen ihmisenä</li> <li>• Osaamisen johtaminen</li> </ul>
<p><b>Rahallinen palkitseminen</b></p> <p>Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvistä suorituksista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisio, bonus</li> <li>• Tulospalkkio,</li> <li>• Aloitepalkkio</li> <li>• Optiot</li> <li>• Eläkevakuutus</li> </ul>	<p><b>Henkilöstöedut</b></p> <p>Näillä viestitään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lounassetelit</li> <li>• Henkilöstötapahtumat</li> <li>• Liikuntapalvelut</li> <li>• Terveystta ylläpitävät työolosuhteet</li> <li>• Etätyömahdollisuus</li> <li>• Työajan järjestelyt, joustavuus</li> </ul>

Lähde: Rintamäki, Kauhanen, Kolari

Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rintamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 16).

Rahallinen palkitseminen ohjaa toimintaa tärkeimmän tavoitteen suuntaan ja palkitsee tavoitteen saavuttamisesta. Tulospalkkiot, aloitepalkkiot ja eläke- tai sairausvakuutus ovat hyviä esimerkkejä rahapalkkioista. Työtä ja elämää yleensä helpottavat henkilöstöedut lisäävät ihmisten kokemaa arvostuksen tunnetta kuten lounassetelit, yhteiset tapahtumat, liikuntapalvelut ja yleinen joustavuus töiden ja työaikojen järjestelyissä. (Rintamäki ym. 2006, 17-18.)

Myös CM Xxx:ssä voisi asettaa tulostavoitteita vaikkapa tuottoteholle, joka tarkoittaa bruttotuoton suhdetta työtehoon. Mikäli tuotto kasvaa ja työtunnit pysyvät ennallaan, tuottoteho kasvaa. Tuottotehoa voi lisätä myös parantamalla työtehoa työtunteja vähentämällä, mutta se yleensä lisää hävikkiä ja huonontaa myymäläkuntoa. Vuositasolla tavoitteiden saavuttamisesta voisi palkita bonuksena 5 – 10% vuosipalkasta.

Palkitsemisen tavoitteena on helpottaa henkilöstön keskittymistä asioihin, jotka lisäävät asiakastytytyväisyyttä, sitouttaa asiakkaita, lisäävät työttytytyväisyyttä työkavereiden ja sidosryhmien kanssa, asetettujen tavoitteiden saavuttamista, henkilöstön ammattitaidon lisääntymistä ja sitä kautta koko yrityksen toimintatapojen kehittymistä strategisten suunnitelmien mukaisesti. (Rintamäki ym. 2006, 16.)

## **6 Kehityskeskustelun käyttöönotto**

### **6.1 Tiedottaminen**

Jotta kehityskeskustelujen käyttöönotto onnistuisi, kauppiaan tulee uskoa keskustelujen hyödyllisyyteen yrityksen toimintojen kehittämisessä. Myös toteuttamiselle kannattaa laatia suunnitelma. Ensimmäiseksi on laadittava koko henkilöstölle tiedote, että kehityskeskustelut aloitetaan ja että kaikki saavat siihen osallistua.. Tiedotteen tulee sisältää selkeät perustelut, miksi kehityskeskusteluja yleensä käydään ja mikä on niiden käymisen tavoite. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 154-155.)

### **6.2 Esimiesten koulutus**

Suunnitellaan koulutuspäivä, johon tulisi osallistua kauppias ja kaikki osastonhoitajat. Koulutuksen voisi jakaa kahteen osaan, joista ensimmäisessä käydään läpi kehityskeskustelun sisältö, siitä saatavat hyödyt ja miten sitä markkinoidaan alaisille. Lisäksi voitaisiin laatia keskusteluohjeet sekä alaisille että esimiehille. Toinen koulutuspäivä olisi hyvä järjestää ensimmäisten keskustelujen jälkeen. Sen ohjelmana voisi olla keskustelukokemuksien läpikäynti. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 154-155.)

### **6.3 Alaisten koulutus**

Alaisten koulutustilaisuudessa tärkeintä on selvittää, mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus ja millaista hyötyä siitä on jokaiselle. Koulutustilaisuus on myös hyvä tilaisuus käydä läpi kehityskeskusteluohjeet ja jopa aloittaa niihin vastaaminen. Tärkeää on, että kaikille tulee selväksi, miksi keskusteluihin tulee osallistua. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 154-155.)

