



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kehityskeskustelumalli E. Laiho Oy:lle

Peltomaa, Minna

2011 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Kehityskeskustelumalli E. Laiho Oy:lle

Minna Peltomaa
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Minna Peltomaa

Kehityskeskustelumalli E. Laiho Oy:lle

Vuosi 2011

Sivumäärä 74

Opinnäytetyössä luotiin kehityskeskustelumalli E. Laiho Oy:lle. Tavoitteena oli luoda työkalu esimiehille henkilökunnan kanssa käytävään vuoropuheluun ja sen avulla kehittää yritystoimintaa. Toimeksiantaja haluaa muodostaa kehityskeskusteluista säännöllisen käytännön, jolla saadaan muodostettua luotettava keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa.

Teoreettisessa viitekehyksessä tietoperustana on käytetty Valpolan, Aarnikoivun, Hyppäsen ja Ronthy-Östberg ja Rosendahlin teoksia kehityskeskusteluista ja esimiestyöstä. Teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan haastatteluiden perusteella laadittiin kehityskeskustelukysymykset sekä malli siihen, miten kehityskeskustelut toteutetaan käytännössä.

Kehityskeskustelumalli sisältää ohjeet esimiehille kehityskeskusteluista tiedottamiseen ja niihin valmistautumiseen sekä käytännönjärjestelyiden hoitamiseen. Mallissa on ohjeet yksilö-, ja ryhmäkehityskeskusteluiden pitämiseen. Yksilökehityskeskusteluja varten laadittiin kysymyslomakkeet, jotka käsittelevät tavoitteita, urakehitystä sekä työyhteisöä ja ilmapiiriä. Ryhmäkeskusteluja varten laadittiin kehityskeskustelun runko. Kehityskeskustelumallista löytyy myös yhteenvedolomake tärkeimpien asioiden dokumentoimista varten.

Kehityskeskustelumallin kysymyslomakkeet sekä ohjeistukset annettiin toimeksiantajalle arvioidavaksi, jonka jälkeen niihin tehtiin toimeksiantajan ehdottamat muutokset. Muutoksia tehtiin kahteen kehityskeskustelulomakkeessa olevaan kysymykseen siten, että niiden sanamuotoa muutettiin. Esimiesten ohjeissa sekä ryhmä-, että yksilökeskustelua varten vaihdettiin sanan alainen tilalle sana työntekijä.

Jatkotoimenpiteenä ehdotettiin, että kehityskeskusteluja hyödynnetään työtehtävien uudeen jakamisen välineenä. Yrityksessä on useita henkilöitä, jotka jäävät lähivuotina eläkkeelle joten on hyvä olla työkalu, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön halukkuutta ottaa lisävastuuta tai vaihtaa työtehtävää.

Minna Peltomaa

Performance appraisal discussion model for E. Laiho Oy

Year	2011	Pages	73
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to create a performance appraisal discussion model for E. Laiho Oy. The goal of this thesis was to create a model for managers dialog with employees and develop entrepreneurship with the ideas coming from personnel. Employer wants to create a regular practice, which helps to form reliable dialogue connection between manager and employee.

Theoretical context is based on the books about performance appraisal discussion and management functions written by Valpola, Aarnikoivu, Hyppänen and Ronthy-Östberg and Rosendahl. Based on the theoretical context and interviews of employee questions for performance appraisal discussions were written up and a model how to implement discussions in practice was developed.

The model of performance appraisal discussion consists of guidelines on how to inform, prepare and take care of the discussions in practice. The model also contains guidelines for managers how to put into practice both individual and team performance appraisal discussions. For individual discussions, question forms were constructed which handle targets, progress of career, work community and its atmosphere. Frameworks for discussion were constructed for team performance appraisals. The model of performance appraisal discussion includes also a summary form to document the main points of discussion.

The forms and guidelines of the performance appraisal discussion model were given to the employer for assessment. After that suggested changes by employees were added; Question forms in the two questions were changed. In the guidelines of individual and team performance appraisal discussion for managers, the word subordinate was changed to the word employee.

As a further step it was suggested that the performance appraisal discussion will be exploited as a tool to redistribute tasks. There are several employees in the company who will retire in the near future so it is good to have a tool which helps to find out staffs willingness to take more responsibility or to change their responsibilities.

Keywords: performance appraisal discussion, management, communication, feedback

1	Johdanto.....	9
	1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	9
	1.2 Aiheen rajaus ja raportin rakenne	8
	1.3 E. LAIHO Oy	9
	1.4 Lähtötilanne yrityksen henkilöstöhallinnossa	10
	1.5 Keskeiset käsitteet.....	13
2	Esimiestyö	13
	2.1 Esimies-alaisuhde	13
	2.2 Millainen on hyvä esimies?.....	14
	2.3 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus	15
3	Kehityskeskustelut	16
	3.1 Kehityskeskustelut käytäntönä	16
	3.2 Kehityskeskustelun hyödyt arjessa	16
	3.3 Esimiehen rooli kehityskeskustelussa	17
	3.4 Työntekijän rooli kehityskeskustelussa.....	18
	3.5 Tavoitteiden asettaminen	18
	3.6 Kehityskeskustelun eri tyyppejä.....	20
	3.6.1 Ryhmäkeskustelut	20
	3.6.2 Yksilökeskustelut	22
	3.6.2.1 Tavoitekeskustelu	22
	3.6.2.2 Tulokeskustelu.....	23
	3.6.2.3 Kehittymiskeskustelu	24
	3.7 Kehityskeskustelun sisältö	24
	3.8 Edellytykset hyvälle keskustelulle	25
	3.9 Viestintätaidot kehityskeskustelussa	26
	3.9.1 Kuuntelemisen taito ja sanaton viestintä	26
	3.9.2 Palautteen antaminen ja saaminen	27
	3.9.2.1 Negatiivinen palaute.....	29
	3.9.2.2 Positiivinen palaute.....	31
	3.10 Keskustelun pääkohtien dokumentointi	32
	3.11 Kehityskeskustelun ongelmakohdat ja ristiriitojen ratkominen.....	34
4	Työn toteutus	36
	4.1 Reliabiliteetti	36
	4.2 Validiteetti	37
	4.3 Metodologia	37
	4.4 Lomakkeiden rakenne	38
5	Keskustelujen toteutus.....	39
	5.1 Tiedotus uudesta käytännöstä	40
	5.2 Keskustelun käytännön järjestelyt ja valmistautuminen.....	43

5.3	Keskustelun kulku	44
5.4	Yksilökeskustelu	44
5.5	Ryhmäkeskustelu	46
6	Jälkiseurantavaihe, yhteenveto ja muutokset	49
7	Johtopäätökset	50
7.1	Oma oppiminen	52
7.2	Jatkokehittämissuositukset	52
	Lähteet:	54
	Kuvat	58
	Liitteet	59

1 Johdanto

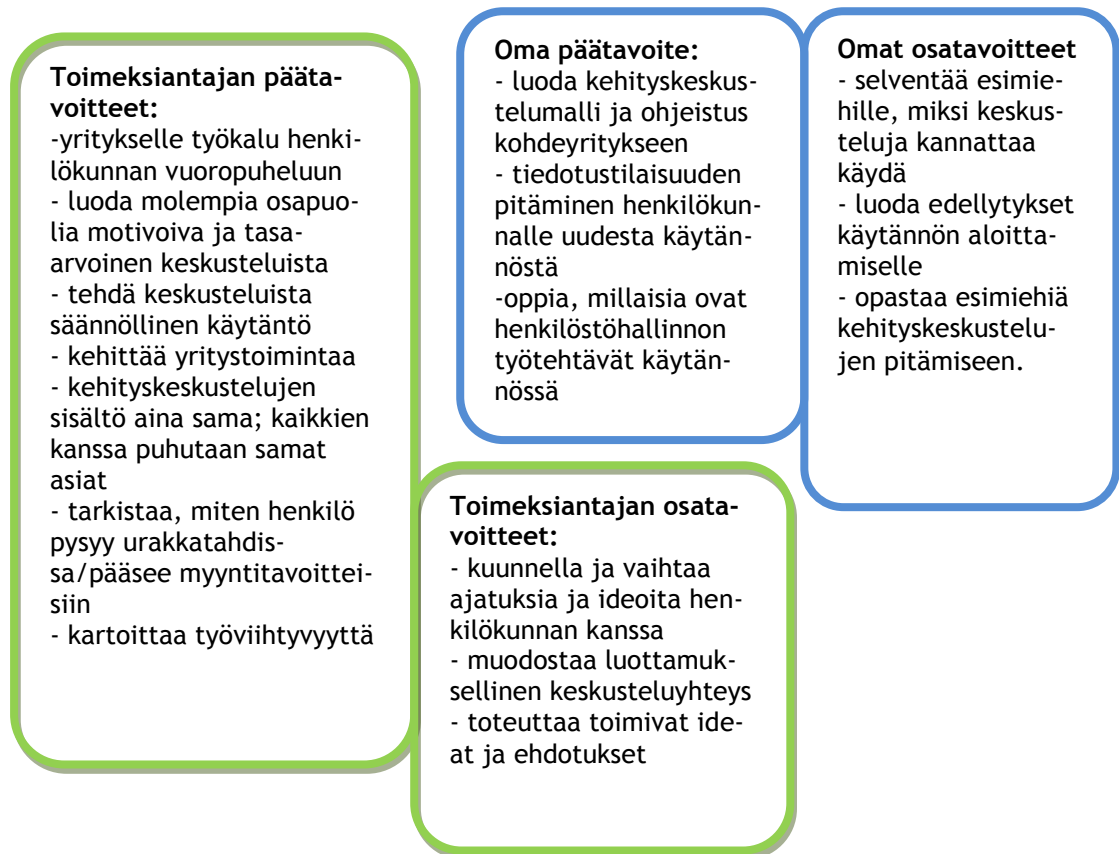
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Kaksisuuntainen viestintä on tärkeää työpaikalla ja siitä lähti idea tähän opinnäytetyöhön. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus kuulla henkilöstön mielipiteitä työyhteisöstä ja organisaation tilasta työntekijöiden näkökulmasta. Samalla kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden yrityksen johdolle viestiä työntekijöille. Hyvä kehityskeskustelu ei kuitenkaan synny itseltään, vaan taustalla täytyy olla kunnossa monta asiaa, jotta keskustelusta saadaan molempia osapuolia hyödyttävä. Vaikka viestintä toimii hyvin, on tärkeää luoda säännöllisiä tapaamisia esimiehen ja työntekijän välillä, jotta tavallisiin työpaikkakeskusteluihin saadaan lisää syvyyttä.

Kehityskeskustelukäytännöllä toimeksiantaja haluaa parantaa ja lisätä keskusteluyhteyttä henkilökunnan ja johdon välillä. Samalla halutaan myös lisätä avoimuutta ja parantaa työmotivaatiota. Kehityskeskustelujen avulla toivotaan myös, että saadaan lisättyä työviihtyvyyttä. Kehityskeskustelujen sisältö pyritään pitämään melko samana jokaisen keskustelijan kanssa, jotta saataisiin mahdollisimman vertailukelpoisia tuloksia. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on lisätä henkilökunnan mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin yrityksessä ja antaa jokaiselle henkilökunnan jäsenelle mahdollisuus tuoda esiin omia toiveitaan ja kehitysideoita koskien niin yritystoimintaa kuin heidän omaa työtään. Nykyisten käytäntöjen ja toimintatapojen muuttaminen ei ole tarkoituksena eikä myöskään se, että esimiesten johtamistapaa muutettaisiin.

Kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu toimeksiantajalle henkilöstöhallinnon asioihin, sillä yrityksessä monet työntekijät jäävät eläkkeelle lähivuosina, joten on aiheellista miettiä, miten eläkkeelle jäävien työt jaetaan uudestaan työntekijöiden kesken ja siten määritellään rekrytointitarve. Toimeksiantaja haluaa kehityskeskusteluista yritykselle työkalun henkilökunnan kanssa käytävään vuoropuheluun. Kehityskeskusteluista olisi tavoitteena saada molempia osapuolia motivoiva keskustelu, joka toistuisi säännöllisin väliajoin. Sitä kautta toivotaan myös uusia ideoita yritystoiminnan kehittämiseen. Kehityskeskustelukäytännöllä halutaan mahdollistaa ajatusten ja ideoiden vaihtaminen osapuolten kesken ja toteuttaa toimivat ideat. Samalla halutaan luoda luottamuksellinen ja tasa-arvoinen keskusteluyhteys yksittäisen työntekijän kanssa. Keskustelussa työntekijä voi itse pohtia, miten on päässyt asetettuihin tavoitteisiin tai vaihtoehtoisesti, miksi tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta.

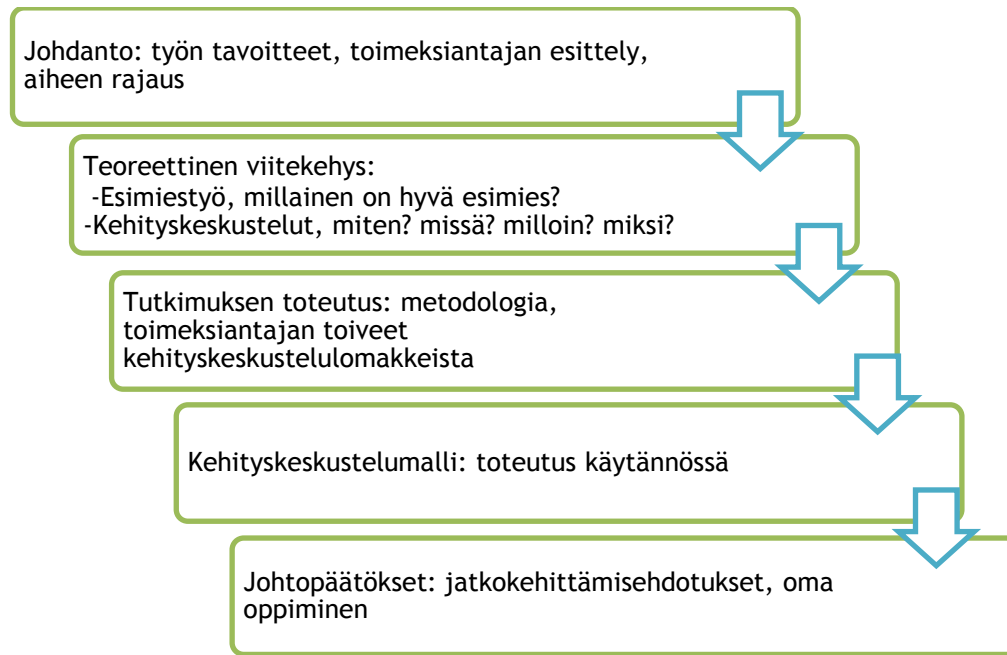
Tavoitteenani tässä työssä on luoda kehityskeskustelumalli toimeksiantajalle, jotta heillä olisi edellytykset aloittaa kehityskeskusteluista pysyvä käytäntö. Tavoitteena on toimivan lomakkeiston sekä ohjeistuksen luominen. Lomakkeita testataan käytännössä, jotta saadaan laadittua mahdollisimman hyvä ja yrityksen tarpeisiin sopiva malli. Osatavoitteena on selventää yrityksen johdolle ja esimiehille, mitä kehityskeskustelut ovat, miksi ne kannattaa käydä ja mitä hyötyä niistä on. Oleellista on myös selventää, mitä kehityskeskustelut vaativat esimiehiltä ja työntekijöiltä. Esimiehiä ja työntekijöitä varten laaditaan ohjeistus, jossa kerrotaan uudesta käytännöstä ja siitä, miten keskusteluihin kuuluu valmistautua.



Kuva 1: Työn tavoitteet

1.2 Aiheen rajausta ja raportin rakenne

Kuten aiemmin mainittiin, työn päätavoite on kehityskeskustelumallin luominen E. Laiho Oy:lle. Yrityksessä ei ole ennen käyty kehityskeskusteluja, vaan avoin ilmapiiri ja YT- palaverit ovat olleet kanava, jolla on viestitetty eri asioista ja mahdollisista muutostarpeista. Tämä määrittää jo hieman aiheen rajausta, sillä kehityskeskusteluja on aiheellista käsitellä esimiehen näkökulmasta. Kuva osoittaa, miten opinnäytetyö rakentuu ja mitä työn eri osiot käsittelevät.



Kuva 2: Työn rakenne

Nimi E. Laiho Oy kirjoitetaan virallisesti isoilla kirjaimilla. Kuitenkin tässä työssä toimeksiantajan nimi kirjoitetaan muodossa E. Laiho Oy. Ainoastaan otsikko 1.3 on toimeksiantajan toivomuksesta kirjoitettu oikean kieliasun mukaisesti.

1.3 E. LAIHO Oy

Esko Laiho perusti E. Laiho Oy:n Lohjalle vuonna 1954 yhdessä vaimonsa Mirjam Laihon kanssa. Liikeidea yrityksen perustamiseen lähti Norjasta ostetusta myssystä, joka sai nimekseen Ulla. Yrityksen ensimmäiset tuotteet siis olivat hattuja. Hattujen myötä kysyntää ilmeni myös työvaatteille, joihin tuotanto laajeni ja ensimmäiset työvaatteet olivat apteekkien farmaseuteille. (R. Silvola, henkilökohtainen tiedonanto 16.2.2011.) Työvaatteiden osuus tuotannosta kasvoi nopeasti, ja vuonna 1959 työasujen osuus oli jo yli puolet kokonaistuotannosta. Omaan kiinteistöön tehdas muutti vuonna 1962. Tehdasrakennusta laajennettiin vuosien varrella kolmeen kertaan ja laajennusten ansiosta työvaatteiden valmistus on saanut lisää tilaa ja yritys työllistikin noin 40 henkilöä. Vuonna 1991 Esko Laiho jäi eläkkeelle toimitusjohtajan paikalta ja hänen seuraajakseen valittiin Esko Laihon tytär Liisa Laiho. Esko Laiho jatkoi kuitenkin hallituksen puheenjohtajana kuolemaansa asti. Vuodesta 1997 lähtien hallituksen puheenjohtajana on toiminut Esko Laihon tytär, yrityksen tuotantopäällikkö Auli Kesälä. Markkinointipäällikkönä yrityksessä toimii jo kolmannen polven laiholainen Jaana Nurminen. Nykyään E. Laiho Oy:n omistaa Esko Laihon neljä lasta.

Vuonna 1983 Esko Laiho sai Kivenkova Yrittäjä -tunnustuksen Lohjan Nuorkauppakamarilta. Vuonna 1998 Lohjan Yrittäjät valitsivat E. Laiho Oy:n Vuoden Yrittäjäksi. E. Laiho Oy:lle on myönnetty oikeus käyttää Avainlipputunnusta sekä viiden ensimmäisen vaatetusalan yrityksen

joukossa sille myönnettiin Suomen Standardoimisliiton Vaateteollisuuden laatusertifikaatti. Yrityksellä on laatukäsikirja omasta toiminnastaan.

Yrityksen toimipaikka ei ole vuosien aikana muuttunut - se on edelleen Lohjalla, jossa toimii vaatteiden myynti, suunnittelu ja valmistus. E. Laiho Oy työllistää nykyään noin 35 työntekijää ja työtehtävät jakaantuvat siten, että työasujen myynti ja yrityksen hallinto työllistää noin kymmenen henkilöä ja 25 henkilöä työskentelevät valmistuksen parissa (J. Nurminen, henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2010). Kaikki E. Laiho Oy:n työntekijät ovat naisia.

Yritys on yksi harvoista puhtaasti kotimaisista työvaatteiden valmistajista. E. Laiho Oy pystyy kotimaisella tuotannolla palvelemaan asiakkaita laadukkailla tuotteilla nopeasti ja joustavasti. Kotimainen tuotanto tukee suomalaista työllisyyttä ja osaamista. Asiakkailta myös mahdollista hankkia brändinsä mukaiset tuotteet nopeasti ja joustavasti. Ammattitaitoinen henkilökunta ja monien vuosien kokemus työvaatteista takaa asiakkaille ergonomiset ja hyvin suunnitellut työvaatteet. Yrityksen asiakkaita ovat mm. Lohjan kaupunki, Kouvolan kaupunki, Sokos hotelliketju sekä Ruokakesko. (L. Laiho, henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011.)

Yrityksen kaikki tuotteet leikataan ja osittain valmistetaan Lohjalla, osan ompelutyöstä tekevät alihankkijat. Nekin ovat kaikki kotimaisia. Ympäristönäkökulmat on otettu huomioon, esimerkiksi siten, että ylimääräiset kangaspalat lajitellaan ja toimitetaan energiajätteeksi. Samoin tuotannosta syntyvä ylimääräinen lämpö johdetaan tehtaan lämmitykseen. Toimintaa kehitetään kokoajan nykyistäkin ekologisempaan suuntaan. Tehtaassa valmistuu 200 - 400 vaatekappaletta päivittäin. Kankaat, joita E. Laiho Oy käyttää vaatteissaan, ovat aina testattuja muun muassa värin-, hankauksen-, ja pesunkeston osalta Kankaat on valmistettu Euroopassa, mikä takaa, että niissä ei ole käyttäjää allergisoivia viimeistelyaineita. (L. Laiho, henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011.)

E. Laiho Oy tekee suunnittelupuolella yhteistyötä oppilaitosten esimerkiksi Aalto yliopiston ja HAMK:in kanssa. (Henriksson 2010.) Yrityksen mallistoja ovat suunnitelleet tunnetut freelancer-suunnittelijat (L. Laiho, henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011). Yritys suunnittelee, valmistaa ja myy kevyitä työvaatteita mm. kaupanalalle, hoito- ja siivoustöihin sekä keittiöön. Yrityksen oma suunnittelija suunnittelee avainasiakkaille omat mallistot, ja muille on peruskuvasto, joka uusiutuu 1,5 vuoden välein. Tämä takaa yksilölliset vaatetusratkaisut. (J. Nurminen, henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2010.)

1.4 Lähtötilanne yrityksen henkilöstöhallinnossa

Perheyrityksen ollessa kyseessä, on sille tärkeää pitää yllä perheyritykselle ominaisia arvoja. Tämä tarkoittaa sitä, että hyviä tuloksia voidaan saada muutenkin aikaan kuin vain käyttämällä numeerisia mittareita. Keskustelut ja päivittäinen kanssakäyminen vahvistavat yhteishenkeä ja auttaa jokaista työntekijää pääsemään parempiin tuloksiin. Perheyrityksen toimintata-

pa korostaa pehmeitä ja inhimillisiä arvoja enemmän kuin suoraa tuloshakuisuutta. Perheyri-tyksen ominaisuuksia ovat yleensä muun muassa se että, yrityksessä on monella työntekijällä pitkä työsuhte takana. Tämä kertoo työntekijöiden sitoutumisesta työhönsä ja työympäristöön. Työntekijän sitoutumista edesauttaa henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu, mahdollisuus edetä sekä osallistuminen päätöksentekoon. (Perheyritysten liitto 2010.) Toimeksiantaja haluaa myös korostaa näitä Perheyritysten liiton raportissa esille tuotuja asioita.

Yrityksen henkilöstöstrategian tavoitteena on henkilöstön työsuhteiden säilyminen pitkäkestoisina (Laatukäsikirja 2000). Tähän tavoitteeseen on päästy, sillä yrityksessä työskentelee tällä hetkellä (vuonna 2011) neljä henkilöä, jotka ovat olleet talossa 40 vuotta, yksi henkilö, joka on työskennellyt yrityksessä 30 vuotta. 20 vuotta E. Laiho Oy:ssä työskennelleitä on neljä henkilöä sekä yksi henkilö, joka on työskennellyt 10 vuotta (Henriksson 2010.) Yrityksellä on tapana muistaa jokaisen työntekijän syntymäpäivä, aina silloin, kun joku täyttää esimerkiksi 50 tai 60 vuotta. Lisäksi tarjotaan kakkukahvit aina, kun aihetta tulee. Vuosittain kahvit on järjestetty esimerkiksi yrityksen perustajan, Eskon Laihon nimipäivänä, vappuna ja jouluna. Yritys järjestää myös henkilöstölle teatterimatkoja vuosittain.