## **7 Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja sen kulku**

Kehityskeskustelun kestosta on aina syytä sopia etukäteen. Riittävä aika on 1,5-2 tuntia. Yhdellä tunnilla voi korvata valtavia määriä turhia tunteja vuositasolla. Valmistautumisen merkitys korostuu ja sen hyöty lisääntyy tehokkaampana ajan käyttönä. Keskustelupaikaksi kannattaa valita molemmille osapuolille puolueeton tila. Istumajärjestystä kannattaa suunnitella. Vastakkain istuminen kirjoituspöydän ääressä voi alaisesta tuntua ahdistavalta. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 127-129.)

## 7.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Valmistautuminen kehityskeskusteluun on ratkaisevaa kehityskeskustelun onnistumiselle. Esimiehen täytyy saada alaiset ymmärtämään valmistautumisen tärkeys yhtenä kehityskeskustelun osa-alueena. Sekä alaisen että esimiehen tulee miettiä etukäteen, mistä halutaan keskustella ja mitkä ovat keskustelun tavoitteet. Molemmille kannattaa laatia omat valmistautumishjeet. Tärkeintä on, että ohjeissa keskitytään kehityskeskustelun pääteemoihin, jotka ovat:

- tulokset: menneen kauden arviointi, työssä onnistuminen, palautteet esimiehelle ja alaiselle
- tavoitteet: tulevan kauden tavoitteet ja mittarit
- henkilökohtainen kehittyminen: osaamisen kartoittaminen ja kehitymissuunnitelman laatiminen. (Aarnikoivu 2010, 82-83.)

### 7.1.1 Esimiehen valmistautuminen

Onnistuneen kehityskeskustelun toteuttamiseksi esimiehen on ymmärrettävä, että ohjeet keskustelulle eivät ole itsetarkoitus vaan apuväline. Kannattaa pyrkiä irti tiukoista ohjeista ja antaa keskustelun viedä. (Aarnikoivu 2010, 82.) Seuraavassa on ohjeita esimiehen valmistautumiseen:

1. Sovi kehityskeskustelun ajankohdat alaisesi kanssa hyvissä ajoin ja huolehdi, että kehityskeskustelun ohjeet ja lomakkeet ovat heidän käytössään valmistautumista varten
2. Varaa tarpeeksi aikaa eli 1,5 – 2 tuntia ja rauhallinen tila jokaiseen keskusteluun
3. Perehdy henkilön tehtävien sisältöön ja vastuualueisiin. Arvioi myös mahdolliset muutostarpeet ja muutosmahdollisuudet
4. Käy läpi edellisen kehityskeskustelun muistiinpanot ja arvioi miten ne ovat toteutuneet
5. Arvioi seuraavan kauden tavoitteita. Millaisiksi tavoitteiksi ja tehtäviksi koko kauden tavoitteet konkretisoituvat alaisellesi. mieti valmiiksi toimintatapaehdotuksia
6. Mieti uusia tapoja suoritustason ylläpitoon ja kehitykseen
7. Kartoita mahdollisuuksia uralla etenemiseen tai tehtävien kierrättämiseen.
8. Tutustu koulutus- ja kehittämismahdollisuuksiin mm. Amiedun koulutuksiin



9. Mieti millaista palautetta haluat antaa alaiselle
10. Mieti omia johtamisen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa alaiseesi. (Aarnikoivu 2010, 89.)

### 7.1.2 Alaisen valmistautuminen

Mikäli alainen ei ole valmistautunut kehityskeskusteluun, on hänen vaikea ottaa perustellusti kantaa esimiehen esittämiin väitteisiin. Tällöin keskustelun tuloksetkin voivat jäädä pintapuoliseksi. Perehtymällä alla oleviin kysymyksiin perusteellisesti kehityskeskustelulla saavutetaan tuloksia:

1. Käy läpi tehtäväkuvasi, toivoisitko muutoksia
2. Kertaa tavoitteet ja tärkeimmät työtehtävät. Arvioi miten olet suoriutunut, mihin suorituksiin olet tyytyväinen, missä olisit voinut onnistua paremmin
3. Mieti, millaiset asiat ovat edistäneet asioiden sujumista ja mitkä ovat taas haitanneet tavoitteiden toteutumista
4. Mieti suhtautumistasi työhön. Onko työsi merkitys selvä?
5. Pohdi, mitä odotat uraltasi?
6. Arvioi, mitkä ovat vahvinta osaamistasi ja missä haluaisit vielä kehittyä
7. Tutustu kaupan budjettiin, visioon, strategiaan, missioon ja arvoihin. Mieti, mitä ne merkitsevät omalle työllesi
8. Arvioi, millainen työyhteisön jäsen olet. Mieti, miten vaikutat työyhteisö ilmapiiriin?
9. Mieti, millaista palautetta ja kannustusta haluat antaa esimiehellesi hänen toiminnastaan. (Aarnikoivu 2010, 88-89.)

Kun sekä esimies että alainen ovat käyttäneet aikaa keskusteluun valmistautumiseen kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla ja sitä kautta ottaneet vastuun keskustelun onnistumisesta, muodostuu kehityskeskustelusta varmasti onnistunut. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” on totta myös kehityskeskustelujen kohdalla. (Aarnikoivu 2010, 91.)

## 7.2 Kehityskeskustelun kulku

Keskustelua tulisi käydä sekä mukavuusrajan ylä- että alapuolella, jotta keskustelua voisi kutsua kehityskeskusteluksi. Välillä käydään läpi tulokseen liittyviä asioita mukavuusrajan alapuolella, mutta siirrytään luontevasti arvoihin, asenteisiin tunteisiin tai ihmissuhteisiin mukavuusrajan yläpuolelle. ( Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 103. )

Avuksi keskusteluun olen laatinut muistiolomakkeen, jolla voi varmistaa, ettei mitään tärkeää aihetta jää käsittelemättä (liite 1). Muistiinpanot kannattaa tehdä lomakkeelle mahdollisimman lyhyesti, jottei keskustelun tunnelma katkea.

Kehityskeskustelu alussa kannattaa keskittyä tunnelman vapauttamiseen keskustelemalla vaikkapa elokuvista, säästä, työmatkaruuhkista, lomasuunnitelmista tai harrastuksista. Arkipäivän asioista puhumien osoittaa, että keskustelukumppanit elävät samassa todellisuudessa erilaisista rooleista huolimatta. Sen jälkeen keskustelun siirtyminen varsinaiseen teemaan käy helpommin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 112.) Lämmitelyn jälkeen olisi hyvä käydä keskustelun asialista läpi, jotta jompikumpi keskustelun osapuoli voisi ehdottaa asialistaan muutoksia (Meretniemi 2012, 85).

### 7.2.1 Kuluneen kauden tulosten ja suoritusten arviointi

Seuraavaksi olisi hyvä käydä läpi edellisen kehityskeskustelun muistio, mikä luo pohjaa koko keskustelulle. Mikäli edellisen keskustelun toimenpiteet ovat toteutuneet, luodaan uskoa molemmille osapuolille myös nyt käytävän kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Kun kehityskeskustelun valmistautuminen on tehty huolellisesti edellä mainittujen ohjeiden mukaan, seuraavien kuluneen kauden teemojen läpikäynti sujuu tehokkaasti (Aarnikoivu 2010, 83-84):

- Mitä työntekijä on tehnyt saavuttaakseen tavoitteensa?
- Miten hän on kehittänyt ammattitaitoaan kuluneella kaudella?
- Mitkä tavoitteet ja edellisessä kehityskeskustelussa sovitut tehtävät ovat toteutuneet? konkreettisia faktatuloksia ei vain mutua...
- Mikä on jäänyt toteuttamatta ja mitä tavoitteita ei ole saavutettu?
- mietintää siitä, miksi määrättyt asiat ovat toteutuneet ja toiset ovat jääneet toteutumatta? Etsitään siis toiminnan vahvuuksia ja onnistumisen esteitä. (Aarnikoivu 2010, 83-84.)

Yhdessä päätetään siitä, miten vahvuuksia pidetään yllä ja miten kehityskohteita eli toteutumattomia asioita kehitetään. (Aarnikoivu 2010, 83-84.)