E. Laiho Oy:n tiloissa järjestetään henkilöstölle joka keskiviikko työfysioterapeutin pitämä venyttely, joka on suunniteltu juuri yrityksen tarpeisiin sopivaksi.

Työvaatteiden valmistus tapahtuu siten että, ompelijat toimivat tiimeissä, jotka ovat itseohjautuvia. Kuitenkin kaikilla tiimeillä on yhteinen tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä tukee ja auttaa tiimin jäsenten työskentelyä asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Tiimit rakentuvat siten, että yksi tiimi tekee yhden tyyppisiä tuotteita, esimerkiksi housutiimi valmistaa kaikki housut, paitatiimi paidat ja niin edelleen. Asioita käsitellään kuukausipalavereissa, näistä palavereista laaditaan muistio. (Laatukäsikirja 2000.)

Tiimin tuloksia seurataan päivittäin siten, että aina kun ompelija aloittaa uuden tuotteen ompelemisen, hän tallentaa sen viivakoodilla. Kun tuote on tehty, luetaan tuote uudestaan viivakoodilla. Näin jokainen työntekijä näkee tietokoneelta, kuinka paljon kyseisen tuotteen tekemiseen on mennyt aikaa. Ompelumäärän mukaan määräytyy myös työntekijän palkka.

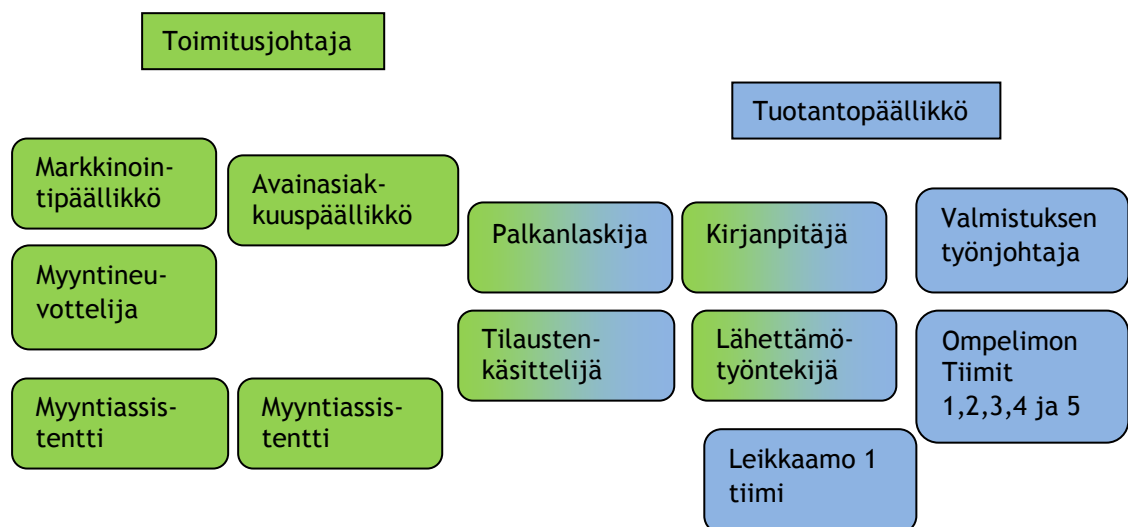
Myyntiedustajien kanssa pidetään kerran kuukaudessa myyntikokous, jossa käsitellään myyntiin liittyviä asioita. Näistä tapaamisista laaditaan muistio. (Laatukäsikirja 2000.) Kokouksiin osallistuu koko myyntihenkilökunta. Myyntineuvottelijoilla on myyntibudjetit, joihin jokaisen tulee päästä. Myyntiassistenttien työt on vaikeaa mitata millään mittarilla, joten heidän työtään ei varsinaisesti mitata.

Yrityksen organisaatorakenne on tarkoituksella pidetty matalana, jotta kaikilta organisaation tasoilta olisi mahdollisimman helppoa tulla keskustelemaan joko esimiehen tai tarvittaessa tuotantopäällikön tai toimitusjohtajan kanssa. Ilmapiiiri työpaikalla on siis hyvin tuttavallinen

ja kannustava. Työtyytyväisyyttä on pyritty parantamaan sillä, että jokaiselle työntekijälle on selkeästi määritelty työnkuva, jolloin jokaiselle on selvää, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin. Työtyytyväisyyttä parantaa myös tunne siitä, että töitä riittää. Mikäli työtilanne muuttuu, nopea informaationkulku on erittäin tärkeää.

Työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin, joko suoraan antamalla palautetta esimerkiksi toimitusjohtajalle tai luottamusmiesten kautta. Tällöin asiaa käsitellään YT-palaverissa, johon osallistuu toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, tuotannon luottamushenkilö sekä toimihenkilöiden luottamushenkilö. Tavoitteena on, että yrityksen sisällä kynnyks antaa palautetta pienistäkin asioista olisi mahdollisimman matala. Tähän on pyritty siten, että työskentely on avointa, työpaikalla ei ole suljettuja ovia. Työskentely toimistossa tapahtuu avokonttorissa, joten jokapäiväinen kanssakäyminen on luontevaa. Keskimäärin työtyytyväisyys on ollut hyvä. Henkilöstöasioista yrityksessä vastaa toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö, erillistä henkilöstöasioista vastaavaa yrityksessä ei ole. Mikäli työntekijällä on asioita, joista hän haluaa keskustella, voi hän mennä keskustelemaan joko toimitusjohtajan tai tuotantopäällikön kanssa. Vastaava käytäntö on toiminut myös toisinpäin, mikäli toimitusjohtajalla tai tuotantopäälliköllä on ollut asiaa, on voitu mennä suoraan keskustelemaan. Käytäntö on toiminut hyvin, siksi kehityskeskusteluja ei ole aikaisemmin käytetty. (L. Laiho, henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011.)

Alla olevassa kuvassa on kuvattu yrityksen organisaatiokaavio. Koska kyseessä on matalan organisaatiomallin yritys, ei organisaatiokaavio siksi ole ns. perinteisen näköinen. Vihreällä värillä on kuvattu työntekijät, joiden esimiehenä on toimitusjohtaja ja sinisellä värillä työntekijät, joiden esimies on tuotantopäällikkö. Vastaavasti työntekijät, joiden esimiehenä toimivat sekä tuotantopäällikkö, että toimitusjohtaja on merkitty vihreällä sekä sinisellä. E. Laiho Oy:n hallituksen puheenjohtajana toimii yrityksen tuotantopäällikkö.



Kuva 3: Organisaatiokaavio E. Laiho Oy

1.5 Keskeiset käsitteet

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, joka pidetään säännöllisin väliajoin. Siinä arvioidaan tuloksia, saavutettuja tavoitteita sekä koulutustarpeita. (Hyppänen 2007, 281.) Kehityskeskusteluita voidaan käydä sellaisella aikavälillä, kuin henkilöstövastaavat ja työntekijöiden edustaja katsovat, että sopii omaan yritykseen (Österberg 2009, 121). Kehityskeskusteluja käydään yrityksestä, riippuen 1-2 kertaa vuodessa (Moisalo 2010, 67). Kehityskeskustelut voivat kulkea myös jollain muulla nimellä, esimerkiksi tavoite-, tulos-, kehitys-, arviointi-, palautekeskustelu. (Österberg 2009, 119).

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista toimintaa, mikä kohdistuu joko yksilöihin tai ryhmiin. On siis hyvä muistaa, että eri tilanteet ja tehtävät vaativat erilaisia toimintatapoja ja rooleja. (Hyppänen 2007, 7.) Hyvän esimiestyön ominaisuuksia on henkilöstöjohtaminen, jossa osataan toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Esimieheltä odotetaan velvollisuuksien täyttämistä ja monenlaisien kokonaisuuksien hallintaa. (Hyppänen 2007, 7.) Esimiehen työtä helpottaa kyky saada työntekijät toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta tavoitteisiin päästäisiin, esimieheltä vaaditaan tilanneherkkyyttä ja monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Esimiehen täytyy siis osata vaikuttaa muihin ihmisiin. (Laine 2009, 44.)

Viestintä on tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta sekä ylöspäin, alaspäin että poikittain organisaatiossa. Työyhteisössä viestintä tapahtuu monella eri tavalla; kasvotusten, puhelimella, sähköpostilla tai henkilöstölehden välityksellä. Työpaikalla arkinen viestintä on tiedonvaihtoa ja asioiden pohtimista esimerkiksi esimiesten, työntekijöiden tai esimiesten ja työntekijöiden kesken. Hyvin hoidettu viestintä luo edellytykset työyhteisön sujuvalle toiminnalle. (Juholin 2003).

Palaute auttaa työntekijää saavuttamaan asetetut tavoitteet. Palautetta voi käyttää motiivointi- ja palkitsemiskeinona ja se voidaan jakaa kahteen osaan: positiiviseen ja negatiiviseen (Hyppänen 2007, 141) Palaute auttaa kehittymään ja siksi se on tärkeä osa myös kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2010, 127).

2 Esimiestyö

2.1 Esimies-alaissuhde

Hyvä johtaja tai esimies osaa rakentaa suhteensa työntekijään siten, että se on jokaisen kohdalla erilainen. Tätä helpottaa se, että esimies tuntee työntekijänsä. Suhteen rakentamisessa täytyy huomioida työntekijän persoona joku voi tarvita enemmän ohjausta ja tukea siinä missä toinen tekee työnsä mieluiten itsenäisesti. Joku haluaa julkisia kehuja ja huomionosoituksia ja joku toinen taas saattaa kokea sen epämiellyttävänä. Jollain saattaa olla tarve kertoa kuu-

lumisiaan joka päivä, kun taas joku toinen kokee sen epämiellyttäväksi. Esimies, joka tuntee työntekijänsä, osaa kohdella heitä tasapuolisesti, jokaiselle henkilökohtaisesti sopivalla tavalla. (Esimies.info 2010.) Oikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa lisää se, että esimies ei suosi ketään, mutta kantaa silti vastuun tiimin työnjaosta ottaen kaikki tasapuolisesti huomioon (Laine 2009, 51).

Oikeudenmukaisuuden odotukseen liittyy toive siitä, että esimies antaa työntekijälle mahdollisuuden esittää oman näkemyksensä ja perustelunsa asioista. Näin työntekijälle tulee tunne siitä, että häntä on kuunneltu. Työntekijät odottavat mahdollisuutta tulla kuulluksi, etenkin silloin, kun asia liittyy heidän omaan työhönsä. Vaikka neuvottelu ei päätyisikään työntekijän kannalta toivottuun tai edulliseen tulokseen, on ratkaisua helpompi pitää oikeudenmukaisena, jos on saanut mahdollisuuden esittää omat näkemyksensä asiasta. (Laine 2009, 59.) Luottamus esimiestä kohtaan on kaiken perusta. Hyvistä puitteista tai apuvälineistä ei ole apua mikäli työntekijän ja esimiehen välillä ei ole luottamusta. (Aarnikoivu 2010, 69.) Esimiehen ja työntekijän välille ei pysty rakentumaan luottamussuhdetta, jos kumpikaan osapuoli ei panosta sen syntymiseen (Aarnikoivu 2010, 19).

2.2 Millainen on hyvä esimies?

”Esimiehen tulee näkyä omassa työyksikössään ja samalla omata kykyä nähdä, mitä ympärillä tapahtuu” (Kaistila 2005).

Esimiehen tulee osata pitää silmät auki kaikissa sosiaalisissa tilanteissa, häneltä vaaditaan puolueettomuutta ja vuorovaikutustaitoja, tämän vuoksi ole mahdollista, että esimies olisi vain muutaman työntekijän kaveri vaan hänen tulee ottaa kaikki huomioon tasapuolisesti. Tämä saattaa olla haasteena silloin, kun esimieheksi siirrytään muiden työntekijöiden joukosta. Esimiehen tehtävä edellyttää kykyä tehdä päätöksiä nopeasti ja vastata niiden seurauksista. (Kaistila 2005). Esimiehen tulee ottaa huomioon myös se, miten erilaisia mielikuvia ja tunteita hän herättää työntekijöissä valta-asemansa takia (Järvinen 92, 2005). Sen takia esimiehen tulee omata sosiaalista lukutaitoa.

Hyppänen (2007, 22) viittaa Jaworskin ja Schamerin (2000) tekemään selvitykseen, jossa on määritelty johtajalle viisi avainosaamisaluetta. Ensimmäinen on kyky havainnoida todellisuutta ja nähdä se aina uusin silmin. Toinen on vaistoaminen, eli kyky huomata heikkoja signaaleja ja hyödyntää intuitiota. Kolmas on läsnäoleminen. Neljäntenä on, visiointikyky, jolla voi kirkastaa vision ja luoda sille merkityksiä. Viides liittyy täytöntöönpanoon, joka tarkoittaa kykyä toimia välittömästi ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Kaikki nämä ovat tärkeitä arkisessa esimiestyössä, jossa tehdään havaintoja ja päätöksiä, kuunnellaan ja ollaan läsnä.

Torrington, Hall, Taylor (1998, 302) puolestaan viittaavat kirjassaan tutkimukseen, jossa Goleman (1998) on tutkinut, millaisia ominaisuuksia hyvä johtajuus edellyttää. Tutkimus tehtiin 188 yrityksessä. Seuraavaksi mainittavat kyvyt nousivat esiin hyvässä johtamisessa, tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä. Goleman jakoi hyvän johtajan ominaisuudet kolmeen ryhmään; tekninen, tiedollinen ja tunneperäinen. Tutkimus osoitti, että tunneperäiseen ryhmään luokiteltavat ominaisuudet koettiin kaksi kertaa niin tärkeiksi kuin tekninen ja tiedollinen. Tunneäly (emotional intelligence) jaettiin vielä viiteen osatekijään; **itsetuntemus**, johtajan täytyy olla tietoinen omista rajoistaan, **itsehillintä**, esimiehen täytyy osata hallita tunteitaan ja kanavoida niitä oikealla ja rakentavalla tavalla, **motivaatio**, intohimoa saavuttaa tavoitteita yli odotusten, ja kykyä motivoida itseään enemmän kuin odottaa motivaatiota ulkopuolelta, esimerkiksi ympäröivästä työyhteisöstä, **empatia**, kykyä huomioida henkilöstön toiveet päätöksenteossa ja **sosiaaliset taidot**, taitoa olla ystävällinen ja kykyä luoda hyvät välit työntekijöihin. Edellä mainitun kaltaiset yksilöt ovat yhteistyökykyisiä johtajia, taitavia verkostoitumaan ja hyviä suostuttelemaan. (Hall ym.2005, 302.) Esimiesosaaminen siis koostuu tahdosta, erilaisista tiedoista ja taidoista. Esimiesosaamisen perustana ovat asennetekijät ja halu toimia esimiestehtävissä. (Hyppänen 2007, 22). Golemanin tutkimuksen kanssa Hyppänen (2007, 22) on myös samoilla linjoilla, tunneäly, empatia, joustavuus ja optimistisuus ovat tärkeitä johtajan ominaisuuksia.

Esimiehen roolin erilaisuus muihin työntekijöihin nähden on se, että parhaimmassakin työyhteisössä esimiehen tulee aina pitää hieman etäisyyttä työntekijöihin. Esimiehellä tulee olla mahdollisimman objektiivinen käsitys kulloisestakin kokonaistilanteesta, jotta hän pystyy toimimaan tasapuolisesti ja järkevästi. Vaikka esimies tulisikin hyvin toimeen työntekijöidensä kanssa, joutuu hän silti väistämättä olemaan hieman ulkona yhteisöstä. Usein kuitenkin työntekijätkin haluavat pitää tietyn etäisyyden esimieheensä, sillä joissakin työntekijöissä esimiehen auktoriteetti voi herättää jonkinasteista varovaisuutta ja kunnioitusta. Joissakin työntekijöissä esimiehen auktoriteetti saattaa herättää jopa pelkoa. Esimies joutuu myös kantamaan vastuun työntekijöiden odotuksista, sen takia, esimies ei voi jakaa omia tunteitaan henkilökunnan kanssa, vaan sen tulee tapahtua jossain muualla. (Järvinen 2005, 60 - 61.)

2.3 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Kaistila (Hyvä esimiestyö 2005) kuvailee esimiestyössä tarvittavaa viestintää siten, että se on säännöllistä kanssakäymistä eri osapuolten kanssa sekä työyhteisön sisällä, että sen ulkopuolella. Viestintä sujuu parhaiten silloin, kun käytetään viestintäkanavia, jotka ovat tuttuja koko henkilöstölle. Useiden viestintäkanavien ansiosta vastuu viestinnästä ei ole enää pelkästään johtajilla tai esimiehillä. Vastuu tiedonsaannista on enemmän henkilön itsensä vastuulla. (Kauhanen 2006, 173). Haasteena onkin, kuinka henkilöstö saadaan motivoitua etsimään ja hyödyntämään tarjolla olevaa tietoa. Ongelmana onkin usein henkilöstön välinpitämätön asenne työtä kohtaan (Kauhanen 2006, 170). Sisäisessä viestinnässä käytettäviä kanavia voivat

olla esimerkiksi ilmoitustaulut, kiertokirjeet, intranet tai sähköposti. Suorasta viestinnästä voi puolestaan vastata lähin esimies, kokoukset tai neuvottelut, luottamushenkilö, työtoverit tai ylimmän johdon suora yhteydenpito (Kauhanen 2006, 172).

3 Kehityskeskustelut

3.1 Kehityskeskustelut käytäntönä

Yleisin syy käydä kehityskeskusteluja on työntekijän suorituksen parantaminen. On olemassa myös muita syitä, miksi keskustelut pidetään. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän työtä kohtaan olevien odotuksien kartoittaminen, työn selkiyttäminen ja mahdollisten monitulkintaisuuksien vähentäminen, viestinnän parantaminen, korjaavien toimenpiteiden suunnittelemineen, järjestyksen pitäminen ja ihmisten valitseminen tarvittaviin ylennyksiin. (Bratton & Gold 2003, 251.) Kehityskeskustelujen käyminen on haastavaa, joten kehityskeskustelun onnistumisen takaamiseksi esimiehille tulee järjestää valmennusta niiden pitämiseen. Keskusteluiden tavoitteena on esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen kehittäminen tavoitteiden asettamisen lisäksi. (Österberg 2009, 117.)

Kehityskeskusteluja suositellaan käyttämään tehokkaana johtamisen menetelmänä. Niissä tulisi ottaa huomioon, työn arvioinnin lisäksi, työntekijän työtyytyväisyyttä koskevat asiat, kuten urakehitys ja koulutus. (Adams 2007, 168.) Keskustelujen tarkoituksena on parantaa ja kehittää työssä suoriutumisen edellytyksiä. Keskustelussa asetetaan tavoitteet ja määritellään työn vaatimat osaamistarpeet ja niiden kehittäminen. (Kirjanpitäjän henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011.)

Kehityskeskustelun tulee olla osana yrityksen johtamisjärjestelmää, se ei siis ole keskustelu, joka pidetään epäsäännöllisesti. Se on osa esimies-alaistyötä, jonka avulla voidaan varmistua siitä, että jokaisen kanssa on sovittu tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelussa pohditaan työntekijän kehittymistarpeita ja kiinnostuksen kohteita. Kehityskeskustelun runko on ennalta suunniteltu ja ohjeistettu. (Valpola 2002, 13.) Kehityskeskustelussa on tärkeää myös keskustella työympäristöstä sekä työolosuhteiden kehittämisestä (Aarnikoivu 2010, 96).

3.2 Kehityskeskustelun hyödyt arjessa

Kehityskeskustelun tarkoituksena on virittää tulevaisuuteen. Kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden kertoa työntekijälle tulevista muutoksista, suunnitelmista ja osaamistarpeista. Työntekijällä on myös puolestaan mahdollisuus kertoa omista suunnitelmistaan ja vaihtoehtoistaan. (Valpola 2002, 9.) Ennen keskustelua esimiehen kannattaa varautua myös siihen,

että joku työntekijöistä haluaa vaihtaa tehtäviä. Tällöin täytyy miettiä, kuinka suuri riski työntekijän pois lähteminen on ja millä tavoin työntekijän poislähdön vaikutusta voi pienentää. (Hyppänen 2007, 59.)

Kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon ja ne toimivatkin viestintäkanavana henkilöstölle. Kehityskeskustelujen avulla voidaan viestiä henkilöstölle, kuinka he ovat suoriutuneet työtehtävistään ja kuinka he pystyisivät kehittymään työssään sen sijaan, että kerrottaisiin ainoastaan se, miten tavoitteisiin on päästy. Tehokkaampaa on, jos työntekijät esimiehen johdolla pohtivat, miten he ovat suoriutuneet ja kuinka he pystyisivät kehittymään työssään. Tämän seurauksena työntekijät ovat todennäköisemmin halukkaampia parantamaan työsuoritustaan, jonka seurauksena puolestaan innostus, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys parantuvat. Mikäli kuitenkin työntekijä kokee, että hänen työtään koskevat arvioinnit eivät pidä paikkaansa tai, että ne ovat epäreiluja, hänen työmotivaationsa laskee välittömästi. Näin jäävät kehityskeskustelun hyödyt saavuttamatta. (Adams 2007, 168.) Palaute, jonka työntekijä on hyväksynyt ja joka sopii hänen käsityksiinsä tilanteesta edellä mainitulla tavalla, edesauttaa jatkuvan keskusteluyhteyden syntymistä esimiehen ja työntekijän välille. Keskusteluyhteys taas puolestaan edesauttaa yhteisymmärryksen syntymistä esimerkiksi työntekijän kehitystarpeista. (Bratton & Gold 2003, 254.)

Kun yritys aloittaa kehityskeskustelukäytännön, täytyy ottaa huomioon sen erityispiirteet. Huolellisesti suunnitellut lomakkeet tai valmistumisohteet eivät turvaa hyvän kehityskeskustelun syntymistä, vaan sen sisältö riippuu aina molemmista osapuolista. Siten, se on myös aina erilainen. (Aarnikoivu 2010, 69.) Hyppäsen mukaan kehityskeskustelu antaa myös esimiehelle mahdollisuuden miettiä omaa toimintaansa, ja sitä, onko ohjausta, tukea ja motivointia tarjottu riittävästi työntekijöille ja onko johtamistapa ollut oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Esimiehellä täytyy myös olla mahdollisuus oppia ja kehittyä (Hyppänen 2007, 56.) Vaikka esimiehet saattavat kokea, että eivät osaa kertoa tarkasti kehityskeskustelujen roolista työyhteisössä, avoin keskustelu voi kuitenkin parantaa esimies - alaissuhdetta ja kehittää sitoutumista yrityksen tavoitteisiin (Österberg 2009, 117).

Törmi (2010) viittaa Hätöseen (2004, 43) kehityskeskusteluiden hyödyistä: kehityskeskusteluissa tulee esille myös henkilön omia tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Siksi kehityskeskusteluiden avulla voidaan suunnitella töiden uudelleen jakamista.

3.3 Esimiehen rooli kehityskeskustelussa

Hyvin onnistuneen kehityskeskustelun perustana ovat avoimuuteen ja rehellisyyteen perustuva vuorovaikutus sekä tasavertaisuus keskustelijoiden kesken. Kun nämä ovat toteutuneet, voidaan keskustelun avulla ratkoa epäkohtia ja edistää osaamista työssä sekä parantaa työhyvinvointia. (Kehityskeskustelu- johtamisen työkalu 2010.) Esimiehen tehtävänä on varata häi-

riötön paikka keskustelulle ja riittävästi aikaa. Kehityskeskustelun käymistä helpottaa myös se, että hän on ottanut mukaan keskusteluun lomakkeen. (Hyppänen 2007, 57.)

Kehityskeskustelun ilmapiirin tulee olla arvostava, luottamuksellinen ja kunnioittava. Erilaiset elämäntilanteet huomioon otettava keskusteluilmapiiri edistää niiden onnistumista. Esimiehen tulee huomioida, että kehityskeskustelu tarjotaan kaikille työntekijöille. Samalla se edistää tasa-arvoisuuden toteutumista muissa työhön liittyvissä asioissa. Kehityskeskustelukäytännön avulla esimiehellä on mahdollisuus kuulla kaikkien työntekijöiden näkemyksiä työhön ja työympäristöön liittyvissä asioissa. (Kehityskeskustelu- johtamisen työkalu 2010.) Esimiehen tehtävänä on ohjata keskustelua siten, että se pysyy asiallisena ja päästään niihin tavoitteisiin, joita ennen kehityskeskustelua on asetettu. Keskustelussa esimies on, kuuntelee aktiivisesti ja on kiinnostunut. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla, ja että asiat käsitellään riittävän konkreettisesti. Keskusteluissa on myös hyvä käsitellä keskinäisen yhteistyön toimivuutta. (Lackman 2010.)

3.4 Työntekijän rooli kehityskeskustelussa

Keskustelussa on kaksi osapuolta, joilla on kummallakin yhtä suuri vastuu keskustelun onnistumisesta (Valpola 2000, 165). Vastuu keskustelun onnistumisesta ei siis ole pelkästään esimiehellä. Hyvässä ja tuloksekkaassa kehityskeskustelussa korostuu mielipiteenvapaus, avoimuus ja kunnioitus (Österberg 2009, 119). Oikein toteutetussa kehityskeskustelussa työntekijälle selviää, mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan ja keskustelu antaa myös mahdollisuuden kertoa mielipiteitään, toiveitaan ja parannusehdotuksiaan työhönsä ja työyhteisöönsä liittyen. Kehityskeskustelussa työntekijällä on tilaisuus vaikuttaa omaan työhönsä, millä taas on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Kun on saavutettu luottamuksellinen kehityskeskusteluyhteys, keskustelu toimii usein apuvälineenä työhön ja työympäristöön liittyvien epäselvyyksien ratkaisemisessa. (Österberg 2009, 120.) Jotta ongelmat saataisiin ratkaistuksi, täytyy työntekijän olla valmis kertomaan avoimesti näkemyksiään työpaikan tilanteesta. Kehityskeskustelussa työntekijä on siis myös palautteenantajan roolissa, hänen tulee antaa palautetta esimiehelle, arvioida työpaikan ilmapiiriä sekä työyhteisön toimivuutta. Molemminpuolinen sitoutuminen kehityskeskusteluun ja niissä sovittuihin asioihin on tärkeää. (Österberg 2009, 124.)

3.5 Tavoitteiden asettaminen

Bratton ja Gold (2003, 485) määrittelevät tavoitteiden asettamisen siten, että se on prosessi, jossa asetetaan päämääriä, jotta yksilöt, ryhmät, osastot ja yritykset voisivat parantaa suorituksiaan.

Kehityskeskusteluissa uusien tavoitteiden sopiminen voi alkaa sillä, että kerrataan osaston ja yksikön strategiset päämäärät (Hyppänen 2007, 60). Kun yrityksen ja yksikön tavoitteet ja strategia on selvitetty yhdessä, työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistä paremmin ja hänen roolinsa yrityksen tavoitteiden toteutumisessa selkeytyy (Kirjanpitäjän henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011.)

Jotta uudet tavoitteet saataisiin asetettua, esimiehen tulee perehtyä työntekijän työtehtäviin ja osaamiseen. Esimiehen tulee tietää työntekijän toimenkuva myös siltä varalta, että työntekijä ei ole tietoinen omista tai yrityksen tavoitteista. (Aikavuori 2010.)

Hyppäsen mukaan, tavoitteiden asettamisen yhteydessä voidaan keskustella esimerkiksi siitä, mitä tietyt liikevaihtotavoitteet tarkoittavat juuri siinä yksikössä. On hyvä tuoda esille, mitä laajemmat tavoitteet tarkoittavat juuri työntekijän näkökulmasta, mihin pitäisi keskittyä ja mitä mahdollisesti luopua. Viimekädessä esimies määrittää tavoitteet, mutta sitoutumisen kannalta keskusteleva ja oivaltava tyyli on kaikkein paras. (Hyppänen 2007, 60 - 61.) Jotta tavoitteeseen sitouduttaisiin, tulee ne asettaa yhteistyössä työntekijän kanssa tai vähintäänkin niin, että tavoitteesta keskustellaan. Työntekijä pääsee kertomaan mielipiteensä ja näkemyksensä tavoitteesta. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi, täytyy käsitellä työyhteisökohtaisia tavoitteita. Keskityminen myös työyhteisökohtaisiin tavoitteisiin pitää yllä yhteistyötä, avunantoa ja työkaverin tukemista. Samalla yhteishenki säilyy. Tilannetta, jossa keskitytään vain omiin tavoitteisiin yhteisten tavoitteiden sijasta, ei saa syntyä. (Aarnikoivu 2010, 98.) Tavoitteiden käsitteleminen ei edellytä kahdenkeskistä keskustelua, vaan sen voi toteuttaa myös ryhmäkeskusteluna (Aarnikoivu 2010, 99).

Onnistuneen tavoiteasetannan edellytys on, että tavoitteet on määritelty yhdessä, tällöin tavoitteisiin on helpompi sitoutua. (Hyppänen 2007, 61). Tässä vaiheessa kehityskeskustelua esimiehen vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä asemassa, niitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.9.

Virheitä tavoiteasetannassa tapahtuu, esimerkiksi silloin, kun tavoitteet menevät päällekkäin muiden samankaltaista työtä tekevien kanssa, tästä johtuen työntekijän omat vastualueet saattavat jäädä epäselviksi. Ongelmaksi voi myös muodostua se, että tavoitteet eivät ole tarpeeksi selkeitä tai että tavoitteisiin on liian helppo tai vaikea päästä. Keskustelussa työntekijä voi pyytää itse kertomaan, mitkä hän kokee työnsä tärkeimmiksi tavoitteiksi. Näin saadaan selville, jos tavoitteista ei ole yksimielistä käsitystä esimiehen ja työntekijän välillä. (Hyppänen 2007, 61.)

Kehityskeskustelun jälkeen kummankin osapuolen on oltava selvillä asetetuista tavoitteista sekä niiden mittaamisperusteista (Kirjanpitäjän henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011).

Työntekijän työt on suunniteltu siten, että hän saavuttaa asetetut tavoitteet. Tämän vuoksi lähiesimiehellä pitää olla riittävästi resursseja neuvoa ja tukea työntekijää työssä kehittymiseen liittyvissä asioissa koko prosessin ajan. Tavoitteisiin pääsemistä tulee seurata esimerkiksi neljännesvuosittain, tällöin voidaan palkita onnistumisesta tai mahdollisesti tehdä muutoksia sovittuihin tavoitteisiin, mikäli tilanne niin vaatii. (Bratton & Gold 2003, 265.)

3.6 Kehityskeskustelun eri tyyppejä

Korhonen (2008) viittaa artikkelissaan Lahden haastatteluun, jossa todetaan, että ei ole olemassa yhtä oikeaa kehityskeskustelumallia, vaan jokaisen yrityksen ja esimiehen on löydettävä oma tapansa toteuttaa keskustelut. Mikäli ollaan tilanteessa, jossa työntekijän ja esimiehen välinen yhteistyö ei toimi, ei toimivinkaan käytäntö pelasta kehityskeskustelua.

On tärkeää, että jokainen yritys löytää oman tapansa käydä keskusteluja. Kirjallisuus tarjoaa hyvät lähtökohdat miten päästä alkuun ja miten toimia ongelmatilanteissa, mutta tärkeintä on kuitenkin se, että kehityskeskusteluista muotoutuu käytäntö, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. Keskusteluja voidaan käyttää esimerkiksi työntekijän suorituksen parantamiseen, ammattitaidon kehittämiseen, kartoittamaan kuka on sopiva saamaan ylennyksen tai palkasta keskusteluun. Keskustelun tarkoituksen tulee aina vastata yrityksen tarpeita, ovat ne sitten taloudellisia, henkilöstöhallinnollisia tai yrityksen toimintaan muuten liittyviä. (Burke & Cooper 2006, 90.)

Keskustelujen pitäjän tulee huomioida myös eroavaisuuksia työntekijöiden keskuudessa. Vaikkakin he työskentelevät samalla osastolla, heillä on erilaiset asenteet, tietävät ja osaavat eri asioita. Esimerkiksi pitkän työkokemuksen omaavalla työntekijällä on erilainen ammattitaito kuin juuri aloittaneella. On siis selvää, että organisaation ja kehityskeskustelujen pitäjän tulee ymmärtää tämä. (Nieto 2007, 152.) Onnistuakseen jokainen kehityskeskustelu vaatii huolellista valmistautumista molemmilta osapuolilta (Kirjanpitäjän henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011).

3.6.1 Ryhmäkeskustelut

Ryhmäkehityskeskustelussa työntekijät pohtivat omaa työtään ja siihen liittyviä haasteita esimiehen johdolla siten, että keskustelussa syntyy selkeä kuva työstä, tavoitteista ja lähteväisyydestä (Ryhmäkehityskeskustelut 2010). Ryhmäkehityskeskustelua voidaan käyttää esimerkiksi tuotannossa, varastossa ja kaupassa silloin kun, työtehtävät on jaettu tiimeille ja työntekijäkohtaisia tavoitteita ei ole tai ne on vaikea määrittää (Valpola 2002, 72). Kun työsuoritus on tiimin yhteinen, täytyy silloin käydä tavoitteet ja tulokset myös läpi ryhmässä. Samalla sovitaan myös toiminnan kehittämistä. Kuitenkin ryhmäkeskustelussa on hyvä muistaa, että työntekijää koskevat asiat käsitellään kahden kesken. (Valpola 2002, 72.) Ronthy-

Östberg ja Rosendahl (2004, 150) toteaa, että ryhmäkeskustelu ei saa joutua tilaan, jossa ratkaistaan ristiriitoja ja arvostellaan muiden tiimin jäsenten henkilökohtaisia ominaisuuksia tai tapoja. Jokaisen ryhmän jäsenen täytyy myös olla valmis ottamaan vastaan palautetta.

Niin ryhmäkehityskeskustelussa kuin tavallisessa kehityskeskustelussa on tärkeää, että se pysyy sille asetettujen rajojen sisäpuolella. Oleellista ei ole takertua yksityiskohtiin, esimerkiksi työtoverin ärsyttäviin piirteisiin. Esimiehellä on osaltaan siis vastuussa siitä, että keskustelu pysyy asetettujen rajojen sisäpuolella. Mikäli ristiriitatilanteita tulee eteen, tulee ne mahdollisuuksien mukaan selvittää heti tai vaihtoehtoisesti sopia ryhmän kanssa uusi tapaaminen, jossa jatketaan keskustelua. (Hammarsten 2009). Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus nähdä, miten kyseinen ryhmä vuorovaikuttaa keskenään. Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa. (CVtips 2010.) Ryhmäkehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa myös kommunikoinnin selkeys. Esimiehen kysymien kysymysten tulee olla selkeitä ja tarkkoja ja vastaavasti työntekijän tulee miettiä vastauksiaan huolellisesti. Näin molemmat osapuolet saavat keskustelusta irti mahdollisimman paljon. (CVtips 2010.)

Ryhmäkeskustelun toinen osio, henkilökohtainen tapaaminen esimiehen kanssa on varattu työntekijän henkilökohtaisista asioista kuten ammattitaidosta, työaikajärjestelyistä ja työviihtyvyydestä keskustelemiseen (Valpola 2002, 72). Yksilötapaamisessa esimiehen kannattaa ohjeistaa työntekijää puhumaan itsestään suhteessa muihin tiimin jäseniin. Näin keskustelu ei mene siihen, että puhutaan pelkästään työtovereista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

Ryhmäkeskustelun hyötyjä ovat muun muassa nopea ristiriitojen ratkaisu ja yhteishengen parantaminen. Ryhmässä keskustelu ehkäisee myös juorujen ja huhujen syntymistä, kun asioista on keskusteltu avoimesti. Ryhmäkehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus nähdä työnsä useammasta näkökulmasta. Pelkästään se voi auttaa häntä kehittymään työssään. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

Luottamus mahdollistaa työntekijöiden avoimen kommunikoinnin omista ajatuksista ja toiveista. Sen ansiosta työntekijät pystyvät ratkomaan ja käsittelemään myös arkaluontoisia asioita työyhteisön kanssa. Näin työntekijän ei tarvitse pelätä muiden työyhteisön jäsenten kielteistä reagoitua. (Laine 2009, 134.) Luottamuksen ollessa kunnossa, esimies saa arvokasta tietoa siitä, miten asiat ovat oikeasti organisaatiossa ja onko jossain parantamisen varaa. Samalla saadaan uusia ideoita organisaatioon.

On mahdollista toteuttaa ryhmäkeskustelu siten, että jokainen ryhmän jäsen arvioi oman ryhmänsä jäseniä etukäteen annetuilla kriteereillä. Käytännön hyviä puolia on se, että ryhmän jäsenet ymmärtävät helpommin toisiaan palautteenannon jälkeen ja siten, työn tehokkuus ja yhteistyö ryhmän kesken paranee. Tätä käytäntöä aloitettaessa tarvitaan todennäköi-

sesti henkilöstöasiantuntijan apua, jotta käytännöstä saadaan toimiva. Huonoja puolia ryhmä-arvioinnilla on se, että siitä saattaa helposti muotoutua ryhmän sisäinen suosituimmuskilpailu, sillä tehokkaimmat työntekijät eivät aina ole suosituimpia. (Niemi 2007, 148.)

3.6.2 Yksilökeskustelut

Yksilökeskustelut voidaan jakaa kolmeen osioon: tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu ja kehittymiskeskustelu.

3.6.2.1 Tavoitekeskustelu

Tavoitekeskustelun ideana on, että työntekijän kanssa pohditaan, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään (Valkeinen 2006). Tavoitekeskustelussa käydään läpi työntekijän työtehtävät, tavoitteet ja keskustellaan siitä, miten seuranta ja arviointi tehdään. Esimiehen ja työntekijän kannattaa myös keskustella yhdessä, mitä mittareita ja arviointimenetelmiä käytetään ja mitä tavoitteet tarkalleen ovat. (Valpola 2000, 142.)

Pakarinen (2005, 72) viittaa artikkelissaan Wilsonin haastatteluun, jossa todetaan, että tavoitekeskustelussa voi hyvin käyttää apuna työntekijälle laadittavaa kehityssuunnitelmaa. Se auttaa myös työntekijää seuraamaan onnistumistaan ja tavoitteisiin pääsyään vuoden aikana. Wilsonin mukaan ”kehittymistavoitteiden pitäisi - kuten tavoitteiden aina - olla realistisia, mutta venymistä vaativia”. Kehityssuunnitelmien pituudet vaihtelevat, mutta yleensä suunnitelman pituus ylettyy noin kahden vuoden päähän.

Kehityssuunnitelmissa tulee esiin yksilön ja yrityksen kehityskohteet,- ja tavoitteet. Suunnitelma mahdollistaa selkeiden suunnitelmien tekemisen omassa työssään kehittymiseksi ja esimerkiksi opiskelun suunnittelemisen. Suunnitelman avulla työntekijä voi kehittää osaamistaan oma-aloitteisesti. (Hätönen 2000, 55.)

KEHITTYSUUNNITELMA		
Nimi: _____	PVM: _____	
Esimies: _____	Yksikkö: _____	
Nykyiset vahvuudet		
Mitä uutta osaamista, pätevyyttä, ammattitaitoa tähän tarvitaan?		
Kehittymistarpeet?		
Kehittämistoimenpiteet	Kesto/kustannus	Ajankohta
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Kuva 4: Esimerkki työntekijän kehityssuunnitelmasta (Valpola 2002, 55)

3.6.2.2 Tuloskeskustelu

Sovitun ajanjakson jälkeen käydään läpi tavoitteiden toteutuminen ja tulokset. Tapaamisessa arvioidaan niiden toteutuminen ja keskustellaan mahdollisista muutostarpeista. (Valpola 2000, 142.) Keskustelussa analysoidaan, miten tavoitteet saavutettiin tai mitä tavoitteissa pitää mahdollisesti muuttaa. Samalla mietitään, mistä johtui se, että tavoitteita ei saavutettu tai vaihtoehtoisesti, miksi tulokset ylittivät asetetut tavoitteet. (Valkeinen, 2006.)

Keskustelussa sovitaan mahdollisista kehitystarpeisiin liittyvistä toimenpiteistä. Sovitut asiat ja muutokset tulee aina dokumentoida. (Hätönen 2000, 43.) Esimiehen ja työntekijän on hyvä huomioida, että keskustelun tukena olevat lomakkeet ja allekirjoitettava yhteenvetolomake erotetaan toisistaan. Käytäntö selkeyttää sekä esimiehelle että työntekijälle, mitkä ovat luotamuksellisia asioita ja mitkä kirjataan ylös ja allekirjoitetaan. (Valpola 2002, 48-49.)

On hyvä pitää mielessä, että kehityskeskustelu ei ole pelkästään lähiesimiehen ja työntekijän välinen asia, vaan sillä tulisi olla vaikutuksia henkilöstön ja koko yrityksen johtamiseen myös

laajemmin. Kehityskeskusteluja tulisi käyttää koulutussuunnittelun pohjana. (Aarnikoivu 2010, 102.) Kun koko henkilöstö on käynyt kehityskeskustelut, voi esimies tehdä yhteenvedon työyhteisölle siitä, mitkä asiat tulivat useimmin esille kehityskeskusteluissa. Yhteenvedon julkistaminen myös helpottaa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti (Aarnikoivu 2010, 103).

3.6.2.3 Kehittymiskeskustelu

Kehittymiskeskustelun tarkoituksena on saada tietoa liittyen työntekijän urakehitykseen. Tyypillisesti tämä keskustelu auttaa huomaamaan mahdolliset koulutustarpeet sekä työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Keskustelussa on tarkoitus antaa palautetta työntekijälle hänen työsuorituksistaan. Kehittymiskeskusteluista saatujen tietojen avulla voidaan muuttaa työntekijän työnkuvaa, esimerkiksi antamalla vaativampia ja vastuullisempia tehtäviä. (Adams 2007, 167.) Kehittymiskeskustelun voi pitää joko osana tuloskeskustelua tai omana keskustelunaan. Kehittymiskeskustelun ideana on tuoda esiin ja arvioida työntekijän kehitystarpeita ja urasuunnittelua, siten että keskustelun painopiste on kehityksessä. (Valpola 2002, 42.)

Kehittymiskeskustelussa analysoidaan työntekijän mahdollisuudet onnistua ja kehittyä työssään. Keskustelussa esimies kertoo omat odotuksensa tavoitteiden onnistumisesta. Työntekijälle laadittavassa kehityssuunnitelmassa kartoitetaan odotukset, koulutustarpeet ja urasuunnitelmat. Suunnitelmassa voidaan ottaa huomioon myös työntekijän ajankäyttö, jolloin kartoitetaan kiireitä, työpäivien pituutta ja lomiamia. (Ammattiliitto Suora 2003.)

3.7 Kehityskeskustelun sisältö

1,5- 2 tuntia on sopiva aika varata kehityskeskustelulle. Jos keskustelu kuitenkin venyy, voi se johtua siitä, että esimies ei keskustele työntekijän kanssa tarpeeksi normaalissa arjessa. (Aarnikoivu 2010, 83.)

Sen sijaan, että suoritettaisiin kehityskeskustelu pelkästään velvollisuutena, molempien osapuolten tulisi ensiksi keskittyä miettimään, mitä keskustelusta halutaan saada irti. (Autio, Juuti, Latva-Kiskola 1990, 11). Riittävä valmistautuminen ja sitoutuminen kehityskeskusteluun edellyttävät, että esimies ja työntekijä ovat ymmärtäneet kehityskeskustelun tarkoituksen ja siitä saatavat hyödyt (Aarnikoivu 2010, 81). Keskustelun ja työntekijän kannalta on tärkeää, että työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Mikäli erimielisyyksiä keskustelussa ilmenee, erityisesti työntekijän oman työpanoksen arvioinnissa, on tärkeää jättää aikaa erimielisyyksistä keskustelemiselle ja palautteelle. Esimiehen tulee esitellä asiaa ja erimielisyyttä koskevat faktat ja kuvailla ne yksityiskohtaisesti, ei sattumanvaraisesti syyttää työntekijää. Esimiehen on hyvä myös osoittaa, että asian saa ratkaistua tässä samassa kehityskeskustelussa. (Stredwick 2000, 258.)

Liian usein kehityskeskusteluprosessissa katsotaan taaksepäin ja etsitään tekosyitä tapahtu-neille sen sijaan että, keskityttäisiin enemmän tulevaisuuden kehityskohtiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Siinä missä kehityskeskustelu ja työn arviointi on etukäteen suunniteltu tapaaminen, suorituksen johtaminen tulisi olla jatkuva prosessi, joka on sisällytetty organi-saation tavoitteisiin ja päämääriin. (Stredwick 2000, 236.) Kehityskeskustelussa oleellista on, että ei keskitytä pelkästään viimeaikaisiin tapahtumiin, vaan tarkastellaan koko vuotta koko-naisuutena (Scott-Lennon 2001, 53).

Hyvässä kehityskeskustelussa syntyy vuorovaikutustilanne, jossa käydään aitoa keskustelua, mutta tarvittaessa voidaan poiketa aiheesta. Keskustelulle tulee varata tarpeeksi aikaa ja rauhallinen ympäristö. Työntekijän näkökulmasta hyvässä keskustelussa on tärkeää, että hän uskaltaa rehellisesti sanoa oman mielipiteensä ja antaa palautetta. Työntekijän tulee tuntee, että häntä kuunnellaan. (Sintonen 2004.)

Kehityskeskustelun aiheet tulee ohjata yrityksen sen hetkisen tilanteen ja tarpeiden mukaan. Ei ole olemassa kaavaa, jonka mukaan voitaisiin edetä jokaisessa keskustelussa. Tästä huoli-matta kehityskeskusteluissa on niille tyypillisiä piirteitä, joiden avulla kehityskeskusteluista saadaan onnistunut. Hyvä kehityskeskustelu edellyttää suunniteltua, mutta avointa keskuste-lutilannetta tulevista haasteista, työtavoitteista sekä yksilön kehittymisestä. Keskustelulta edellytetään avointa mielipiteiden vaihtoa siitä, miten tavoitteet saavutetaan ja kuinka yri-tyksessä työt saadaan aiempaa sujuvammin tehtyä. Onnistunut kehityskeskustelu ei siis mis-sään nimessä ole palkkakeskustelu. Tärkeintä kehityskeskustelussa on, että keskustelun lopuk-si molemmat osapuolet hyväksyvät konkreettiset suunnitelmat keskusteluista käydyistä asiois-ta. (Autio ym. 1990, 11.) Keskustelun alussa rutiinit ja kehityskeskustelua varten laadittu runko helpottavat keskustelun aloittamista, niihin ei tule juuttua koko keskustelun ajaksi. (Autio ym. 1990, 12).