Edellisestä kaudesta olisi hyvä käydä läpi myös positiiviset kokemukset, ilmiöt ja tapahtumat ja vastaavasti mitä kielteisiä muistoja on edelliseltä kaudelta. Tärkeää on käydä läpi myös oman osaston yhteistoiminnan toteutumista, henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteita, vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä pyytää alaisen mielipide omasta asemastaan ja roolistaan osastolla ja omasta osuudestaan osaston yhteishengen parantamisessa. (Aarnikoivu 2010, 84-85.)

Edellisen kauden lopuksi olisi luontevaa antaa palautetta esimiehelle koskien onnistumisia, toiveita ja kehittämideoita. Kehityskeskustelun tavoitteena on myös esimiehen kehittäminen. Yksi tapa on lähestyä alaista kysymyksellä miten olen onnistunut esimiestyössäni tai vaihtoehtoisesti pyytää pohtimaan esimiehen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Edelliset kysymykset ovat varsin laajoja, joten esimies voi jatkokysymyksillä auttaa alaista palautteen annossa. Jatkokysymykset voisivat koskea esimiehen kykyä ohjata toimintaa kohti tavoitteita, läsnäoloa, päätöksentekoa, valmennustaitoa, palautteenantoa ja tiedottamista. (Aarnikoivu 2010,95.)

### 7.2.2 Tulevan kauden tavoitteet

Tulevaa kautta suunniteltaessa käydään läpi työntekijän tärkeimmät työtehtävät ja se miten koko kaupan tavoitteet vaikuttavat työntekijän tavoitteisiin. Yhteisten tavoitteiden läpikäynti on tärkeää myös yhteishengen takia. Mikäli jokainen keskittyy vain oman hiekkalaatikkonsa kehittämiseen, me-henki heikkenee. (Aarnikoivu 2010, 98.)

Tämän jälkeen sovitaan yhdessä tulevan kauden tavoitteista. Esimiehen kannattaa käyttää alaisen asiantuntemusta hyväkseen tavoitteita asetettaessa, sillä usein työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Hyvän tavoitteen toimivuuden tulisi täyttää niin sanotun SMART-testin kriteerit, jotka ovat seuraavat:

*S = spesifinen*

*M = mitattavissa*

*A = ajan suhteen seurattavissa*

*R = realistinen ja riittävän haasteellinen*

*T = tuloksiin johtava (Aarnikoivu 2010, 96).*

CM Xxx:ssä tavoitteet voisi sopia tuloskorttia hyväksikäyttäen, jolloin alaisella olisi jatkuvasti käytössä viikoittain ajan tasalla oleva oman työnsä seurantaväline. Kun asetetaan tavoitteet myynnin kasvulle, tuoton parantamiselle tai hävikin leikkaamiselle, alainen voi viikoittain tarkistaa tuloskortista missä mennään ja pyrkiä ohjaamaan tuloksia toiminnallaan oikeaan suuntaan.

### 7.2.3 Henkilökohtainen kehittyminen ja tavoitteet

Kun käydään läpi henkilökohtaisen kehittymisen osa-aluetta, tärkeintä on keskittyä osaamisen tämän hetkiseen tasoon ja löytää osaamisen kehityskohteet. Osaamisen arviointiin voisi käyttää apuna osaamiskartoitusta. Osaamiskartoituksessa arvioidaan alaisen työtehtävissä tarvittavaa osaamista numeroin ja verrataan sitä työntekijän tämän hetkiseen numeeriseen osaamistasoon. Tällä tavalla osaamisenkin kehittymistä voidaan seurata kehityskeskustelusta toiseen. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Osaamiskartoituksesta on hyötyä kehitysuunnitelman laatimiseen. Yksinkertainen kehitysuunnitelma sisältää kehittymistavoitteet, tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavat koulutukset ja niiden aikataulut. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Kuten jo luvussa 3.1.2 tuli esille alaitaitojen tärkeys kehityskeskustelujen onnistumiselle niin myös alaitaitojen kehittymisen seuraaminen ja arviointi nivoutuu hyvin kehityskeskustelujen yhteyteen. Työkaluna voi käyttää itsearviointia ja sen lisäksi esimiehen ja työkalvereiden arviointia. Tällainen arviointi vuosittain parantaa kykyä toimia työyhteisön jäsenenä ja lisää sitoutumista organisaation toimintaan. Kehityskeskustelussa alainen ja esimies käyvät läpi arvioinnin tuloksia ja kartoittavat kehityskohteet. (Aarnikoivu 2010,100.)