3.8 Edellytykset hyvälle keskustelulle

Yleisesti ottaen kehityskeskusteluja käydään kerran vuodessa. Kuitenkin olisi hyvä, että kes-kusteluja käydään aina silloin, kun työympäristössä tai työtehtävissä tapahtuu muutos. (Hyp-pänen 2007, 57.)

Ennen keskustelujen pitämistä on hyvä suunnitella, mitä varten keskustelut ovat ja mitä hen-kilöstö ajattelee keskustelujen jälkeen. Kehityskeskustelujen väärinkäyttäminen palkkakes-kusteluina johtaa siihen, että tyytyväisiksi tulee vain ne työntekijät, jotka ovat saaneet pal-kankorotuksen. Keskustelussa tulisikin keskittyä työntekijöiden arvioinnin sijasta pohtimaan, miten työntekijän taitoja voitaisiin kehittää, ja kuinka motivoitunut hän itse on tähän. (Nieto 2007, 146.)

Keskustelun ajankäyttöä täytyy suunnitella etukäteen, suunnitelman avulla on helpompi keskittyä tärkeisiin asioihin. (Scott-Lennon 2001, 54.) Hyvällä valmistautumisella on suora vaikutus kehityskeskusteluista saataviin hyötyihin (Aarnikoivu 2010, 81). Esimies ja työntekijä valmistautuvat kehityskeskusteluihin kumpikin tahoillaan ja osapuolet miettivät tilannetta omasta näkökulmastaan (Valpola 2002, 45). Aarnikoivu (2010, 87) kuitenkin muistuttaa, että hyvätkään lomakkeet ja rungot eivät turvaa hyödyllisen kehityskeskustelun syntymistä. Keskusteluun valmistautumaton henkilö ei todennäköisesti onnistu tuomaan keskustelussa esiin huolellisesti mietittyjä, perusteltuja näkemyksiä ja mielipiteitä omasta työstään, tavoitteistaan ja työyhteisöstään. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Vähintään muutamaa kuukautta ennen kehityskeskustelua esimies ja työntekijä sopivat tavoitteista ja suorituksen arvioinnista. Sovitut asiat kirjataan muistiin. Tämä helpottaa myös työntekijää, sillä hän tietää odotukset ja voi pitää huolen odotusten mukaisesta työsuorituksestaan. Varsinaisessa kehityskeskustelussa tavoitteista sopiminen yhteisymmärryksessä on helpompaa, kun ne on aiemmin määritelty yhdessä. Samalla ehkäistään ristiriitojen syntymistä. (Valpola 2002, 43.)

Kehityskeskusteluihin valmistautumisen olennaisena osana on pitää henkilöstölle tiedotustilaisuus, jossa on mahdollista esittää kysymyksiä ja keskustella käytännöstä. Mikäli käytäntö on ollut yrityksessä jo aiemmin käytössä, esimies voi päivittää lomakkeet ja pohtia, onko jotain asioita, joista olisi hyvä tiedottaa työntekijöille jo ennen kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2010, 81.)

3.9 Viestintätaidot kehityskeskustelussa

3.9.1 Kuuntelemisen taito ja sanaton viestintä

Kuten Aarnikoivu (2004, 144) toteaa, sanaton viestintä voi joko tukea keskustelua tai pilata sen kokonaan. Esimerkiksi sillä miten keskustelutilassa istutaan, on merkitystä. Aarnikoivun mielestä parhain asetelma keskustelijoille on istua vierekkäin siten, että pöydän kulma on heidän välissään. Vastaavasti taas istuminen vastakkain pöytä koko pituudeltaan tai leveydeltään keskustelijoiden välissä, voi jäykistää tilannetta ja luoda kuulusteluasetelman, jossa työntekijän on mahdoton keskustella luontevasti. Pakarinen (2005, 71) puolestaan on sitä mieltä, että kehityskeskustelu pitäisi jopa pitää muualla kuin yrityksen omissa tiloissa.

Heathfield (2010) kirjoittaa seuraavasti sanattomasta viestinnästä; sanaton viestintä on yksi tehokkaimmista viestinnän keinoista. Enemmän kuin ääni ja jopa enemmän kuin sanat, sanaton viestintä kertoo, mitä on toisen henkilön mielessä. Parhaat kommunikoijat osaavat herkästi tulkita sanatonta viestintää, sen välittämiä tunteita ja ajatuksia. Sanaton viestintä kä-

sittää niin kasvojen ilmeet kuin kehon kielenkin. Eleet, merkit ja tilan käyttö ovat tärkeitä sanattomassa viestinnässä.

Hyppänen (2007, 26) on samoilla linjoilla Heathfieldin kanssa ja toteaa kirjassaan, että sanaton ja sanallinen viestintä muodostavat kokonaisuuden, josta voi päätellä, mitä mieltä puhuja on sanomastaan asiasta. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan, sanattoman viestinnän osuus on 93 prosenttia ja sanojen osuus vain 7 prosenttia viestinnästä.

Viestimistä tärkeämpää on kuunteleminen. Ihmisten välinen vuorovaikutus syntyy kuuntelemisesta sillä, se on tapa kerätä tietoa ja saada selvää toisen ihmisen ajatuksista ja mielipiteistä. Kuuntelemalla keskustelukumppania viestitään arvostuksesta, luottamuksesta ja mielenkiinnosta. Aito kuunteleminen edellyttää aitoa kiinnostusta ja asennoitumista keskustelukumppania kohtaan. (Viesti muutoksessa -opas johdolle ja esimiehille 2007.)

Esimies voi soveltaa kehityskeskusteluun samoja piirteitä kuin työhaastatteluun. Kumpaankin täytyy valmistautua ja kummassakin täytyy kuunnella huolellisesti ja kyseenalaistaa samalla kuin tekee muistiinpanoja ja seurata, mitä toinen osapuoli kertoo. Suurin ero kuitenkin on, että kehityskeskustelussa esimies todennäköisesti joutuu puuttumaan välttävään työpanokseen tai vastamaan työntekijän eriävään mielipiteeseen jostakin työhön liittyvästä asiasta. (Stredwick 2000, 257.)

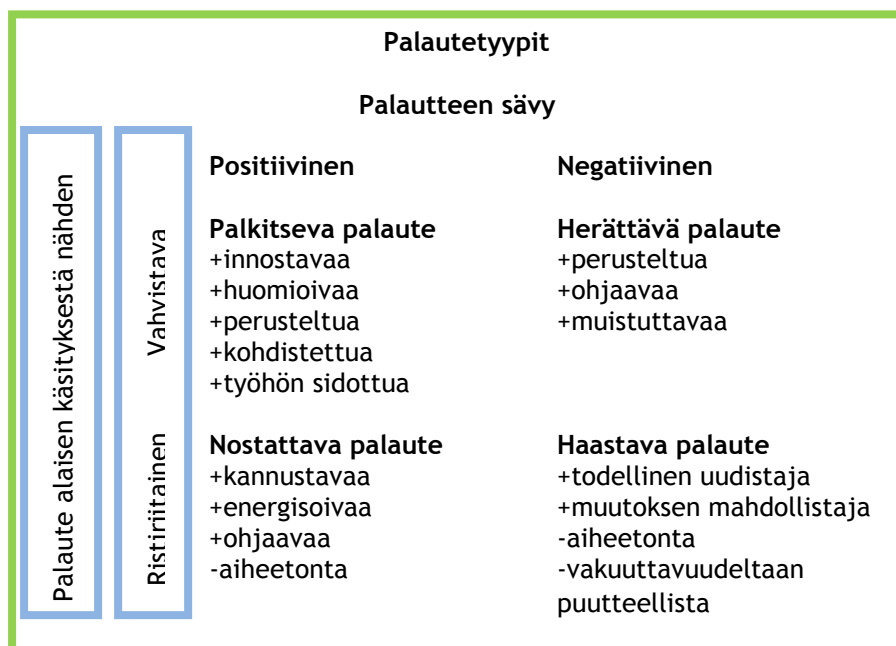
3.9.2 Palautteen antaminen ja saaminen

Oikein annetulla palautteella voidaan saavuttaa paljon hyviä tuloksia. Palautteen antaminen oikein on taitolaji, joka vaatii harjoittelua. (Hyppänen 2007, 141.) Kun palautetta käytetään tietyn tavoitteen saavuttamisen keinona liiketoiminnassa, se tarjoaa mahdollisuuden ennemmin ongelman ratkaisuun kuin työntekijän arvosteluun. Palaute tehoaa parhaiten silloin, kun sitä saa työn ohessa enemmän kuin palautteenantotilaisuudessa muutaman kerran vuodessa. (Phoel 2009.)

Palautteen antamisessa on hyvä muistaa, että jokaista negatiivista palautetta kohden tulee antaa kolme positiivista palautetta (Jabe 2009). Tokmannin entinen toimitusjohtaja, Kyösti Kakkonen toteaa, että palaute on myös vastuunkantoa. Vaikka ideoita ei aina hyväksytä, jonnekin täytyy aina ottaa vastuu uuden kehittämisestä. (Holtari 2009.) Oikein käytettynä palautetta voi käyttää työntekijöiden motivoimiseen, sillä palautteen pyytäminen kertoo työntekijälle, että hänen mielipidettään arvostetaan. Ideoiden pyytäminen on yksi tapa pyytää palautetta. Ross lainaa Marquardtın sanoja; kun esimies pyytää työntekijältä ideoita, hän ilmaisee pitävänsä niitä hyvinä, ehkä omiaan parempina. Työntekijä saa lisää itseluottamusta ja pätevyyttä. (Ross 2009.)

Hammarsten (2009) viittaa tekstissään Berlinin tekemään väitöskirjaan, jossa on tutkittu palautetta vastaanottajan näkökulmasta. Tutkimusta varten haastateltiin 47 henkilöä eri seitsemästä eri organisaatiosta. Haastateltaviin kuului sekä asiantuntijaorganisaation työntekijöitä että suorittavan työn tekijöitä, näiden kahden ryhmän välillä oli eroja siinä, millaista palautetta he toivoivat saavansa. Suorittavan työn tekijät toivoivat esimieheltä tarkkaa palautetta, jota pidettiin lähes aina oikeana. Esimieheissä arvostettiin sitä, että hän oli alansa todellinen ammattilainen. Asiantuntijaorganisaation työntekijät puolestaan halusivat esimieheltä sparrausta ja kannustusta, ei niinkään yksityiskohtaisia neuvoja.

Tutkimuksessa havaittiin että, onnistuneen palautteenannon edellytys on, että palautteenantaja valmistautuu tilanteeseen hyvin. Hänen on mietittävä palautteen perusteita ja syitä sekä mistä kriittinen tieto on peräisin. Berlin toteaa väitöskirjaa varten tehdyssä tutkimuksessa, että palautteenantajan on oleellista huomata, jos vastaanottajalla ei ole sama käsitys tilanteesta. Silloin on tärkeää, että keskustelulle on varattu riittävästi aikaa ja kysyttävä myös työntekijän näkemyksiä. (Hammarsten 2009.)



Kuva 5: Palaute vastaanottajan näkökulmasta (Berlin 2009)

Palautetyypit voidaan jakaa sekä positiiviseen ja negatiiviseen että vahvistavaan ja ristiriitaiseen. Kuvassa negatiivinen palaute jaetaan herättävään ja haastavaan. Berlinin tutkimuksessa huomattiin, että herättävästä palautteesta voi myös olla hyötyä. Kielteinenkin palaute tuottaa helpommin toivottuja vaikutuksia, kun vastaanottaja kokee sen sopivan hänen omiin käsityksiinsä. Usein palautteensaaja osaa jo ennakoida saavansa herättävää palautetta, eikä sen sisältöä kyseenalaistettu. Haastavaa palautetta annetaan silloin, kun esimies havaitsee, että työntekijän toiminnassa on virheitä tai muutostarpeita. Berlinin tutkimus osoitti, että joiden-

kin työntekijöiden oli vaikea ottaa vastaan haastavaa palautetta, sen takia, että heidän mukaansa esimies oli nähnyt työntekijöiden toiminnan huonompana kuin he itse. Esimiehen hyvät perustelut annetusta palautteesta helpottivat kuitenkin palautteen hyväksymistä. Haastava palaute taas koettiin helpommaksi antaa kehityskeskustelussa tai jossain muussa tilanteessa, jossa on jo valmiiksi rakennettu järjestelmä palautteen antamiseen. (Berlin 2008; Hammarsten 2009.)

Nostattavan palautteen vastaanottaminen koettiin joskus ristiriitaiseksi, joten sen hyväksyminen oli ongelmallista. Ongelmallisuus johtui siitä, että esimiehen antamaa työsuoritusta käsittelevää palautetta ei koettu ansaituksi tai sitä pidettiin liian hyvänä omiin työsuorituksiin nähden. Kuitenkin hyvät perustelut auttoivat jälleen palautteen hyväksymisessä. Palkitsevaa palautetta saaneet kokivat sen vastaavan omia käsityksiä menestymisestä ja vahvistavan niitä. Palaute oli odotettua, aiheelliseksi koettua ja helppoa hyväksyä. Samalla se viestitti esimiehen kiitoksen ja viestin siitä, että työtä on hyvä jatkaa samaan malliin. (Berlin 2008; Hammarsten 2009.)

3.9.2.1 Negatiivinen palaute

Palautteen antaminen tulee olla suunniteltu tapahtuma, eikä tunteenpurkaus, jota ei ole mietitty etukäteen. Palautteen antajan tulisi käydä mahdollisimman suoraan asiaan, ilman turhaa kiertelyä ja kaartelua. (Kaakkuri 2010.) Ajankohta negatiivisen palautteen antamiselle tulee miettiä tarkoin. Sitä ei voi antaa silloin, kun itse on vihainen, näin saattaa aiheuttaa vain lisää harmia ja syyttelyä, joka voi helposti johtaa uusiin ristiriitoihin. Kielteinen palaute täytyy antaa rauhallisesti ja sen tulee olla hyvin perusteltua. (Palautteella on suuri merkitys 2008.)

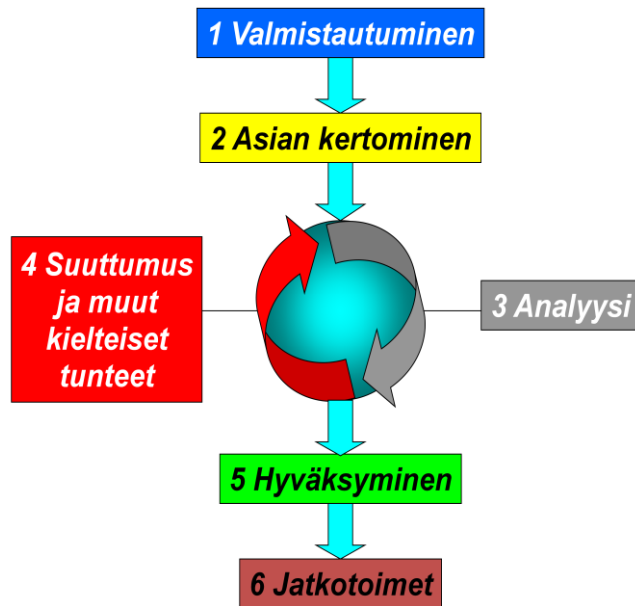
Kun esimies antaa kritiikkiä, täytyy hänen tehdä selväksi keskustelukumppanille, mitä hän tarkoittaa. Epäselvä kritiikki voi johtaa väärinymmärrykseen, joka vain vaikeuttaa tilannetta ja johtaa mahdollisesti uusiin hankaluuksiin. Kritiikin antamisen jälkeen, esimiehen olisi hyvä tarkkailla työntekijää vielä senkin jälkeen, kun palaute on annettu. Tällä tavalla esimies huomaa, jos kritiikin kohde on loukkaantunut palautteesta. Silloin esimiehen tulee keskustella asiasta uudestaan. Palaute tulee esittää sen perusteella, mitä esimies on itse havainnut. Siten on helpompaa perustella, miksi esimies kokee kritiikin aiheelliseksi. Kritiikin antajan on puhuttava omasta kokemuksestaan. Palautteen tulee kohdistua asiaan, joka on mahdollista korjata, mikäli työntekijä haluaa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 51.) Hyppänen (2007, 141) on myös samaa mieltä siitä, että palautteen tulee kehittää enemmän kuin loukata. Palautteen antamisen ideana ei ole syyllistää palautteen saajaa, vaan muuttaa palautteen avulla tilannetta parempaan suuntaan. Tehokkain aika antaa palautetta on heti kyseisen tilanteen jälkeen. Parhaiten palaute puolestaan tehoaa silloin, kun se on samantyylistä kuin palautteen saaja on itse odottanut.

Esille nostettavan asian tulee liittyä työn suorittamiseen tai muihin asioihin työpaikalla. Keskustelu esille otetusta aiheesta tulee tapahtua kahden kesken. Työkavereiden ympäröimänä saatu kritiikki voi helposti loukata työntekijää. Annetusta palautteesta täytyy pystyä keskustelemaan ilman häiriötekijöitä, sen jälkeen, kun se on annettu. Kun esimies valitsee rauhallisen ja häiriöttömän ympäristön, hän samalla kunnioittaa kritiikin saajaa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 52.) Palautteen antamisen jälkeen kannattaa pohtia, miten kyseessä oleva asia voitaisiin tehdä ensi kerralla paremmin (Hyppänen 2007, 141).

Voimakkaiden tunteiden käsittely voi olla vaikeaa, sillä jokainen työntekijä reagoi eri tavalla palautteeseen. Tämä asettaa esimiehelle haasteen, miten kohdata työntekijöiden reaktiot. Mitä tärkeämpi viesti on, sitä tarkemmin tilanne täytyy suunnitella etukäteen. Mikäli keskustelukumppani on tottumaton saamaan tämänkaltaisia viestejä, on tärkeää, että esimies tietää tarkalleen kuinka avaa keskustelun. Jos keskustelu lähtee sivuraiteille, esimiehen täytyy ottaa ohjat käsiin ja määrittellä keskustelun suunta. Esimiehen olisikin siis hyvä punnita omia valmiuksiaan kohdata keskustelukumppanin reaktio. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 57.)

Ajankohta palautteen antamiselle tulee pohtia siten, että työntekijä saisi palautteen mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen, jolloin tilanne on vielä molemmilla osapuolilla tuoreessa muistissa (Hyppänen 2007, 141). Kuten Phoel (2009) toteaa artikkelissaan, vuosittaiset kehityskeskustelut ovat huonoin mahdollinen aika antaa negatiivista palautetta, silloin molemmat osapuolet saattavat olla hermostuneita, jolloin palautteen vastaanottajan luonnollinen reaktio on ns. fight or flight sen sijaan, että palautetta mietittäisiin ja pohdittaisiin ongelmiin ratkaisukeinoja. Sen sijaan keskusteluissa tulisi antaa rakentavaa palautetta ja pitää keskustelun painopiste tulevaisuuden pohtimisessa.

Esimiehen hyvänä työkaluna viestintään voidaan pitää ikävistä asioista viestimisen mallia. Vuorovaikutustilannetta työntekijän kanssa suunnitellessaan esimies voi pitää Hodsonin laatimaa mallia keskustelun runkona. (Åberg 2006).



Kuva 6: Ikävien asioiden viestimisen malli (Hodson; Åberg 2006)

Tilanteeseen on hyvä olla valmistautunut siten, että palautteen antaja tiedostaa asioiden tosiseikat, on valmis pitämään tilanteen hallinnassa ja osaa pohtia yhdessä palautteen vastaanottajan kanssa, miten toimitaan tästä eteenpäin. On hyvä myös miettiä, miten rohkaisee palautteen saajaa puhumaan. Kuvan kohdat 3 ja 4, analysointi ja suuttumus ja muut kielteiset tunteet, ovat vaikeimmat kohdat, sillä tunteiden hallintaan on kiinnitettävä huomiota silloinkin, kun palautteen vastaanottaja ei niitä ilmaise. Asian hyväksymiseen ja jatkotoimien pohtimiseen tarvitaan paljon resursseja, siksi asiaa koskevien tulee nähdä vaivaa ratkaisumallien etsimiseen. (Åberg 2006)

Puolustautuminen on normaali keino ottaa vastaan kritiikkiä. Haittapuolena siinä on kuitenkin se, että puolustautuminen vaikeuttaa keskustelua palautteen antajan kanssa. Palautteen saajan tulisi kuunnella palautteen antajaa huolellisesti, jotta väärinymmärryksiä ei pääsisi syntymään. Kohteliasta on myös kiittää palautteen antajaa siitä, että asia otettiin esille. Sen jälkeen voidaan yhdessä miettiä, miten asia saataisiin korjattua. Ratkaisun löytymisen jälkeen on aiheellista miettiä, miten ehkäistään asian tapahtuminen uudestaan. (Ylä-Outinen 2010.)

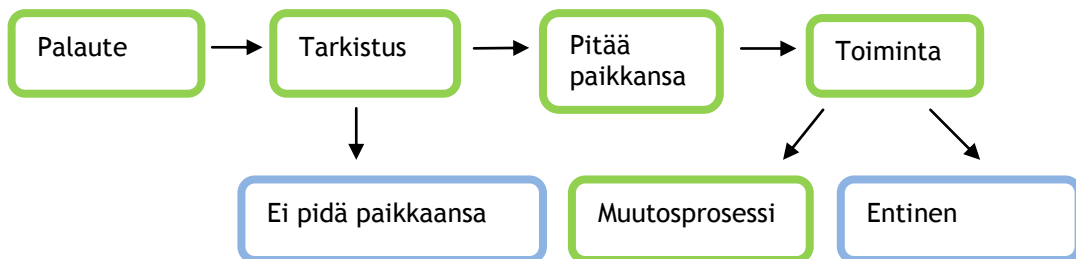
3.9.2.2 Positiivinen palaute

Positiivisella palautteella esimies osoittaa kiitosta ja kehottaa jatkamaan asioita samalla tavalla kuten tähänkin asti (Hyppänen 2007, 141). Positiivisen palautteen antaminen vaatii vähemmän etukäteisvalmistelua, koska sen voi tehdä ilman, että loukkaa palautteen saajaa. Esimiehen olisi hyvä antaa positiivista palautetta pienistäkin asioista. Jos työntekijä saa tietää olevansa hyvä jossakin tehtävässä, hän tekee sen mielellään. (Kaakkuri 2010.) Kehityskeskustelussa kehuminen on siis hyvä tapa motivoida työntekijää. Esimerkiksi tilanteessa, jossa

esimies tietää, että jokin työvaihe työntekijän työnkuvaan ei ole ollenkaan hänelle mieluisuutta, esimies voi motivoida työntekijää kyseiseen työtehtävään kehumalla häntä siinä. (Kaakkuri 2010.)

Mikäli työntekijälle ei anneta palautetta tehdystä työstä, voi tulla tunne siitä, että työsuorituksella ei ollut merkitystä. Tilanne voi myös johtaa siihen, että työntekijä on epävarma siitä, miten jokin asia pitäisi tehdä. (Palautteella on suuri merkitys 2008).

Palautteensaaja voi jäsentää palautetta muun muassa seuraavalla tavalla.



Kuva 7: Palautteen vastaanottamisen kaavio (Palautteen vastaanottaminen 2010)

Palautteen määrittää sen hetkinen kokonaistilanne eli kärjistettynä palautteen voi ajatella koskevan vain kyseistä hetkeä. Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja voi sen takia johtaa helposti väärinymmärryksiin. Palautteesta täytyy osata päästää irti ja käyttää sitä uudistamisen välineenä. Oikein annettu palaute avaa uusia näkökulmia ja antaa siten uutta ajateltavaa. Palautteen vastaanottaja päättää kuitenkin itse, miten palaute vaikuttaa hänen toimintaansa. Palautteen avulla työntekijä saa tietää, minkälaisen vaikutuksen hän on tehnyt muihin. (Palautteen vastaanottaminen 2010.)

3.10 Keskustelun pääkohtien dokumentointi

Kehityskeskustelussa läpikäytyt asiat tulee aina kirjoittaa ylös. Kehityskeskustelulomakkeen yhteenveto täytetään kirjallisesti niin, että molemmilla osapuolilla on kopio dokumentista. Yhteenvetoa voi siten käyttää seuraavan kehityskeskustelun pohjana. Yhteenvetolomakkeessa tulee olla molempien osapuolten allekirjoitus. (Valpola 2002, 45.) Kehityskeskusteluista tehdään yhteiset muistiinpanot, jotka toimivat muistilistana sekä esimiehelle että työntekijälle, jotta kumpikin pystyy tarkistamaan mitä kehityskeskustelussa on sovittu ja luvattu tehdä (Valpola 2002, 45.) Ronthy-Östberg ja Rosendahl (2004, 135) ovat kirjassaan kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskustelua ei pidä dokumentoida eikä dokumentteja toimittaa eteenpäin ja vielä vähemmän niihin pitää vaatia kummankaan osapuolen allekirjoitusta. Kirjoittajien mukaan, dokumentointi vain liioittelee keskustelua ja siten heikentää luottamuksen syntymistä keskustelijoiden välille.

On erilaisia tapoja kirjata ylös kehityskeskustelujen sisältöä. Yksi tapa on, että työntekijä ottaa vastuun kehityskeskustelun käytännönjärjestelyistä ja tekee niistä muistiinpanot, jonka jälkeen molemmat allekirjoittavat työntekijän kirjoittaman dokumentin. Työntekijän vastuulla on käytännön järjestelyistä huolehtiminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä varaa ajan esimieheltä sekä samalla huolehtii neuvotteluhuoneen varaamisesta keskusteluja varten. Tällä järjestelyllä luodaan hyvät lähtökohdat keskustelulle, sillä se perustuu työntekijän omaan aktiivisuuteen. (Valpola 2002, 50.) Tämä käytäntö on kuitenkin äärimmäisen harvinainen.

Toinen käytäntö on, että yrityksessä on sovittu, että työntekijä voi omien tarpeidensa mukaan sopia keskusteluajan esimiehen kanssa, tällöin sovitaan myös, että työntekijä tuo keskusteluun mukanaan esimerkiksi ehdotuksen kehittymissuunnitelmasta. (Valpola 2002, 50.)

Valmista suorituskorttia voi myös käyttää tavoitteiden kirjaamisessa. Sen avulla voidaan sopia eri osioita mittaavat tunnusluvut ja ohjata työtä niin, että suorituskortin eri tekijöitä painotetaan työlistalla yhtä paljon. Suorituskortin eri osiot täsmennetään tavoitteiksi, jotta sekä työntekijä että esimies tietävät mitä suoritukselta odotetaan. (Valpola 2002, 51.)

Vaihtoehtona on myös se, että esimies kirjaa esimerkiksi työntekijän antamia kehittämisideoita ylös lomakkeelle, jonka kysymykset sekä työntekijä ja esimies tuntevat jo entuudestaan. Näin työntekijä pystyy seuraamaan, että hänen vastauksensa kirjataan ylös. Tätä toimintatapaa voi käyttää erityisesti silloin, kun esimies on uusi ja haluaa perehtyä vastualueeseensa ja tutustua työntekijöihinsä. Tätä voi käyttää myös tilanteessa, jossa esimies haluaa ottaa uuden toimintatavan käyttöön, näin esimiehellä on mahdollisuus saada ideoita siihen, miten uusi käytäntö saataisiin parhaiten toimimaan. Edellä esitelty käytäntö on hyvä myös silloin, kun havaitaan yrityksessä jokin ongelma, joka täytyy ratkaista. Esimies voi keskusteluilla selvittää, miten hyvin ongelma tunnistetaan ja ketä pidetään vastuussa ongelman ratkaisemiseen. Keskusteluista tehty yhteenveto voi tarjota ratkaisuja ongelman ratkaisemisessa. (Valpola 2002, 64-65.)

Hyppänen (2007, 63) esittää sellaista toimintatapaa, että keskustelun tärkeimmät asiat kirjataan joko sähköiseen tietojärjestelmään tai paperilomakkeelle. Esimies voi ratkaista, dokumentoidaanko asiat keskustelun kuluessa vai vasta lopuksi. Vaikka keskustelussa on käsitelty monia aiheita, tulee kirjata ylös vain ne asiat, joista on työntekijän kanssa sovittu. Sekä sähköinen että paperidokumentti on aina luottamuksellinen.

Erilaisia tapoja dokumentoida on paljon, mutta täytyy muistaa, että itse yhteenvetolomakkeen tulee olla yksinkertainen, tiivis ja alkuperäistä keskustelusuunnitelmaa sekä keskustelun osapuolia tukeva. Tämän vuoksi kaikki ylimääräinen tieto tulee sulkea pois lomakkeista ja

lomakkeiden pituuden tulisi olla alle kymmenen sivua. Haittapuolena liian täydellä ja monimutkaisella lomakkeella on hankaluus sen täyttämässä. Esimiehellä on kohtuuton urakka lomakkeiden täyttämässä, mikäli jokaisen työntekijän kanssa täytyy täyttää kymmeniä sivuja lomakkeita. (Stredwick 2000, 254.)

3.11 Kehityskeskustelun ongelmakohdat ja ristiriitojen ratkominen

Haasteita kehityskeskusteluille luo sekä työntekijän että esimiehen ennakoasenteet. Aarnikoivun (2010, 15) mukaan esimies syy jättää pitämättä on se, että keskustelua tapahtuu muutenkin päivittäin työntekijän kanssa. Näkemys todistaa kuitenkin sen, että kehityskeskustelujen tarkoitusta ei ole ymmärretty oikein. Keskustelun tarkoituksena on pohtia syvällisemmin työntekijän kanssa.

Se, että työntekijä ei koe kehityskeskustelua hyödylliseksi, voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijällä on virheellinen käsitys keskustelun sisällöstä. Hän on esimerkiksi odottanut, että kehityskeskustelun johtavan palkankorotukseen, kun korotus on jäänyt saamatta voi hän pitää keskustelua epäonnistuneena. (Hyppänen 2007, 56-57.)

Kehityskeskustelut itsessään voivat laskea työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. Siksi esimiehen tulisi ajatella keskustelua omalta kannaltaan ennen varsinaista keskustelua työntekijän kanssa. Esimerkiksi, jos työntekijä tietää, että keskustelun perusteella päätetään osaamisensa taso ja sen perusteella määräytyy alaisen palkka, uskaltaisiko työntekijä tällöin olla rehellinen ja kertoa rohkeasti omista kehityskohteistaan? Tämän kaltaisen ongelman ehkäisemiseksi keskustelun tavoitteet tulee olla selkeästi kerrottu ennen keskustelua ja keskustelun tulisi pysyä rajatussa aiheessa. Parhainta olisi, että kehityskeskusteluiden yhteydessä ei puhuttaisi palkasta ollenkaan. Jos henkilökunta ja esimiehet eivät ole samaa mieltä keskusteluiden tarkoituksista ja tavoitteista, voi keskusteluista olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Keskustelut voivat näin vähentää niiden työntekijöiden motivaatiota, jotka ovat muuten olleet tyytyväisiä työhönsä. Jos henkilökunta ja esimiehet ovat sitoutuneita kehityskeskusteluihin, voi niistä tulla motivoiva ja hyödyllinen keskustelu. (Niemi 2007, 145.)

Kehityskeskustelun alhainen motivaatio luo haasteen kehityskeskustelun pitämiselle. Tälle saattaa kuitenkin olla useita selityksiä. Keskustelukumppanin motivaatio saattaa selittyä sillä, että esimiehen käytöstä pidetään välinpitämättömänä, tai työntekijällä ei ole selkeää käsitystä siitä, mikä on keskustelun tarkoitus. On myös mahdollista, että työntekijällä on aiempia, huonoja kokemuksia keskusteluista, joten hän olettaa, että tilanne tämänkään esimiehen kohdalla yhtään parempi. Alhainen motivaatio saattaa selittyä myös esimiehen ja työntekijän muodollisilla tai jopa huonoilla väleillä. Joskus syynä voi myös olla työntekijän välinpitämättömyys koko työpaikkaa ja omaa työtään kohtaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 120.) Välinpitämättömyys saattaa myös johtua työntekijän omaan elämään liittyvistä ongelmista tai

pettymyksestä, jonka työntekijä on joutunut kohtaamaan. Kyseessä saattaa olla joko yksittäinen tapahtuma tai monien tapahtumien summa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 64.)

Koska esimiehen arviota käytetään osana työntekijän palkanmäärittämistä, suositellaan, että kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu pidetään eri keskusteluina ja eripäivinä. Työntekijän on vaikeaa kohdata esimies, jonka kanssa täytyy keskustella samassa keskustelussa sekä kehittämistarpeista sekä palkasta. Ristiriitaista tilannetta helpottaa, mikäli työntekijä luottaa esimieheensä. (Valpola 2000, 181.)

Kehityskeskustelun pitäisikin olla kaikkea muuta, kuin ”väkinäinen tilanne, jossa täytetään lomake” (Kotiranta 2010). Kehityskeskustelulomake on hyvä olla olemassa, mutta sen kuuluu olla ainoastaan keskustelun tukena. Kaikkien työntekijöiden kanssa ei tarvitse käydä läpi asioita täsmälleen samalla tavalla. (Pro Stories 2010.)

Ristiriitojen ehkäisemisessä auttaa, kun työntekijöille on annettu mahdollisuus muodostaa kokonaiskuva tulevista kehityskeskusteluista sekä tarpeeksi tietoa uudesta käytännöstä. Tärkeää on se, että esimies pystyy vastaamaan työntekijän kysymyksiin aiheesta. Keskustelutilanteessa suuret näkemyserot voivat vaikeuttaa tavoitteellisen keskustelun syntyä. On siis tärkeää tiedostaa erilaiset näkemykset. Ristiriitatilanteen syntymistä voi edesauttaa vanha kiista, jota ei ole keskusteltu loppuun. (Valpola 2002, 142-143.) Kehityskeskustelussa kannattaa kuunnella valituksia kuitenkin ”vain yhden kierroksen verran” ja muistaa kysyä myös mitä hyvää työntekijä näkee työssään, työyhteisössään tai elämässään. (Valpola 2002, 146).

Ristiriitojen ratkomiseen voi suhtautua eri tavoin. Voidaan hakea kompromissia, jossa kumpikin antaa vähän periksi tai yhteistyöllä, jossa haetaan määrätietoisesti ratkaisua erimielisyyteen. Tällöin täytyy uskaltaa kertoa omista olettamuksistaan ja käsityksistään. Ihmisillä on erilaisia tottumuksia siitä, miten kiistat ratkotaan. Jotkut välttelevät niitä, eivätkä siten suositu sanomaan omaa mielipidettään, toiset taas epäilevät jatkuvasti. Joillakin henkilöillä jää kokonaan harjoittelematta ja oppimatta, kuinka kiistat ratkaistaan yhteistyöllä. Kuitenkin, mitä nopeammin tilanne ratkaistaan, sitä epätodennäköisemmin se jatkuu. (Valpola 2002, 143-144.) Esimies, joka tietää ristiriidasta, ennen kehityskeskustelua, voi selvittää sen taustaja ja ehkäistä sen syntymisen ottamalla selvää ristiriidan syistä. Tärkeää on, että esimies kuuntelee toista osapuolta ja tällä tavalla saamaan lisätietoa tilanteen selvittämiseksi. (Valpola 2002, 145.)

Työntekijän motivaation puute ei ole pelkästään esimiehen vika, vaan työntekijä on myös itse vastuussa omasta motivaatiostaan. Syitä tyytymättömyyteen voi olla esimerkiksi se, että keskusteluissa toivottuihin asioihin ei ole tullut muutosta. Vastahakoinen työntekijä täytyy saada vakuuttuneeksi siitä, että keskustelu antaa mahdollisuuden kehittää omaa työtä ja koko yri-

tystä. Sanoin tai ilman sanoja osoitettu välinpitämättömyys on jo itsessään hyvä syy kehityskeskustelun käymiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 121.)

Joskus työntekijä saattaa suhtautua esimieheen hyvinkin kielteisesti, vaikka esimies ei ole loukannut työntekijää millään tavalla. Tämä saattaa johtua siitä, että työntekijä on joutunut pettymään aikaisempaan esimieheensä ja siten liittää aiemman pettymyksensä uuteen esimieheen. Todennäköisesti työntekijä ei itse tunnista tätä, vaan osaa selittää itselleen tilanteen esimerkiksi huonolla tuurilla esimiesten kanssa, eikä tajua, että on sekoittanut mielessään ajan, paikan ja henkilön. Tämä niin sanottu tunteensiirto voi ilmetä aggressiivisuutena, epäluuloisuutena, pelkona tai täydellisenä mitätöintinä esimiestä kohtaan. (Järvinen 2005, 91.)

4 Työn toteutus

4.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 226.)

Mittarina käytetään kehityskeskustelua, jonka perusteella voidaan arvioida työtyytyväisyyttä ja muutostarvetta niin henkilöstöhallinnossa kuin yrityksen toiminnoissa yleisesti. Kehityskeskusteluista saatujen tulosten luotettavuus riippuu siitä, kuinka tarkkaan harkittuja ja rehellisiä vastauksia ja mielipiteitä osapuolet esittävät kehityskeskustelussa.

Keskusteluista saatujen tulosten voidaan olettaa olevan melko pysyviä, sillä toimeksiantajalla ei ole suunnitelmissa tehdä muutoksia yrityksen sisällä lähitulevaisuudessa. Odottamattomia muutoksia saattaa kuitenkin tulla vastaan aina. Työtyytyväisyyteen sen sijaan vaikuttaa joka päiväinen kanssakäyminen työyhteisön ja oman tiimin jäsenten kanssa. Mikäli ennen kehityskeskustelua työntekijä on joutunut konfliktiin tai hän on ollut tyytymätön johonkin asiaan, saattaa hän sanoa työpaikkaviihtyvyytensä olevan huono. Näin esitetyistä mielipiteistä ei aina saa todenmukaista kuvaa.

Koska kyseessä on perheyritys ja ilmapiiri työpaikalla on erittäin tuttavallinen, voidaan myös olettaa, että pääsääntöisesti niin työntekijät kuin esimiehetkin antavat todenmukaisen kuvan työviihtyvyydestään ja kertovat mielellään kehitysehdotuksia. Tuloksia voi pitää pysyvinä, niin kauan, kuin yrityksessä ei tapahdu muutoksia. Heti muutoksen tapahtuessa kehityskeskusteluista saatuja tuloksia ei voida enää pitää luotettavina.

4.2 Validiteetti

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007,226).

Toimeksiantajan kehityskeskusteluille asettamien tavoitteiden perusteella, on laadittu kysymyslomakkeet keskusteluille. Kehityskeskusteluiden avulla toimeksiantaja haluaa kehittää yritystoimintaa ja kartoittaa työviihtyvyyttä. Työpaikkaviihtyvyydelle, urakehitykselle ja tavoitteille on omat kysymykset, joihin vastaaminen antaa esimiehille tietoa kehityskohteista yrityksessä. Esimiehiä on myös ohjeistettu pyytämään palautetta itselleen suullisesti. Kysymyksien laatimisessa on kiinnitetty huomiota käytännönläheisyyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kysymykset on laadittu selkeästi ymmärrettäviksi eikä kysymyksiin vastaaminen edellytä syvää analysointia ja pohdintaa.

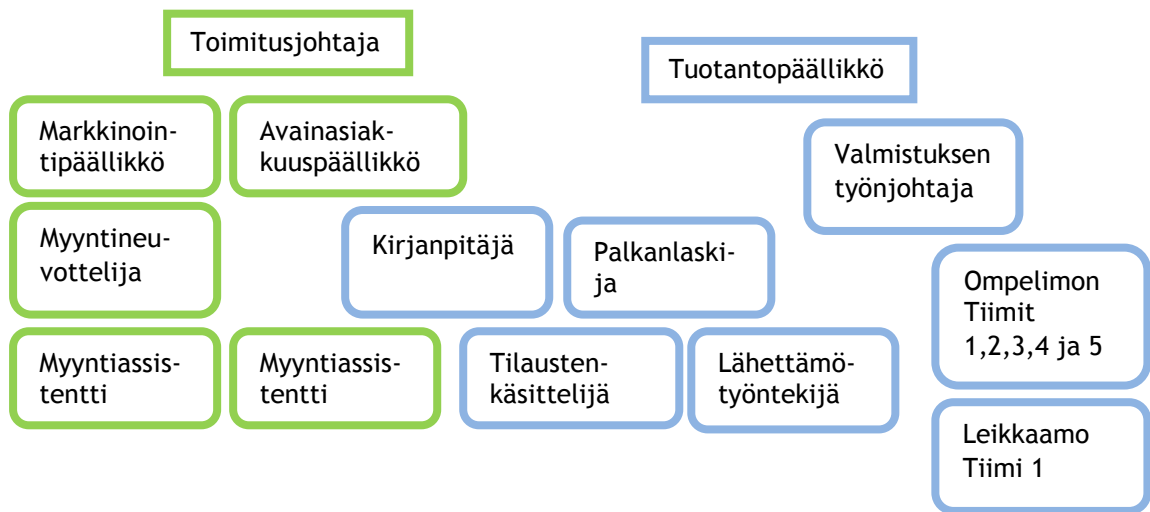
4.3 Metodologia

Lomakkeiden toimivuus on testattu siten, että jokainen kysymys on käyty läpi sekä toimitusjohtajan että tuotantopäällikön kanssa. Tarvittavat korjaukset ja muutokset kysymyksiin on tehty näiden haastattelujen pohjalta. Mahdollisten muutosten jälkeen kysymyslomakkeista on tehty uudet versiot, jotka löytyvät työn liiteosiosta.

Liisa Laihon (L Laiho henkilökohtainen tiedonanto 22.3.2011) kanssa pidetyssä tapaamisessa on laadittu ryhmäkehityskeskustelun runko (liite 8). Ryhmäkeskustelujen piiriin kuuluvat valmistuksen tiimit eivät siis tule täyttämään erillistä lomaketta ennen keskustelua, vaan se täytetään yhdessä keskustelutilanteessa esimiehen johdolla. Samassa tapaamisessa on sovittu myös, että ryhmäkeskusteluista ei laadita keskustelun lopuksi yhteenvetoa, vaan täytetään pelkästään esimiehen tukena keskustelussa oleva ryhmäkehityskeskusteluiden runko. Lisäksi on päätetty, että sekä ryhmä-, että yksilökeskusteluista laaditaan erilliset ohjeet. Nämä ohjeet ovat työn liitteenä (liitteet 9 ja 10). Kehityskeskustelujen pitämiseen liittyen, yrityksen edustajan toivomuksesta on päätetty, että toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö eivät käy keskenään kehityskeskustelua.

Toimitusjohtaja pitää keskustelut myynnin ja hallinnon työntekijöille ja tuotantopäällikkö keskustelee valmistuksen työntekijöiden kanssa. Kuva kertoo, miten kehityskeskustelut ja kaantuvat toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön kesken. Toimitusjohtaja pitää keskustelut kaaviossa vihreällä osoitettujen henkilöiden eli markkinointipäällikön, avainasiakkuuspäällikön, myyntineuvottelijan, myyntiassistentin, tilausten käsittelijän ja lähettämötyöntekijän kanssa. Vastaavasti tuotantopäällikkö huolehtii sinisellä osoitettujen henkilöiden ja ryhmien ryhmäkeskusteluista. Hänen vastuulleen kuuluu keskustelujen pitäminen ompelimon tiimien, palkanlaskijan, kirjanpitäjän, valmistuksen työnjohtajan ja leikkaamon tiimin kanssa. Kuten

aiemmin mainittiin, tuotantopäällikkö ja toimitusjohtaja eivät käy keskenään kehityskeskusteluja. Tuotantopäällikkö vastaa ryhmäkehityskeskustelujen pitämisestä.



Kuva 8: Kehityskeskustelujen jakaantuminen esimiesten kesken

4.4 Lomakkeiden rakenne

22.3.2011 Liisa Laihon (toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 22.3.2011) kanssa käydyn keskustelun perusteella, lomakkeisiin on muutettu seuraavat kohdat: Tavoitteet -osiossa (liite1), muutetaan kysymys numero kahden sanamuotoa siten, että kysytään, Voitko käyttää työssäsi niitä taitoja, joita sinulla jo on? alkuperäinen kysymys on, Pystytkö käyttämään työssäsi niitä taitoja, joita sinulla jo on? (liite 1) Työyhteisö ja ilmapiiri -osiossa (liite 3) kysymystä numero kaksi, on täydennetty siten, että alkuperäisen, Millaiseksi koet osastosi ilmapiirin? -kysymyksen muotoa on muutettu ja kysymystä laajennettu siten, että kysytään; Millaiseksi koet osastosi tai tiimisi ilmapiirin? (liite 7) Tällä muutoksella toimeksiantaja toivoo saavansa tarkempaa tietoa sekä osaston että yksittäisen tiimin ilmapiiristä. Kysymykset, joiden rakennetta on muutettu, on merkitty kursivilla liitteet -osiossa oleviin keskustelulomakkeisiin. Lisäksi niistä lomakkeista, joihin on tehty muutoksia, on tehty uudet versiot. (liitteet 6 ja 7).

26.3.2011 Liisa Laihon (toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2011)

kanssa pidetyssä tapaamisessa on päädytty siihen, että kehityskeskustelulomakkeessa Työyhteisö ja Työilmapiiri -osiossa (liite 1) oleva kysymys, Millaista palautetta antaisit esimiehelle si? otetaan pois ja kysytään kysymys keskustelutilanteessa. Tämä tehdään sen takia, että yrityksen edustaja katsoo että, mikäli joku henkilöstöstä tarkastelee kriittisesti esimiesten tekemää työtä, on parempi, että se sanotaan suullisesti sen sijaan, että vastaus jäisi dokumentoituina keskustelulomakkeisiin.

Tapaamisessa tuotantopäällikön (A. Kesälä, henkilökohtainen tiedonanto 12.4.2011) kanssa on sovittu, että kun keskusteluista tiedotetaan ja käsitellään kehityskeskusteluista saatuja

ideoita, ei missään vaiheessa käytetä työntekijöistä nimitystä alainen, vaan työntekijä. Tämän perusteella sekä yksilö-, - ja ryhmäkehityskeskustelu että tiedotustilaisuusohjeisiin on muutettu sanan alainen tilalle sana työntekijä. Muutos tehtiin myös teoreettiseen viitekehykseen sekä käytännönosuuteen.

Työn liitteeksi on koottu tiivistetyt ohjeet esimiehelle tiedotustilaisuuden pitämiseen, sekä ohjeet ryhmä-, ja yksilökeskustelun pitämiseen. Ryhmä-, ja yksilökeskustelun ohjeet (liitteet 9 ja 10) rakentuvat siten, että ensiksi on kerrottu toimeksiantajan kehityskeskusteluille määrittämät tavoitteet. Lisäksi ohjeissa on selvitetty, mikä on itse keskustelun tarkoitus ja minkä vuoksi niitä ei saa jättää pitämättä. Esimiehiä on ohjeistettu sekä ryhmä-, että yksilökeskusteluun valmistautumisessa ja siinä, mitä keskustelussa tehdään. Ohjeista on pyritty tekemään mahdollisimman yksityiskohtaiset, mutta tiivistetyt, jotta esimies voi tarvittaessa käyttää niitä keskustelun ja siihen valmistautumisen muistilistana. Ohjeiden lopussa on muistutuksena vielä ne seikat, jotka tulee huomioida palautteen antamisessa.