Kehityskeskustelun lopuksi on alaisen kanssa varmistettava, että kaikki suunnitellut asiat on käyty läpi. Esimies voisi lukea muistiinpanonsa alaiselle painottaen käsitellyjä asioita ja mitä tuli yhdessä sovittua. Muistiinpanot kannattaa kirjoittaa puhtaaksi vasta kehityskeskustelujen jälkeen, sillä muuten keskustelujen ote herpaantuu ja tilaisuus muuttuu kirjaamiskeskusteluksi. Keskustelun lopuksi voisi pohtia yhdessä, miten keskustelu onnistui, saavutettiinkö mitä oli suunniteltu ja mitä pitäisi tehdä toisin seuraavassa kehityskeskustelussa. (Aarnikoivu 2010, 101.)

## 7.1 Kehityskeskustelun jälkeen

Kehityskeskustelun lyhyesti kirjatut muistiinpanot kirjoitetaan puhtaaksi kehityskeskustelun jälkeen. Kun esimies kirjoittaa keskustelun puhtaaksi ja pyytää alaiselta allekirjoituksen, tuo se esiin esimiehen vastuun kehityskeskustelusta. Vielä parempi tapa olisi sitouttamismielessä ja luottamuksen osoituksena pyytää alaista kirjoittamaan keskustelumuis-tion puhtaaksi ja hakea allekirjoitus esimieheltä. (Aarnikoivu 2010, 104.)

Kehityskeskustelu täytyy aina dokumentoida, jotta sovittujen asioiden toteuttamiseen voidaan palata ja henkilökohtaista kehittymistä verrata edelliseen keskusteluun. Kun kehityskeskustelumuis-tiinpanot allekirjoitetaan, keskustelijat samalla sitoutuvat sopimiinsa asioihin ja vielä allekirjoituksillaan antavat vahvistuksensa niille. (Aarnikoivu 2010, 105.)

## 8 Yhteenveto

Kehityskeskustelun tärkein tehtävä esimiehen kannalta on saada kokonaiskuva työntekijän osaamisesta ja urasuunnitelmista ja selvittää vastaavatko ne työn vaatimuksia ja ovatko ne yrityksen strategian suuntaisesti kehittyneet.

Alaiselle suurin hyöty on saada selkeä käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan. Kun tavoitteet ovat selkeät ja tiedetään mitä mitataan, syntyy myös haluttuja tuloksia. Kun kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet toteutetaan sovitusti, alainen tietää, että häntä arvostetaan. Vastavuoroisesti hän sitoutuu saavuttamaan omat tavoitteensa ja on valmis ponnistelemaan niiden toteuttamisessa.

Kehityskeskustelut vaikuttavat positiivisesti motivaatioon, yhteistyökykyyn, asenteisiin ja koko organisaation ilmapiiriin. Keskustelut myös kehittävät esimiehen johtamista ja alaisen alaistaitoja. Onnistunut kehityskeskustelu kehittää myös työtä, työn mielekkyyttä ja koko organisaation hyvinvointia.

Kehityskeskusteluilla voidaan myös varmistaa, että jokainen organisaation jäsen on selvillä, mikä on toiminnan strategia ja mihin visioon tulee pyrkiä. Kun keskustelujen kautta jokaiselle on selvitetty omien tehtävien osuus ja tärkeys koko organisaation menestykselle, kaikki pyrkivät kohti samoja tavoitteita. Lisäksi kun sekä esimiehellä että alaisella

on selkeä käsitys yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta, on helpompi reagoida markkinoiden ja kilpailutilanteen muutoksiin.