Yksilökehityskeskustelun kysymykset on laadittu siten, että ensimmäisenä on tavoitekeskusteluun liittyvät kysymykset, sen jälkeen urakehitystä koskevat kysymykset ja lopuksi työympäristöön ja -ilmapiiriin liittyvät kysymykset. Kysymyslomakkeiden järjestys on sama kuin se järjestys, jossa asiat tullaan käymään läpi itse keskustelussa. Toimeksiantaja on arvioinut kysymykset, joiden perusteella on tehty uudet versiot lomakkeista. Nämä lomakkeet on liitteet -osiossa merkitty tekstillä Versio 2. Ryhmäkehityskeskusteluita varten on laadittu runko esimiehen tueksi. Kysymyksissä käsitellään tavoitteisiin pääsyä sekä ryhmän vuorovaikutusta.

5 Keskustelujen toteutus

E. Laiho Oy:ssä ei ole ennen pidetty kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelumalli on suunniteltu siten, että se alkaa vuoden 2011 elokuussa, jolloin yrityksen henkilökunta palaa vuosilomalta. Loppusyksystä pidetään tiedotustilaisuudet henkilöstölle ja aivan loppuvuodesta aloitetaan koko henkilöstön kattavat kehityskeskustelut. Käytäntö jatkuu vuoden 2012 puolelle, silloin on vuorossa yhteenvedon tekeminen ja tiedottaminen siitä henkilökunnalle.

Heti elokuussa vuosikelloon on suunniteltu, että esimiehet aloittavat tutustumisen kehityskeskustelukäytäntöön, erityisesti siihen, mitä kyseinen käytäntö edellyttää heiltä. Esimiesten on hyvä tutustua kehityskeskustelujen pitämiseen jo senkin takia, että he tietävät paremmin, mitä keskusteluilta odotetaan ja miten niistä saadaan parhain hyöty yritystoiminnalle. Kannattaa ottaa huomioon, että kehityskeskustelut ovat hyvä tapa viestiä muutoksista tai ajankohtaisista tapahtumista henkilöstölle.

Perehtymisen toteuttamiselle on varattu aikaa vuosikellossa elokuu ja syyskuu. Perehtymiselle on varattu kaksi kuukautta sen takia, että alkusyksy on usein kiireistä aikaa.

Esimiesten on hyvä perehtyä etukäteen kehityskeskustelujen pitämiseen tarkoitettuihin ohjeisiin, jotka ovat tämän työn liitteinä (liitteet 9 ja 10). Sekä ryhmä-, että yksilökeskustelujen onnistuminen vaikeutuu, jos esimies ei tiedä, miten kehityskeskustelut pidetään. Ennen kehityskeskusteluja koskevan tiedotustilaisuuden pitämistä kannattaa tutustua tiedotustilaisuuden pitämisen ohjeisiin liiteosiossa (liite 8). Esimiehen on hyvä myös varautua mahdollisiin ongelmatilanteisiin kehityskeskustelussa. Kuvattu vuosikello osoittaa, miten kehityskeskustelut jakaantuvat loppuvuodelle 2011 ja vuoden 2012 alkupuoliskolle.

Lokakuussa aloitetaan tiedotustilaisuuksien pitäminen. Siihen mennessä esimiesten tulee tietää, miten tiedotustilaisuus ja kehityskeskustelut pidetään sekä mikä on keskusteluiden tavoite. Tiedotustilaisuuksien pitämisen jälkeen aloitetaan kehityskeskustelut marraskuussa. Kehityskeskustelujen käymiseen kaikkien työntekijöiden kanssa on varattu aikaa kaksi kuukautta. Aikaa on reilusti siksi, että jokaisen työntekijän kanssa ehditään varmasti keskustelut käymään. Tammikuussa tehdään yhteenveto kehityskeskusteluista saaduista kehittämisehdotuksista. Tämän jälkeen ne esitellään henkilökunnalle. Heti sen jälkeen, aloitetaan muutosehdotusten toteuttaminen laaditun aikataulun mukaisesti.

Elokuu 2011:

Esimiesten tutustuminen kehityskeskustelukäytäntöön

Syyskuu:

Esimiesten tutustuminen kehityskeskustelukäytäntöön

Tammikuu 2012:

Yhteenveto saaduista kehittämisehdotuksista

Helmikuu 2012:

Yhteenvedon esittely henkilökunnalle tiedotustilaisuuksissa.

Maaliskuu 2012:

Kehittämisehdotusten toteuttaminen

Lokakuu 2011:

Tiedotustilaisuuksien pitäminen

Marraskuu 2011:

Keskustelukäytännön käynnistäminen sekä myynnin että valmistuksen työntekijöiden kanssa

Joulukuu 2011:

Kehityskeskusteluiden käyminen

Huhtikuu 2012:

Kehittämisehdotuksien toteuttaminen suunnitelmien mukaan

Toukokuu 2012:

Kehittämisehdotuksien toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan

Kesä-, heinäkuu 2012:

Lomakuukaudet

Kuva 9 Kehityskeskustelujen vuosikello

5.1 Tiedotus uudesta käytännöstä

Kehityskeskusteluista tiedottaminen tapahtuu alkutalvesta, vuoden 2011 lokakuussa. Tiedotustilaisuudet pidetään lokakuun viimeisellä viikolla sen takia, että silloin koulujen syyslomat ovat ohi, joten suurin osa työntekijöistä on paikalla. Mikäli ajankohta ei sovi, voi sitä muuttaa. Kuitenkin täytyy huolehtia, että tiedotustilaisuudet ehditään pitämään kaikille työntekijöille, ennen kuin kehityskeskustelut aloitetaan.

Tiedotustilaisuuksia tullaan pitämään yhteensä seitsemän ja niitä pidetään päivässä kaksi. Ensimmäinen tiedotustilaisuus pidetään ennen aamupäivän kahvitaukoa ja toinen tilaisuus ennen iltapäivän kahvitaukoa. Työntekijät kutsutaan tiedotustilaisuuteen kaksikymmentä minuuttia ennen kahvitauon alkamista. Esimies käy ilmoittamassa tiedotustilaisuudesta joko saman päivän aamuna tai edellisenä päivänä, jotta työntekijät tietävät ottaa tilaisuuden huomioon.

Myynnin ja leikkaamon työntekijöille pidetään tiedotustilaisuus ensimmäisenä eli maanantaina. Tiistaina tilaisuudet pidetään valmistuksen tiimeille 1 & 2. Keskiviikkona on vuorossa tiimit 3 & 4. Torstai on varattu tiimille numero 5 ja mahdolliselle ylimääräiselle tilaisuudelle. Tämä pidetään siinä tapauksessa, mikäli on monta henkilöä, jotka eivät ole päässeet paikalle oman tiiminsä tiedotustilaisuuteen.

maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai
<ul style="list-style-type: none"> •Myynti ja hallinto •Leikkaamon tiimi 	<ul style="list-style-type: none"> •Tiimi 1 •Tiimi2 	<ul style="list-style-type: none"> •Tiimi 3 •Tiimi 4 	<ul style="list-style-type: none"> •Tiimi 5 •(ylimääräinen tilaisuus)

Kuva 10: Tiedotustilaisuuksien aikataulu

Tilaisuudessa henkilöstölle kerrotaan, että keskustelut toteutetaan marras-joulukuun aikana. Esimiesten ja työntekijöiden on hyvä suunnitella kalenteriaan jo etukäteen niin, että kalenterissa on tilaa kehityskeskusteluille. Käytäntöä jatketaan siten, että keskustelut toistuvat vuosittain samaan aikaan. Kehityskeskustelua koskevassa tiedotustilaisuudessa kerrotaan henkilöstölle, mitä tapahtuu ennen kehityskeskusteluita, kehityskeskustelutilaisuudessa ja niiden jälkeen. Mahdollisimman selkeä tiedotustilaisuus ehkäisee epätietoisuutta ja huhujen liikkeelle lähtemistä. Tiedotustilaisuuden pitämiseen varataan ensimmäiseen tiedotustilaisuuteen 20 minuuttia. Mikäli aika osoittautuu liian lyhyeksi tai liian pitkäksi, voidaan aikaa muuttaa.

Tiedotustilaisuudessa kerrotaan aluksi mitä uudella käytännöllä halutaan saada aikaan. Sen tehtävänä on saada henkilökunnalta ideoita yritystoiminnan kehittämiseen ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa toimivimmat ideat. Samalla halutaan selvittää, millaisia muutostoiveita henkilöstöllä on, ja minkälaista palautetta työntekijät antavat esimiehille. Henkilöstöllä on myös kertoa mahdollisia toiveita lisävastuusta tai työtehtävien muutoksesta. Keskustelussa katsotaan, miten työntekijä on päässyt saavutettuihin tavoitteisiin. Tiedotustilaisuuden loppuksi korostetaan asiallisen palautteenannon merkitystä ja sitä, että kehityskeskustelu ei ole palkkakeskustelu. Työntekijöille kerrotaan myös, että keskustelut ovat luottamuksellisia ja niistä dokumentoidaan vain se, mitä esimies ja työntekijä yhdessä päättävät keskustelun loppuksi. Tiedotustilaisuudessa on hyvä täsmentää, että osa kehityskeskusteluissa dokumentoiduista tiedoista kerätään yhteenvetoon, joka esitetään henkilöstölle sitten, kun kaikki ovat

käyneet keskustelut. Yhteenvedosta tulee sellainen, että muut eivät voi tunnistaa yksittäisen työntekijän mielipidettä. Kehityskeskusteluun varataan aikaa noin puolitoista tuntia. Molempien osapuolten tulee järjestää aikataulu niin, että keskustelua on mahdollista jatkaa hieman pidempään, mikäli on tarvetta.

Tiedotus valmistuksen työntekijöille toteutetaan siten, että jokaiselle tiimille pidetään oma tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan tulevasta käytännöstä, ja siitä miten keskusteluihin valmistaudutaan. Samassa tilaisuudessa henkilökunnalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä asiaan liittyen. Suurin osa valmistuksen työntekijöistä osallistuu ryhmäkeskusteluun. Työntekijöille ei jaeta erillistä lomaketta keskusteluja varten, vaan kehityskeskustelussa käydään läpi esimiehen esittämiä kysymyksiä, jotka esimiehellä on ryhmäkehityskeskusteluita varten laaditussa rungossa. Työntekijät, jotka työskentelevät valmistuksen parissa, mutta eivät kuulu mihinkään tiimiin, käyvät yksilökeskustelut. Nämä työntekijät osallistuvat heidän työpistettään lähinnä olevan tiimin tiedotustilaisuuteen. Yksilötyötä tekeville jaetaan kehityskeskustelulomakkeen tavoite-, ja työilmapiiriosion (Tavoitteet -osion kysymykset 1-12 ja työyhteisö ja työilmapiiri -osion kysymykset 1-10) itsenäisesti ennen kehityskeskustelua ja urakehitykseen liittyvät kysymykset täytetään esimiehen kanssa kehityskeskustelutilanteessa. Tämä käytäntö on sama kuin myynnin ja hallinnon henkilökunnalla.

Myynnin ja hallinnon työntekijöille tiedotustilaisuus pidetään kaikille samanaikaisesti, johtuen siitä, että siellä on vähemmän henkilökuntaa. Samoin kuin valmistuksen tiimeille, myös myynnin ja hallinnon työntekijöille kerrotaan uudesta käytännöstä. Tilaisuuden päätteeksi varataan aikaa mahdollisille kysymyksille. Keskustelulomakkeet jaetaan siten, että työntekijä täyttää kysymyslomakkeen tavoite-, ja työilmapiiriosion (tavoiteosion kysymykset 1-12 ja työyhteisö ja työilmapiiriosio kysymykset 1-10) itsenäisesti ennen keskustelua ja urakehitysosio täytetään itse keskustelutilanteessa esimiehen kanssa. Tiedotustilaisuuden päätteeksi jaetaan keskustelulomakkeet työntekijöiden nähtäväksi, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus kysyä lomakkeisiin liittyviä kysymyksiä. Kysymyslomakkeet kerätään lopuksi pois.

<p>Valmistautuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> -Infomateriaali henkilöstölle (mahdollinen kyselytunti) -Ajankohdan sopiminen hyvissä ajoin työntekijän kanssa -Esimiehen tutustuminen työntekijän työsuorituksiin -Ennalta täytettävät lomakkeet 	<p>Kehityskeskustelun kulku</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aiheet yrityksen hetkisten tarpeiden mukaan -Tavoitekeskustelu; käydään läpi työtehtävät ja tavoitteet -Kehitysuunnitelman laatiminen 	<p>Kehittymiskeskustelu</p> <ul style="list-style-type: none"> -Voidaan pitää erillisenä keskusteluna tai tavoitekeskustelun yhteydessä -Alaisen kehitystarpeet ja urasuunnitelmat -Arvioidaan esimiehen toiminta tavoitteiden onnis- 	<p>Jälkiseuranta</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sovitun ajanjakson jälkeen tulosten seuranta -Jatkotoimenpiteiden kirjaus -Yhteenvedo henkilöstölle yleisistä asioista -Luottamukselliset asiat jäävät vain esimiehen ja alaisen tietoon
---	---	---	--

Kuva 11: Kehityskeskustelun vaiheet

5.2 Keskustelun käytännön järjestelyt ja valmistautuminen

Kehityskeskustelut ajoitetaan pääosin marraskuulle, mutta tarvittaessa keskusteluja voidaan käydä vielä joulukuussa 2011. Näiden kahden kuukauden aikana on tarkoitus käydä keskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelut tulee ajoittaa niin, että niitä ei käydä enää muutamaa päivää ennen joulua. Esimies käy kehityskeskustelut korkeintaan kahden henkilön kanssa päivässä. Näin esimiehellä on paremmin aikaa syventyä jokaiseen keskusteluun. Keskustelut tulisi sijoittaa työpäivään siten, että ne eivät olisi peräkkäin. Esimerkiksi niin, että aamupäivällä olisi ensimmäinen keskustelu ja iltapäivällä toinen.

Yksilökeskusteluissa käytetään sitä valmistautumistapaa, jossa esimies hoitaa valmistelut ja ottaa yhteyttä työntekijään, jolloin he sopivat sellaisen keskustelupäivän, joka sopii parhaiten kummallekin osapuolelle. Keskustelu tulee pitää keskellä viikkoa, mieluiten tiistaina, keskiviikkona tai torstaina. Keskustelupäivinä maanantaita ja perjantaita tulee välttää. Samoin myöhäistä iltapäivää keskusteluajankohtina tulisi välttää. Kun esimies ja työntekijä sopivat keskustelun ajankohdasta, samassa tapaamisessa esimies antaa työntekijälle tavoitteita ja työyhteisöä ja työilmapiiriä koskevat kysymyslomakkeet. Samalla esimies kertoo kuinka lomakkeet täytetään ja muistuttaa niiden huolellisesta täyttämisestä. Työntekijä voi kysyä, mikäli hänellä on kysymyksiä, liittyen lomakkeiden täyttämiseen.

Ennen keskustelua kummankin osapuolen tulee varmistaa, että puhelimet ovat äänettömällä, jatkuva puhelimeen vastaaminen häiritsee kehityskeskustelun pitämistä ja vähentää sen mahdollisuuksia onnistua. Kummankin osapuolen tulee olla valmistautunut huolellisesti. Työntekijä ottaa keskusteluun mukaan täytetyt kysymyslomakkeen osat 1 ja 3. Keskustelua helpottaa se, että työntekijä on jo valmiiksi miettinyt aiheita, joita haluaa ottaa esille keskustelussa.

Ryhmäkehityskeskusteluun valmistautuminen tehdään siten, että esimies ehdottaa tiimille sopivaa päivää kehityskeskustelun pitämiseksi. Aikaa on hyvä varata puolitoista tuntia, mutta joustovaraa on hyvä jättää, mikäli keskustelu venyy. Kehityskeskusteluajankohtaa sovittaessa esimiehen on vielä hyvä muistuttaa ryhmän jäseniä siitä, että jokainen miettii aiheita, joita haluaa ottaa esille kehityskeskustelussa. Ryhmän ei siis tarvitse täyttää etukäteen kysymyslomakkeita, vaan kehityskeskusteluissa käytetään etukäteen laadittua ryhmäkeskustelun runkoa. Samaa runkoa voidaan käyttää jokaisen ryhmän kanssa keskusteltaessa, mutta täytyy muistaa, että jokainen tiimi tekee erilaista työtä, joten jokaisessa keskustelussa tulee käytyä läpi hieman eri asioita. Ryhmäkeskustelu on haasteellinen tilanne, mistä johtuen esimiehellä on paljon vastuuta. Esimiehen haasteena on esimerkiksi se, että keskustelu saadaan ohjattua siten, että se ei ole tilaisuus jossa hän on itse pääroolissa, vaan että päärooli siirtyykin jokaiselle työntekijälle tasaisesti. Tärkeää on saada kaikkien ääni kuuluviin ja luotua mahdollisimman luonteva keskustelutilanne, jossa kaikki uskaltavat olla rehellisiä. Esimiehen täytyy osata

huolehtia siitä, että kaikki saavat puheenvuoron. Ei niin, että vain kovaäänisimmät ovat äänessä, vaan myös ryhmien hiljaisimmat saisivat mahdollisuuden puhua ja kertoa mielipiteensä.

Molemmat kehityskeskustelut tullaan pitämään yrityksen neuvotteluhuoneessa, samassa tilassa, jossa pidetään palaverit, keskustelut ja tapaamiset, joten keskusteluympäristö on mahdollisimman neutraali, mutta kaikille osapuolille ennestään tuttu. Tila on mahdollista varata etukäteen, tämä mahdollistaa sen, että neuvotteluhuone on keskusteluympäristönä häiriötön. Keskustelu-aikaa varataan aikaa noin puolitoista tuntia, mutta mikäli keskusteltavaa on enemmän, on hyvä jättää vähän joustovaraa. Kehityskeskustelu

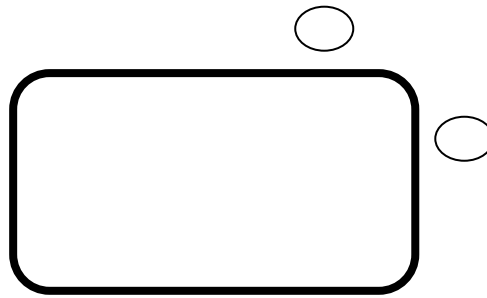
<p>Valmistautuminen infomateriaali henkilöstölle (mahdollinen kyselytunti) -Ajankohdan sopiminen hyvissä ajoin työntekijän kanssa - Esimiehen tutustuminen työntekijän työsuorituksiin -Ennalta täytettävät lomakkeet</p>	<p>kehityskeskustelun kulku -Aiheet yrityksen hetkisten tarpeiden mukaan -tavoitekeskustelu;käydään läpi työtehtävät ja tavoitteet -kehityssuunnitelman laatiminen</p>	<p>Kehittymiskeskustelu -voidaan pitää erillisenä keskusteluna tai tavoitekeskustelun yhteydessä -työntekijän kehitystarpeet ja urasuunnitelmat -arvioidaan esimiehen toiminta tavoitteiden onnistumista</p>	<p>Jälkiseuranta -Sovitun ajanjakson jälkeen tulosten seuranta -jatkotoimenpiteiden kirjaus -yhteenveto henkilöstölle yleisistä asioista - luottamukselliset asiat jää vain esimiehen ja alaisen tietoon</p>
--	---	---	---

Kuva 12: Valmistautuminen kehityskeskusteluun

5.3 Keskustelun kulku

5.4 Yksilökeskustelu

Keskustelun alussa esimies voi kysyä työntekijältä yleisesti kuulumisia vapauttaakseen tunnelmaa ja virittääkseen tilanteen luontevaan keskusteluun. Kehityskeskustelutilanteessa vapautuneen ja avoimen ilmapiirin syntymistä edesauttaa se, miten osapuolet istuvat toisiinsa nähden neuvotteluhuoneessa. Aarnikoivu (2010) esittää, että kehityskeskustelussa istutaan kuvan osoittamalla tavalla, siten, että pöydän kulma on keskustelijoiden välissä. Jos pöytä on pitkittäin tai poikittain keskustelijoiden välissä, se luo helposti kuulusteluasetelmaa ja voi jäykistää tunnelman. Samasta syystä keskustelussa tulee olla mukana vain työntekijä ja esimies, ei kahta esimiestä. On siis tärkeää kiinnittää asiaan huomiota.



Kuva 13: Istuminen neuvotteluhuoneessa (Aarnikoivu 2010, 144)

Tunnelman vapauttamisen jälkeen, siirrytään itse kehityskeskusteluun. Sen voi aloittaa käymällä läpi ensiksi tavoitteita koskevan osion (Tavoitteet -lomakkeen kysymykset 1-12). Siinä pohditaan kysymysten avulla, miten työntekijä pystyy hyödyntämään olemassa olevia taitojaan ja mitä työntekijä haluaisi oppia lisää. Esimies ja työntekijä voivat erityisesti keskustella siitä, missä työntekijä kokee onnistuneensa ja miten asetetut tavoitteet ovat saavutettu. Tämän jälkeen voidaan jo luoda pohjaa uusien tavoitteiden asettamiselle, mikä tapahtuu varsinaisesti vasta keskustelun lopuksi kun täytetään yhteenvetolomake.

Tavoitekeskustelun jälkeen täytetään esimiehen johdolla urakehitystä koskevat kysymykset (Urakehitys -lomakkeen kysymykset 1-6). Tämä toteutetaan siten, että työntekijä itse kirjaa vastaukset kysymyksiin. Ennen kirjaamista toki pohditaan kysymyksiä esimiehen johdolla. Mikäli työntekijällä on tarvetta lisäkoulutukselle, pohditaan, miten se olisi järkevää toteuttaa, millä aikataululla jälkeen ja kuinka isoon panostukseen työntekijä on itse valmis. Kun käydään läpi urakehityslomaketta, voidaan sivuta myös tavoiteosiossa olevia kysymyksiä tavoitteisiin pääsystä. Mikäli työntekijällä on ollut vaikeaa päästä tavoitteisiin, voidaan pohtia olisiko lisäkoulutus mahdollinen apukeino saavuttaa tavoitteet.

Niiden henkilöiden kohdalla, joiden työtehtävät eivät oleellisesti muutu, eikä ole selkeitä mittareita, joilla mitattaisiin tavoitteisiin pääsyä, toimitaan siten, että he saavat tavoitekeskustelun alussa kertoa työnsä tavoitteet. Tämän jälkeen esimies ja työntekijä keskustelevat tavoitteista ja siitä miten esimies ja työntekijä kokevat työntekijän suoriutuneen tehtävistään.

Ennen yhteenvetolomakkeen täyttämistä käydään vielä läpi työyhteisöä ja työilmapiiriä koskevat kysymykset (Työyhteisö ja Työilmapiiri -osion kysymykset 1-9). Työilmapiiriä koskeva kysymyslomake tulee käydä läpi siten, että työntekijällä on mahdollisuus kertoa näkemyksiään mahdollisimman tarkasti. Kehitysideat esimiehen kannattaa kirjoittaa ylös. Työilmapiiri on aihe, josta puhuminen saatetaan kokea hankalaksi ja totuuden sanomista vältellään. Tällöin esimiehen on syytä tarkkailla keskustelukumppanin sanatonta viestintää, sillä se voi viestiä eri asioista kuin, mitä työntekijä kertoo. Täytyy muistaa, että työilmapiiri vaikuttaa myös

tavoitteisiin pääsemiseen. Sen takia, tälle osiolle tulisi antaa painoarvoa ja varata aikaa siitä keskusteluun. Esimies voi saada paljon uutta tietoa työyhteisön tilasta, joten työntekijää on kuunneltava tarkasti. Työntekijän näkökulma työviihtyvyyteen ja työympäristöön voi olla aivan erilainen kuin esimiehen. Työyhteisöstä kertominen voi vaatia työntekijöiltä uskallusta, joten tässä keskustelun vaiheessa luottamuksen täytyy olla jo muodostunut.

Viimeinen vaihe keskustelussa on yhteenvetolomakkeen täyttäminen. Tässä keskustelun vaiheessa vielä varmistetaan, että osapuolet ovat samaa mieltä keskustelussa sovituista asioista. Kaikki mitä yhteenvetolomakkeeseen kirjoitetaan, täytyy olla yhteisesti sovittua. Esimies voi tässä vielä seurata työntekijän sanatonta viestintää, jotta hän voi varmistua osapuolten välisestä yhteisymmärryksestä. Mikäli huomataan, että osapuolilla on eri käsitykset asioista, täytyy epäselvyyksiin ehdottomasti vielä palata ja keskustella asiasta niin kauan, että löytyy sopiva ratkaisu. Lopuksi yhteisymmärryksen vallitessa allekirjoitetaan lomakkeet. Esimies voi vielä muistuttaa työntekijää, että sekä kehityskeskustelu että yhteenvetolomake ovat luottamuksellisia. Yhteenvetolomake tulee käydä lopuksi vielä läpi siten, että kumpikin osapuoli tulkitsee asiat samalla tavalla ja pystyy sitoutumaan niihin.

Työntekijän kannalta on tärkeää, keskustelussa on sellainen tunnelma, että siellä voi sanoa asiat rehellisesti ja antaa palautetta ilman, että tarvitsee pelätä seurauksia. Kehityskeskustelutilaisuushan on samalla palautteenantotilaisuus. Työntekijän on helpompaa olla luontevasti keskustelussa silloin, kun esimies keskittyy vain työntekijän kanssa käytävään kehityskeskusteluun, eikä hoida muita asioita samalla. Täytyy muistaa, että keskustelujen eri osioiden rajat eivät ole ehdottomia, vaan tarpeen mukaan keskustelussa voidaan sivuta esimerkiksi tavoiteosiota käsitellessä myös koulutustarvetta, joka liittyy urakehitysoioon. Tärkeintä on, että keskustelussa tulee käydyksi kaikki tarvittavat asiat. Lomakkeen kysymyksien käsittelyssä voi olla joustavuutta siten, että kaikkia kysymyksiä ei käsitellä yhtä kattavasti. Jokin kysymys voi vaatia enemmän aikaa kuin jokin toinen. On selvää, että jokaisen työntekijän kohdalla kehityskeskustelu on erilainen.

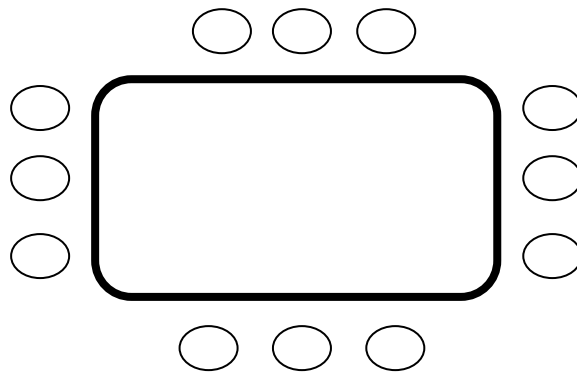
Kehityskeskusteluissa tulee varmasti eteen tilanteita, joissa työntekijä ei ole täysin samaa mieltä saamastaan palautteesta. Tällöin esimiehen tulee huomioida se ja esitellä huolelliset perustelut palautteelle. Samalla esimiehen tulee huomioida se, että työntekijä osallistuu ratkaisukeinojen etsimiseen. Tällä keinolla lisätään palautteensaajan motivaatiota korjata asia. Palautteenannon yhteydessä syntyvät ristiriidat on hyvä ratkaista jo kehityskeskustelussa, jotta siitä ei muodostuisi työmotivaatiota vähentävä tekijä.

5.5 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkehityskeskusteluun osallistuvat ompelimon tiimit 1-5. Vaikka teoriaosuudessa esitetään, että työntekijää koskevat asiat käsitellään kahden kesken (Valpola 2002, 72). Näin ei

kuitenkaan toimeksiantajan tapauksessa tehdä, vaan ryhmäkeskusteluihin osallistuvat käyvät kehityskeskustelun ainoastaan tiiminä. Näin siksi, että yhdessä yrityksen edustajan kanssa on päädytty siihen, että tiimien osalta pelkästään ryhmäkeskustelujen avulla päästään siihen tavoitteeseen, mihin kehityskeskusteluilla alun perin haluttiinkin päästä eli saada uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen, katsoa miten tiimit pääsevät asetettuihin tavoitteisiin sekä kartoittaa työhyvinvoinnin tasoa. Yksilökehityskeskusteluista poiketen, ryhmäkehityskeskusteluille ei ole omaa kysymyslomaketta, vaan ainoastaan esimiehellä oleva runko keskustelua varten. Ryhmäkehityskeskustelun rungossa on kuusi kysymystä, jotka käsittelevät ryhmän vuorovaikutusta, parannusehdotuksia ryhmän vuorovaikutuksen parantamiseksi ja ryhmän yhteisiä sekä ryhmän jäsenen omia tavoitteita. Ryhmäkehityskeskusteluita varten ei ole omaa yhteenvetolomaketta.

Samoin kuin yksilökeskustelussa, myös ryhmäkeskustelussa, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten keskustelutilaksi varatussa neuvottelutilassa istutaan. Kaikkien ryhmän jäsenten istuessa ympyrässä, luodaan tasa-arvoisuutta keskustelutilanteeseen. Mikäli mahdollista, voi esimies ja ryhmän jäsenet istua ympyrässä ilman pöytää. Tämä lisää avoimuutta, sillä kukaan ei pääse piiloutumaan pöydän taakse, eikä kukaan ole valta-asemassa muihin nähden istuessaan pöydän päässä. Esimiehen tulee istua samassa ympyrässä ryhmän jäsenten kanssa, ei erillään muista. Kuvassa on esitetty miten ryhmä voi esimerkiksi istua neuvottelutilassa.



Kuva 14: Istuminen ryhmäkehityskeskustelussa (mukaellen Aarnikoivu 2010, 144)

Jokaisella tiimillä on erilainen työnkuva, mistä johtuen kehityskeskusteluistakaan ei tule täysin samanlaisia. Keskusteluun osallistuvien tiimien ryhmädynamiikat saattavat poiketa hyvin paljon toisistaan, tällöin jollain ryhmällä saattaa mennä enemmän aikaa ristiriitojen ratkaisuun kuin jollain toisella ryhmällä. Tällöin esimiehen täytyy sopeutua ryhmän tilanteeseen ja painottaa vähemmän esimerkiksi tavoitteista keskustelua. Kuten yksilökehityskeskustelussa myös ryhmäkeskustelussa on hyvä muistaa, että kehityskeskustelurungon kysymyksiä ei ole oleellista noudattaa tarkasti, vaan tavoitteista keskustellessa voidaan sivuta myös ryhmähenkä. Esimiehen tulee siis huolehtia, että keskustelu pysyy oikeilla linjoilla, eikä poikkea täysin alkuperäisestä tarkoituksesta. Jos esimies kokee tarpeelliseksi, voi hän ottaa ennen

keskustelua keskustelun tueksi raportit siitä, kuinka kunkin tiimin työntekijät ovat pysyneet tuotantotahdissa viimeisten kuukausien aikana.

Kun käydään keskustelua tavoitteista, esimies pyytää jokaista ryhmän jäsentä kertomaan omat tavoitteensa sekä tiimin tavoitteet. Näin kaikki osapuolet saavat selville, miten työtöve-rit näkevät sekä oman että ryhmänsä tavoitteet. Lisäkysymyksenä esimies voi pyytää työnteki-jää samalla arvioimaan, miten tavoitteisiin on päästy sekä ryhmä, että yksilötasolla. Vaihto-ehdoisesti tavoitteisiin voidaan palata vielä keskustelun lopuksi ja tällöin keskustella asiasta vielä uudestaan sen jälkeen, kun esimies ja ryhmän jäsenet ovat määritelleet uudet tavoit-teet. Kun kaikki työntekijät kertoneet omat ja ryhmänsä yhteiset tavoitteet voi esimies peila-ta niitä omaan käsitykseensä ryhmän tavoitteista. Mikäli löytyy eroavaisuuksia, täytyy ne käsitellä ja selvittää yhdessä koko ryhmän kanssa. Kun päädytään ratkaisuun, tulee esi-miehen varmistua siitä, että koko ryhmä on hyväksynyt sovitun ratkaisun.

Ryhmäkehityskeskustelun rungon (Ryhmäkehityskeskustelun runko -osion kysymykset 1-6) lop-puosassa on kysymykset, joissa käsitellään sitä, mitä parannuksia ryhmän suhteen voisi tehdä. Ennen kuin esimies kysyy, miten ryhmän asioita voisi parantaa, kannattaa hänen vielä koros-taa asiallisen ja rakentavan palautteen merkitystä ryhmän vuorovaikutuksen arvioinnissa. Sen jälkeen vasta esimies kysyy ryhmän jäseniltä, mitä he itse tekisivät toisin, ja mitä muut voisi-vat tehdä toisin. Taas esimiehen on varmistettava, että kaikki saavat puheenvuoron. Jotta kehityskeskustelusta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, on hyvä, että ilmapiiri olisi mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen.

Ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksena on, että ryhmä yhdessä pohtii omaa työtään ja siihen liittyviä asioita esimiehen johdolla. Keskustelun ei tule missään vaiheessa mennä siihen, että kritiikki kohdistuisi toisen ryhmän jäsenen persoonaan tai henkilökohtaisiin asioihin.

<p>Valmistautuminen -infomateriaali henkilöstölle(mahdollinen kyselytunti) -ajankohdan sopiminen hyvissä ajoin työntekijän kanssa - esimiehen tutustuminen työntekijän työsuorituksiin -ennalta täytettävät lomakkeet</p>	<p>Kehityskeskustelun kulku -aiheet yrityksen hetkisten tarpeiden mukaan -tavoite-keskustelu; käydään läpi työtehtävät ja tavoitteet - kehitys-suunnitelman laatiminen</p>	<p>Kehittymiskeskustelu -voidaan pitää erillisenä keskusteluna tai tavoite-keskustelun yhteydessä -työntekijän kehitystarpeet ja urasuunnitelmat - arvioidaan esimiehen toiminta tavoitteiden onnis-</p>	<p>Jälkiseuranta -sovitun ajanjakson jälkeen tulosten seuranta -jatkotoimenpiteiden kirjaus -yhteenveto henkilöstölle yleisistä asioista - luottamukselliset asiat jää vain esimiehen ja alaisen tietoon</p>
--	---	---	---

Kuva 15: Kehityskeskustelun kulku

6 Jälkiseurantavaihe, yhteenveto ja muutokset

Kehityskeskustelujen jälkeen yrityksen johdon olisi hyvä huomioida kehityskeskusteluissa kerrottuja toiveita ja käyttää niitä hyväkseen niin koulutus suunnittelussa kuin työilmapiirin parantamisessakin. Kehityskeskusteluista saatu tieto kannattaa hyödyntää mahdollisimman tarkasti, sillä tämänkaltaista tietoa ei arkikeskusteluista välttämättä saa. Jälkiseurantavaiheessa on tärkeää, että keskusteluissa ilmi käyneitä parannusehdotuksia toteutetaan, sillä näin säilyy luottamus kehityskeskusteluihin.

Keskustelujen jälkeen molemmat esimiehet tekevät yhteenveton kehityskeskusteluissa ilmi tulleista kehitysehdotuksista ja esittelevät ne henkilöstölle. Tämä täytyy kuitenkin tehdä siten, että kenenkään yksittäisen henkilön mielipide ei tule esille. Yhteenveto tehdään tammikuussa ja yhteenveton esittäminen henkilöstölle tapahtuu helmikuussa.

Yhteenvedossa ilmoitetaan työntekijöiltä tulleet toiveet ja se, miten toiveita tullaan toteuttamaan ja millä aikataululla. Mikäli mahdollista, yhteenveto tehdään siten, että siinä eritellään valmistuksen ja myynnin ja hallinnon toiveet. Yhteenvetoa tehdessä tulee huomioida, että kenenkään yksittäisen henkilön mielipide ei saa tulla esille. Mikäli valmistuksen ja myynnin ja hallinnon työntekijöiden toiveet on helposti tunnistettavissa, täytyy kaikkien toiveet laittaa samaan.

Tiedotustilaisuus kehityskeskustelun tuloksista toteutetaan siten, että myynnin työntekijöille pidetään oma tiedotustilaisuus ja valmistuksen työntekijöille oma. Näin mahdollistuu se, että työntekijöiden on helpompi esittää kysymyksiä, mikäli niitä ilmenee. Kahden eri osaston toiveet todennäköisesti poikkeavat toisistaan, joten työntekijöiden kannalta on mukavampi saada kuulla yhteenveto, joka liittyy omiin työtehtäviin. Koska keskustelut pidetään ensimmäistä kertaa, on tärkeää, että esimiehet ja erityisesti henkilöstö kokevat keskustelut hyödyllisiksi jo ensimmäisestä kerrasta lähtien. Näin saadaan henkilöstö osallistumaan motivoituneesti keskusteluihin myös seuraavalla kerralla. Henkilöstön täytyy myös voida pystyä luottamaan siihen, että he pystyvät vaikuttamaan ja että toivottuihin asioihin saadaan muutos. Mikäli muutoksia ei tule, luottamusta kehityskeskusteluihin ei pääse edes syntymään.

Valmistautuminen - infomateriaali henkilöstölle (mahdollinen kyselytunti) - ajankohdan sopiminen hyvissä ajoin työntekijän kanssa - esimiehen tutustuminen työntekijän työsuorituksiin - ennalta täytettävät lomakkeet	Kehityskeskustelun kulku - aiheet yrityksen hetkisten tarpeiden mukaan - tavoitekeskustelu; käydään läpi työtehtävät ja tavoitteet - kehitysuunnitelman laatiminen	Kehittymiskeskustelu - voidaan pitää erillisenä keskusteluna tai tavoitekeskustelun yhteydessä - työntekijän kehitystarpeet ja urasuunnitelmat - arvioidaan esimiehen toiminta tavoitteiden onnis-	Jälkiseuranta - sovitun ajanjakson jälkeen tulosten seuranta - jatkotoimienpiteiden kirjaus - yhteenveto henkilöstölle yleisistä asioista - luottamukselliset asiat jää vain esimiehen ja alaisen tietoon
---	--	--	--

Kuva 16: Kehityskeskustelun jälkiseuranta

7 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jossa käytetään abduktiivista päättelytapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen havaintoaineiston avulla (Hartikainen 2008). Havaintoaineistona tässä työssä on käytetty teoriaa, joka on hankittu kehityskeskustelua ja esimiestyötä käsittelevistä kirjoista ja artikkeleista. Johtuen yrityksen toimintamalleista ja arvoista, ei teoriaa ole voitu siirtää käytäntöön kovinkaan helposti, vaan sitä on täytynyt soveltaa paljon. Teoriaperusta on ollut tukena siinä, mitä asioita tulee ottaa huomioon, jotta päästäisiin toimeksiantajan kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen eli mahdollisimman käyttökelpoiseen kehityskeskustelu malliin.

Kehityskeskustelumallista muodostui enemmän työviihtyvyyttä ja ”pehmeitä arvoja” kuin tavoitteita ja tuloshakuisuutta korostava. Tämä malli kuitenkin sopii yrityksen tarpeisiin, koska yritys haluaa korostaa työviihtyvyyttä, työhyvinvointia ja hyvää työympäristöä. Yrityksen työntekijöistä suurin osa on suorittavan työn tekijöitä, jotka ovat motivoituneita työhönsä. Kehityskeskustelumalli on pyritty rakentamaan siten, että kehityskeskusteluista johtuen kenenkään työmotivaatio ei huonontuisi vaan päinvastoin, paranisi. Mallissa siis vältettiin korostamasta jatkuvaa kouluttautumista ja uusien, liian suurien tavoitteiden asettamista.

Toimintaympäristön eri tekijät asettavat rajoja kehityskeskustelumallille. Mallia rakentaessa on täytynyt ottaa huomioon, että yritys on perheyritys, ja toimii perheyritykselle ominaisten arvojen mukaan. Tärkeitä tekijöitä yrityksen arjessa on muun muassa hyvä yhteishenki sekä se, että jokaisella työntekijällä on tunne siitä, että on tärkeä osa suurempaa yhteisöä. Yrityksen työntekijöillä on takana pitkiä työsuhteita, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki tuntevat toisensa. Tämä osittain sanelee myös vaatimuksia kehityskeskustelumallin rakentamiselle. Sen takia, ei ole ollut aiheellista laatia tarkkoja numeerisia seurantajärjestelmiä työn tuloksen valvomiseksi tai uudistaa tavoiteasetantaa. Samat tekijät vaikuttivat myös siihen, että kehityskeskustelumallista muodostui enemmän työympäristöä ja työviihtyvyyttä korostava kuin tavoitteita ja tuloshakuisuutta. Vaikka teoriaosuudessa esitellään Hyppästä (2007, 60) laina-

ten, että kehityskeskustelussa esimiehen tulisi selvittää työntekijän kanssa yrityksen strategiset päämäärät ja liikevaihtotavoitteet, jonka jälkeen tavoiteasetanta tehdään. Tähän ei kuitenkaan päädytty toimeksiantajan kehityskeskustelumallissa, sillä ei ole katsottu aiheelliseksi nostaa esille liikevaihtotavoitteita tai strategiaa.

Tavoitteena oli luoda työkalu yritykselle henkilökunnan kanssa käytävään vuoropuheluun. Teoreettista viitekehystä peilaten, yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyttiin siihen, että parhaimman hyödyn keskusteluista saa, kun myynnin ja hallinnon työntekijöille pidetään keskustelut yksilökeskusteluina. Teoriaosuudessa viitataan Valpolan (2000, 142) tekstiin, jossa todetaan, että kehityskeskustelun osiossa, jossa käsitellään tavoitteita, esimiehen ja työntekijän kannattaa yhdessä keskustella tavoitteista. Koska myynnin ja hallinnon työntekijät tekevät itsenäistä työtä ja toimenkuvat poikkeavat paljon toisistaan, on järkevämpää toteuttaa kehityskeskustelut yksilökeskusteluina.

Valmistuksen tiimien kohdalla päädyttiin siihen, että kehityskeskustelut toteutetaan ryhmäkehityskeskusteluna. Tähän ratkaisuun päädyttiin teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn ratkaisun pohjalta. Valpola (2002, 72) osoittaa, että kun tiimi tekee työsuoritukset yhdessä, tulee keskustelu suorituksista käydä yhdessä. Tämä myös nopeuttaa ristiriitojen ratkaisua. Kuitenkin poiketen Valpolan (2002, 72) suosituksesta, että ryhmäkehityskeskustelun lisäksi pidettäisiin yksilökeskustelu jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Toimeksiantajan mielestä kehityskeskustelun tavoitteet (luottamuksellisen keskusteluyhteyden muodostaminen, kehitysideat, työviihtyvyyden kartoittaminen) täyttyvät myös silloin, kun toteutetaan pelkästään ryhmäkehityskeskustelu. Näin ollen yksilökeskustelu ryhmäkehityskeskustelun lisäksi jätetään toteuttamatta.

Esimiehille laadittujen tiivistettyjen ohjeiden avulla selvennetään sitä, miten keskustelut käytännössä pidetään. Tarkemmat ohjeet kehityskeskusteluihin on laadittu opinnäytetyön käytännönosuuteen. Niissä kerrotaan yksityiskohtaisesti, miten toimitaan missäkin vaiheessa prosessia. Vuosikelloon on kuvattu kuukausitasolla, mitä toteutetaan milloinkin. Haasteena aikataulujen laatimisessa oli vaikeus arvioida, kuinka kauan varataan aikaa millekin osalle.

Sekä ryhmä-, että yksilökeskustelun lopuksi täytettävän yhteenvetolomakkeen käyttämistä tukee Valpolan (2002, 45) teoria siitä, että kun keskusteluista tehdään yhteenveto, pysyvät luvut asiat helpommin mielessä ja esimies pystyy tarkistamaan, mitä toimenpiteitä on luvattu tehdä. Koska kyseessä on uusi käytäntö, on hyvä tarjota esimiehille työkaluja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden muistamiseen. Valpola (2002, 50) on myös esittänyt, että työntekijä järjestäisi keskustelut ja myös kirjaisi itse yhteenvetoon ne, asiat jotka kokee tärkeiksi. Tälle teorialle ei löytynyt vahvistusta muista tässä työssä käytetyistä lähdekirjoista,

joten siksi tätä dokumentointitapaa ei tulla käyttämään. Ronthy-Östberg ja Rosendahlin (2004, 135) mukaan, dokumentointi pitäisi jättää kokonaan pois, sillä se veisi nopeasti luottamuksen kehityskeskusteluilta. Toimeksiantajan kehityskeskustelumallissa päädyttiin näiden kahden välimaastoon, eli siihen, että esimies kirjaa yhdessä sovitut asiat yhteenvetolomakkeeseen. Näin vastuu dokumentoinnista ei ole pelkästään työntekijällä eikä esimiehellä vaan yhteisesti molemmilla.

Ajanpuutteen vuoksi kehityskeskustelulomakkeita ei voitu testata käytännössä. Mikäli aikaa olisi ollut näiden tekemiseen, olisi se antanut enemmän mahdollisuuksia kehittää lomakkeita vielä paremmiksi ja samalla olisi ollut mahdollisuus kuulla henkilöstön arvokkaita mielipiteitä lomakkeista ja niiden kehittämisehdotuksista. Työstä olisi saanut samalla vielä työelämäläh- töisemmän. Keskusteluiden onnistuminen käytännössä on paljon kiinni siitä, miten esimiehet ja työntekijät suhtautuvat tähän uuteen asiaan. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, että ennakoluulot kehityskeskusteluista kohtaan pysyvät mahdollisimman vähäisinä ja miten niistä saadut hyödyt koetaan.

7.1 Oma oppiminen

Osatavoitteena oli selventää esimiehille miksi kehityskeskusteluja kannattaa käydä. Olen pyrkinyt antamaan mahdollisimman monipuolisen kuvan kehityskeskusteluista käytäntönä niiden hyvine ja huonoine puolineen. Tietoisesti olen myös tuonut hieman esille sitä, mitä haittapuo- lia keskusteluilla voi olla. Ohjeistuksessa pyrin siihen, että esimies pystyisi hallitsemaan kehi- tyskeskustelujen pitämisen pääpiirteittäin pelkästään lukemalla liitteenä olevat ohjeet.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Ilman näitä ei näin suuri työ olisi koskaan valmistunut. Ammatillisen kehityksen näkökulmasta olen oppinut paljon siitä, mitä henkilöstöhallinto on käytännössä, ja miten paljon teoriatietoa täytyy oike- astaan soveltaa, jotta siitä saadaan yrityksen tarpeisiin sopivaa. Kirjassa kerrottua täytyy joskus muokata hämmästyttävän paljon. Opinnäytetyötä tehdessä kriittinen lukutaito on kas- vanut sekä taito kyseenalaistaa lukemaani tekstiä. Loppujen lopuksi opinnäytetyö on antanut paljon. Opinnäytetyön kirjoittaminen on välillä ollut hankalaa lopettaa, kun aihe on tuntunut niin kiinnostavalta.