Loppujen lopuksi kehityskeskusteluissa tulee esiin se, millainen organisaatio itse asiassa on. Mitä paremmat esimies- ja alaiset henkilöstöllä organisaatiossa on, sitä mukavampi on yrityksen ilmapiiri, ja mitä paremmat tulevaisuuden näkymät työntekijöillä on työpaikastaan, sitä parempia tekijöitä hyvän imagon omaavaan yritykseen hakeutuu. (Meretniemi 2012, 11-13.)

Kehityskeskusteluihin perehtyminen on ollut mielenkiintoinen projekti. Aihetta on vain sivuttu lukuisilla ammattikorkeakoulun opintojaksolla, jolloin kehityskeskustelujen merkitys ja tärkeys on jäänyt epäselväksi.

Minusta kehityskeskustelujen täydellisellä käyttöönotolla kaupan johtaminen ja osaaminen nostetaan ihan uudelle tasolle. Esimiehet ja alaiset joutuvat tai saavat laittaa itsensä ja osaamisensa alttiiksi. Myös sitoutuminen ja kiinnostus niin yrityksen sisällä kuin ympärillä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin kehittyvät uudelle tasolle. Uskon, että kehityskeskustelujen tehokkaalla hyödyntämisellä annetaan henkilöstölle halu ylläpitää omaa ammattitaitoaan, jotta sen avulla voi seurata ja tunnistaa asiakkaiden jatkuvasti muuttuvia tarpeita. Sitä kautta kehitty kyky reagoida nopeasti muun muassa ympäristön muutoksien hiljaisiin signaaleihin.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Heinonen Sirkku & Klinberg Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Strategian toteutus. Talentum, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOY, Helsinki.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum, Helsinki.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Ronthy-Österberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Keskustelu kehittää. Tietosanoma, Helsinki.

Ronthy-Österberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Tietosanoma, Helsinki.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen Risto 2007. Kehity alaisena. Tammi, Helsinki.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY, Helsinki.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Päivittäistavarakauppa ry. Kaupan toiminta. Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. luettu 15.4.2015

Valtionvarainministeriö. Hallinnonalan strategiaperusta ja toiminnan kehittäminen. luettu 15.4.2015

## Muistio kehityskeskustelusta

### MUISTIO KEHITYSKESKUSTELUSTA 2015

Henkilökohtainen kehittyminen ja hyvinvointi

Esimies \_\_\_\_\_

Työntekijä

Kehityskeskustelun toteutus \_\_.\_\_.\_\_\_\_

1. Tavoitteiden 2014 läpikäynti ja arviointi
2. Tavoitteet vuodelle 2015

### HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN JA HYVINVOINTI

1. Hyvinvointi ja työyhteisö

Miten työntekosi sujuu? Miten yhteistyö toimii osastollasi ja osastojen välillä? Miten yhteistyötä voisi kehittää? Mitä kehitettävää on työolosuhteissa ja -välineissä?

2. Toimenkuvan ja tehtävien läpikäynti. Tehtävien ja toimenkuvan liittäminen yrityksen visioon, missioon ja strategiaan.

Toimenkuvalomake

Mitkä työtehtävät ovat sinusta mielenkiintoisia ja mitkä eivät ole?

3. Tulevaisuuden suunnitelmat

Miten työsi sisältö vastaa odotuksiasi? Millaiset ovat tulevaisuuden suunnitelmasi? Miten nykyinen työsi tukee suunnitelmiasi?

4. Kehitettävät osaamiset

- Xxx
- Xxx

Mitä osaamista tarvitset tavoitteidesi saavuttamiseksi?

Kehittämistoimenpiteet



Miten hankit osaamista? ( koulutus, työssä oppiminen, itseopiskelu ym. )

Toteutusaikataulu

Kustannus

5. Palaute työntekijälle

Mitä hyvää ja mitä kehitettävää on työntekijän toiminnassa?

6. Palaute esimiehelle

Mitä hyvää ja mitä kehitettävää on esimiehen toiminnassa?

7. Sovitut toimenpiteet

Millaisia toimenpiteitä kehityskeskustelussa sovittiin toteutettavaksi?

Esimies tai alainen laatii muistiinpanot kehityskeskusteluissa sovituista asioista, molemmat allekirjoittavat muistion ja tallettavat sen sovittulle työpisteen asemalle, joka on vain määrättyjen henkilöiden käytössä.