Haasteena työn tekemisessä oli se, että yrityksessä on monella työntekijällä pitkät työurat, joten työviihtyvyys on hyvä. Uudella käytännöllä ei saa olla työviihtyvyyttä huonontavia vaiku- tuksia.

7.2 Jatkokehittämisehdotukset

Ehdotan jatkokehityskohteeksi kehityskeskustelujen käyttämistä vielä enemmän resurssien uudelleenjakamisen välineenä, sillä kahdenkeskinen keskustelu kaikkien asianosaisten kanssa luo tasa- arvoa, kun työntekijät kokevat, että kaikki ovat päässeet ilmaisemaan mielipiteensä suunnilleen samansisältöisessä keskustelussa.

Yrityksessä tulee olemaan tulevaisuudessa monia työtehtäviä, jotka pitää jakaa uudelleen, koska monet työntekijät jäävät eläkkeelle tulevina vuosina ja uusia työpaikkoja vapautuu.. Tästä johtuen, esimiesten on hyvä olla perillä siitä, kuka haluaa lisävastuuta, kuka oppia uutta ja kuka kenties pysyä samoissa tehtävissä jatkossakin. Tämän perusteella voidaan myös selvittää rekryointitarve.

Jatkokehityskohteena on myös kehityskeskustelukäytännön jalostaminen esimerkiksi niin, että jokaiselle työntekijälle tehdään oma kehityssuunnitelma. Kun kehityskeskustelukäytäntö on vakiintunut yritykseen, voidaan kehittymiskeskustelun tueksi ottaa kehityssuunnitelma, joka selkiyttää työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Tässä vaiheessa suunnitelmien käyttöönotto on vielä liian aikaista.

Lähteet:

Kirjalähteet:

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

Adams, J. 2007. Managing people in organizations, contemporary theory and practice. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Autio, V.-M., Juuti, P., Latva - Kiskola, E. 1989. Kehityskeskustelut. Turku: Johtamistaidon opisto.

Burke, R.J., Cooper, C., L. 2006. The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters .Oxford: Elsevier.

Bratton, J., Gold, J. 2003. Human resource management, theory and practice. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Laine, N. 2009. Luja Luottamus, miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.

Moisalo, V.-P. 2010. Arjen johtaminen : käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Nieto, M.L. 2007. An introduction to human resource management - an integrated approach. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ronhy-Östberg M., Rosendahl S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell.

Scott-Lennon F. 2001. Kehityskeskustelu. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Stredwick, J. 2000. An Introduction to Human Resource Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Torrington D., Hall L., Taylor S. 2005. Human resource management. Harlow: FT Prentice Hall

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WS Bookwell Oy.

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

Sähköiset lähteet:

Aikavuori, E. 2009. Suomen Valtiotieteilijöiden liitto. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Viitattu 2.11.2010
<http://www.valtiotieteilija.fi/node/188>

- Ammattiliitto Suora. 2003. Viitattu 24.11.2010
<http://www.suora.fi/Resource.phx/sivut/jounin-pdf.htx.liite.alinks.13.pdf>
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute - alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto: Acta Wasaensia 198. Viitattu 20.4.2011
www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf
- CVTips.com. 2010. Team performance Appraisal Dos and Don'ts. Viitattu 4.3.2011
<http://www.cvtips.com/career-success/team-performance-appraisal-dos-and-donts.html>
- Esimies.info - valmennusverkko. 2009- 2010. Millainen hyvä esimies on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan? Linjassa Oy. Viitattu 3.2.2011
<http://test.linemanager.fi/Esimiehen-persoona.php>
- Hartikainen, P. 2009. "Tätä peliä ei hävitä" Abduktiivinen tutkimus Halton Oy:n oppimishistoriasta 1986-2006. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 26.4.2011.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20070/9789513935641.pdf?sequence=1>
- Heathfield, S. 2003. Listen with your eyes- Tips for understanding nonverbal communication. Viitattu 18.10.2010
http://humanresources.about.com/od/interpersonalcommunication1/a/nonverbal_com.htm
- Pro Stories. 2010. Hyvä kehityskeskustelu antaa pelivaraa. Viitattu 9.12.2010
<http://www.pro-stories.fi/ajankohtaista/hyv%C3%A4-kehityskeskustelu-antaa-pelivaraa-0>
- Juholin, E. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet, Verkko-oppimateriaali. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 12.4.2011.
http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html
- Kaakkuri, V. 2010. Palautteen antaminen. Viitattu 18.11.2010
<http://www.tyossaoppii.fi/palautteet.htm>
- Kaakkuri, V. 2010. Palautteen antaminen. Viitattu 27.10.2010
<http://www.tyossaoppii.fi/palautteet.htm>
- Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 30.10.2010
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimiesopas.pdf
- Kehityskeskustelu- johtamisen työkalu. 2010. Viitattu 2.11.2010
<http://www.chydenius.fi/yksikot/kauppatieteet/koulutus/kehityskeskustelun-taustaa>
- Korhonen R. 2008. Viisi virhettä jotka pilaavat kehityskeskustelun. Talouselämä, 16.4.2008. Viitattu 30.10.2010
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article167657.ece>
- Palautteella on suuri merkitys. 2008. Viitattu 27.10.10
<http://www.kookas.fi/articles/read/6944>
- Palautteen vastaanottaminen. 2010. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.10.2010
<http://kehittaminen.turkuamk.fi/mlullise/OpetusF/Johop/OPPIMATERIAALIA/PALAU TEVastaanott.pdf>
- Perheyritysten liitto. 2010. Työelämä ja perheyritykset. Viitattu 21.4.2011.
http://www.perheyritystenliitto.fi/files/Tyoelama_ja_perheyritykset_5.pdf

Phoel, C.M. 2009. Feedback that works. Harvard Business Review Blogs. Viitattu 8.12.2010
http://blogs.hbr.org/hmu/2009/04/feedback-that-works.html?cm_sp=blog_flyout_-_hmu_-_feedback_that_works

Ross, J. A. 2009. How to ask better questions. Harvard Business Review Blogs. Viitattu 8.12.2010
<http://blogs.hbr.org/hmu/2009/05/real-leaders-ask.html>

Ryhmäkehityskeskustelut. Verve. Viitattu 24.11.2010
www.verve.fi/Link.aspx?id=1020403

Sintonen, K. 2004. Kehityskeskustelut tulevat- oletko valmis? Acatiimi. Viitattu 24.11.2010
http://www.acatiimi.fi/2004/7_04/7_04c.htm

Törmi, T. 2010. Osaamisen johtaminen: Osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Viitattu 12.4.2011. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/23316>

Valkeinen, T. 2006. Tulos/ tavoitekeskustelut - Kehityskeskustelut. Kuntatiedon keskus. Viitattu 30.10.2010
http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85381;30317

Viesti muutoksessa - opas johdolle ja esimiehille. 2007. Valtiokonttori. Viitattu 30.10.2010
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=7216&GUID=%7BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%7D>

Ylä-Outinen, T. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Viitattu 30.10.2010
<http://ttlry-fi-bin.directo.fi/@Bin/93cb9ef8e6a3ba71df3ea64f55629a47/1288440733/application/pdf/99272849/palauteluento.pdf>

Åberg, L. 2006. Leadership näkökulma johtamisviestintään. Viitattu 10.11.2010
www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/

Artikkelit:

Hammarsten, H. 2009. Kehityskeskustelu- älä tyydy liturgiaan! Fakta 1, 26-27.

Hammarsten, H. 2009. Tee palautteesta keskustelu. Fakta 9, 34-35.

Henrikson, S. 2010. Kalevala- koruja E. Laiho Oy:n pitkäaikaisille työntekijöille. Länsi - Uusimaa 23.12.2010

Holtari, T. 2009. Kiire väistyy. Fakta 5, 24-27.

Jabe, M. 2009. Valmennettava valmentaa itse. Fakta 5, 14-16.

Pakarinen, R. 2005. Puhumalla paremmaksi, Johtajuus!, 68-77. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.

Muut lähteet:

E. Laiho Oy, Laatuksikirja. 2000.

Laiho L. 2011. Toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2011. Lohja.

Laiho L. 2011. Toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 22.3.2011. Lohja.

Laiho L. 2011. Toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2011. Lohja.

- Kesälä A. 2011. Tuotantopäällikön henkilökohtainen tiedonanto 12.4.2011. Lohja.
- Silvola R. 2011. Palkanlaskijan henkilökohtainen tiedonanto 16.2.2011. Lohja.
- Nurminen, J. 2010. Markkinointipäällikön henkilökohtainen tiedonanto. Viitattu 24.11.2010
- Kotiranta, J. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 8.11. 2010. Lohja.
- Lackman, T. 2010 Henkilökohtainen tiedonanto. 2010. Lohja.
- Lindh, K. 2011. Kirjanpitäjän henkilökohtainen tiedonanto. 16.2.2011. Lohja.

Kuvat

Kuva 1: Työn tavoitteet.....	8
Kuva 2: Työn rakenne	9
Kuva 3: Organisaatiokaavio E. Laiho Oy.....	12
Kuva 4: Esimerkki työntekijän kehityssuunnitelmasta (Valpola 2002, 55)	23
Kuva 5: Palaute vastaanottajan näkökulmasta (Berlin 2009)	28
Kuva 6: Ikävien asioiden viestimisen malli (Hodson; Åberg 2006)	31
Kuva 7: Palautteen vastaanottamisen kaavio (Palautteen vastaanottaminen 2010).....	32
Kuva 8: Kehityskeskustelujen jakaantuminen esimiesten kesken	38
Kuva 9 Kehityskeskustelujen vuosikello	40
Kuva 10: Tiedotustilaisuuksien aikataulu	41
Kuva 11: Kehityskeskustelun vaiheet	42
Kuva 12: Valmistautuminen kehityskeskusteluun	44
Kuva 13: Istuminen neuvotteluhuoneessa (Aarnikoivu 2010, 144).....	45
Kuva 14: Istuminen ryhmäkehityskeskustelussa (mukaellen Aarnikoivu 2010, 144)	47
Kuva 15: Kehityskeskustelun kulku.....	48
Kuva 16: Kehityskeskustelun jälkiseuranta	50

Liitteet

Liite 1. Kehityskeskustelulomake, tavoitteet, versio 1	60 - 61
Liite 2. Kehityskeskustelulomake urakehitys versio 1	62
Liite 3. Kehityskeskustelulomake työyhteisö ja ilmapiiri versio1	63
Liite 4. Yhteenvetolomake	64
Liite 5. Ryhmäkehityskeskustelun runko	65
Liite 6. Kehityskeskustelulomake, tavoitteet, versio 2.	66 - 67
Liite 7. Kehityskeskustelulomake työyhteisö ja ilmapiiri versio2	68
Liite 8. Tiedotustilaisuuden runko.	69
Liite 9. Esimiehen ohje ryhmäkehityskeskustelut	70 - 71
Liite 10. Esimiehen ohje yksilökeskustelut	72 - 73

E. Laiho Oy:n kehityskeskustelulomake

Versio 1

Nimi: _____
Toimenkuva: _____
Lähin esimies: _____
Päivämäärä: _____

TAVOITTEET

1. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?
2. Pystytkö käyttämään työssäsi niitä taitoja joita sinulla on?
3. Mitkä ovat vahvuutesi näissä työtehtävissä?
4. Onko sinulla asioita, joista haluaisit oppia lisää?
5. Mikä työssäsi on mielekkäintä ?
6. Mikä on haastavinta työssäsi?
7. Mistä et pidä työssäsi?
8. Miten arvioisit onnistumistasi erilaisissa työtehtävissä?
9. Miten koet onnistuneesi työtehtävissäsi vuoden aikana?

10. Miten olet päässyt tavoitteisiisi vuoden aikana?

11. Mikä on edistänyt tavoitteisiisi pääsyä?

12. Entä mikä hidastanut?

URAKEHITYS

Versio 1

1. Mitä työtä toivoisit tekeväsi viiden vuoden päästä?
2. Kiinnostaisiko sinua vaihtaa työtehtäviä talon sisällä?
3. Jos kiinnostaa, mitä ne olisivat?
4. Onko olemassa jotain osa-alueita, joissa haluaisit kehittyä ja parantaa ammattitaitoasi?
5. Jos on, niin mitä?
6. Millaista lisäkoulutusta haluaisit?

TYÖYHTEISÖ JA TYÖILMAPIIRI

Versio 1

1. Millaiseksi koet koko yrityksen työilmapiirin?
2. Millaiseksi koet osastosi ilmapiirin?
3. Entä miten tulet toimeen läheisten työkavereiden kanssa? (Esim. tiimin jäsenet, henkilöt joiden kanssa työskentelet päivittäin)
4. Onko joku kenen kanssa tulet erityisen hyvin toimeen?
5. Onko joku kenen kanssa et haluaisi tehdä työtä?
6. Mikä on asia, joka parantaisi työilmapiiriä?
 - a. koko talossa
 - b. osastollasi
 - c. tiimissäsi
7. Miten toteuttaisit kyseisen asian/ asiat?
8. Mitä odotat esimieheltäsi?
9. Millaista palautetta annat esimiehellesi?
10. Mikä olisi ensimmäinen asia, jonka muuttaisit, jos olisit esimies?

Yhteenvetolomake

Päivämäärä: _____

Esimiehen nimi: _____

Työntekijän nimi: _____

1. Muutokset jotka tässä keskustelussa on sovittu

2. Mitä sovittiin tulevasta kaudesta?

3. Koulutustarve

4. Työilmapiiriä koskevat seikat

5. Asiat, jotka saa laittaa yhteenvetoon

Sitoudumme yllämainittuihin asioihin

Allekirjoitus ja päiväys

Allekirjoitus ja päiväys

Ryhmäkeskustelun runko

Kysymyksiä tiimille:

1. Millainen ryhmä olette?
2. Onko tavoitteenne yhtenäiset?
3. Mikä onnistuu parhaiten ryhmältänne?
4. Mitä parannuksia tiimin suhteen olisi hyvä tehdä?
5. Mitä itse voisit tehdä toisin?
6. Mitä muut voisivat tehdä toisin?

E. Laiho Oy:n kehityskeskustelulomake

Versio 2

Nimi: _____
Toimenkuva: _____
Lähin esimies: _____
Päivämäärä: _____

TAVOITTEET

1. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?
2. *Voitko käyttää työssäsi niitä taitoja, joita sinulla on?*
3. Mitkä ovat vahvuutesi näissä työtehtävissä?
4. Onko sinulla asioita, joista haluaisit oppia lisää?
5. Mikä työssäsi on mielekkäintä ?
6. Mikä on haastavinta työssäsi?
7. Mistä et pidä työssäsi?
8. Miten arvioisit onnistumistasi erilaisissa työtehtävissä?
9. Miten koet onnistuneesi työtehtävissäsi vuoden aikana?
10. Miten olet päässyt tavoitteisiisi vuoden aikana?

11. Mikä on edistänyt tavoitteisiisi pääsyä?

12. Entä mikä hidastanut?

TYÖYHTEISÖ JA TYÖILMAPIIRI

Versio 2

1. Millaiseksi koet koko yrityksen työilmapiirin?
2. *Millaiseksi koet osastosi tai tiimisi ilmapiirin?*
3. Entä miten tulet toimeen läheisten työkavereiden kanssa? (Esim. tiimin jäsenet, henkilöt joiden kanssa työskentelet päivittäin)
4. Onko joku kenen kanssa tulet erityisen hyvin toimeen?
5. Onko joku kenen kanssa et haluaisi tehdä työtä?
6. Mikä on asia, joka parantaisi työilmapiiriä?
 - a. koko talossa
 - b. osastollasi
 - c. tiimissäsi
7. Miten toteuttaisit kyseisen asian/ asiat?
8. Mitä odotat esimieheltäsi?
9. Mikä olisi ensimmäinen asia, jonka muuttaisit, jos olisit esimies?

Tiedotustilaisuuden runko esimiehelle

Tiedotustilaisuus rakentuu kolmesta osasta

1. uudesta käytännöstä tiedottaminen
2. kertominen mitä käytäntö tarkoittaa yksittäisen työntekijän kannalta
3. henkilöstön kysymyksiin vastaaminen

Kun tiedotustilaisuus pidetään ensimmäisen kerran, varataan sille aikaa 20 minuuttia. Mikäli huomataan, että aika on liian lyhyt, sitä voidaan pidentää tai tarvittaessa lyhentää, olennaisinta tiedotustilaisuudessa on, että kaikki osa-alueet käydään huolellisesti läpi.

Tiedotustilaisuuden aluksi kerrotaan henkilöstölle, mitä on tapahtumassa eli mitä uusi kehityskeskustelukäytäntö tarkoittaa yleisesti. Keskustelukäytännöllä halutaan saada henkilökunnan ääni paremmin kuuluviin ja selvittää, millaisia muutostoiveita henkilöstöllä on. Keskustelussa katsotaan myös, miten työntekijä on päässyt asetettuihin tavoitteisiin. Keskusteluja tullaan käymään kerran vuodessa. Henkilöstöllä on mahdollisuus pohtia omaa työtään ja esittää mahdollisia toiveita lisävastuusta tai työtehtävien muutoksesta. Keskustelussa on mahdollisuus antaa palautetta myös esimiehelle.

Toinen vaihe on, että kerrotaan työntekijöille, mitä kehityskeskustelut tarkoittavat heidän näkökulmastaan. Tässä osiossa korostetaan asiallisen palautteenannon merkitystä ja korostetaan, että kaikki palautteet on annettava asiallisesti ja rakentavasti, sillä epäasiallinen palaute harvoin johtaa muutoksiin. Henkilökunnalle kerrotaan myös, että kehityskeskustelu ei ole palkkakeskustelu. Kehityskeskustelu vaatii työntekijältä etukäteisvalmistautumista. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tulee täyttää etukäteen jaettavat kehityskeskustelulomakkeet ja miettiä onko jotain asioita, joita hän haluaisi ottaa esille keskustelussa. Työntekijän tulee ottaa lomakkeet mukaan keskusteluun.

Kun on kerrottu, mitä käytäntö tarkoittaa yksittäisen työntekijän kannalta, jaetaan keskustelulomakkeet yksittäiskeskusteluun osallistuville ja he saavat tutustua niihin. Henkilökuntaa kehoitetaan kysymään, mikäli keskustelulomakkeissa on jotain epäselvää. Henkilöstön ja esimiesten on hyvä huomioida, että kehityskeskustelu johon kumpikaan osapuoli ei ole valmistautunut ei johda mihinkään ja näin siitä jää myös hyödyt saamatta. Ryhmäkehityskeskusteluun osallistuville tiimeille ei jaeta keskustelulomakkeita.

Kolmanneksi vaiheeksi jää henkilöstön kysymyksiin vastaaminen. Tässä kohdassa tiedotustilaisuuden pitäjän tulee varmistaa, että jokainen saa mahdollisuuden kysyä.

Ohje esimiehelle tiimikohtaisen ryhmäkehityskeskustelun pitämiseen

Kehityskeskustelun tavoitteena on saada keskusteluista molempia osapuolia motivoiva ja tasa-arvoinen tilaisuus, jonka tarkoituksena on kehittää yritystoimintaa ja tarkistaa, miten tiimi on päässyt asetettuihin tavoitteisiin sekä nähdä, miten tiimi vuorovaikuttaa keskenään. Keskustelujen sisältö on tarkoitus pitää jokaisen tiimin kanssa samantyyppisenä.

Ryhmäkehityskeskusteluun valmistautuminen ja keskustelutilanne

Jokaista tiimiä varten varataan aikaa 1,5 - 2 tuntia. Keskustelu tulee pitää rauhallisessa tilassa mieluiten niin, että kaikki istuvat ympyrässä tai muulla tavalla siten, että kukaan ei istu esimerkiksi neuvottelupöydän päässä yksin. Keskustelun pitää olla tasa-arvoinen tapahtuma ja siksi on tärkeää välttää kuulusteluasetelman syntymistä. Kaikilla tulee olla puhelimet äänettömällä, jotta ne eivät häiritse keskusteluita. Tilanteen ja keskusteluympäristön tulee muutenkin olla rauhallinen ja häiriötön.

Keskustelun aluksi esimies voi kysyä ryhmän kuulumisia yleisesti rentouttaakseen ryhmän jäseniä ja helpottaakseen avoimen ja luottamuksellisen tunnelman syntymistä. Tässä vaiheessa esimies voi vielä korostaa keskustelun luottamuksellisuutta. Keskustelun aikana esimies voi toimia tilanteen mukaan puheenvuorojen jakajana ja varmistaa sen, että kaikki saavat puheenvuoron.

Keskustelun ideana on, että esimiehen johdolla ryhmä keskustelee ryhmähengestä, kehityskohteistaan ja työhön liittyvistä tavoitteista. Tavoitteena olisi saada selkeä kuva lähitulevaisuudesta sekä kehityskohteisiin liittyvien haasteiden ratkaisemisesta. Ryhmäkeskusteluissa on tärkeää muistaa, että palautteen antamisessa ei saa mennä henkilökohtaisuuksiin, vaan kritiikin kuuluu liittyä työhön.

Esimiehen kannalta ryhmäkeskustelut on hyvä tapa nähdä, kuinka ryhmä vuorovaikuttaa keskenään. Tämän näkee jo siinä vaiheessa, kun esimies pyytää keskustelun alkusi tiimiä kertomaan, mitkä ovat heidän tärkeimmät tavoitteensa. Keskustelun tukena voi olla tilastot, joista näkyy työntekijöiden pääsy asetettuihin tavoitteisiin. Nämä toimivat pohjana toiminnan kehittämiseksi ja oman työn analysoinnille. Samalla se tarjoaa näkökulmaa siihen, miten tiimin toimintaa voi lähteä kehittämään.

Keskusteluissa käsitellään ryhmäkohtaisia sekä työyhteisökohtaisia tavoitteita ja sitä, miten ryhmän vuorovaikutus toimii. Keskustelussa esimiehen tukena on ryhmäkeskusteluja varten laaditut kysymykset, joita hän voi esittää ryhmälle.

Kun keskustelu on loppusuoralla, voi esimies pyytää palautetta itselleen. Keskustelun lopuksi esimies voi kertoa ajankohtaisista asioista ja mahdollisista tulevista muutoksista yrityksessä. Uusien tavoitteiden asettaminen voi tapahtua esimerkiksi siten, että tiimi ehdottaa itse itselleen uudet tavoitteet niin itse työhön kuin myös tiimin vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Tiimien sopimat tavoitteet kirjataan ylös yhteenvetolomakkeelle ja lopuksi sekä esimies että tiimin jäsenet allekirjoittavat lomakkeen. Yhteenvetolomakkeena käytetään samaa lomaketta kuin yksilökeskusteluissa.

Huomioitavaa palautteen antamisessa kehityskeskustelussa

Negatiivista palautetta tulee antaa harkitusti ja perustellusti. Asia tulee selvittää perusteellisesti osapuolten kanssa ja varmistaa, että kaikki ovat hyväksyneet ratkai-

sun johon päädyttiin. Näin vältetään uusien ristiriitaisuuksien syntyminen. On hyvä myös muistaa, että positiivistakin palautetta saattaa joutua perustelevaan, ennen kehityskeskustelua siihen kannattaa valmistautua.

Ohje esimiehelle yksilökehityskeskustelun pitämiseen

Kehityskeskustelun tavoitteena on saada keskusteluista molempia osapuolia motivoiva ja tasa-arvoinen tilaisuus, jonka tarkoituksena on kehittää yritystoimintaa ja tarkistaa miten työntekijä on päässyt asetettuihin tavoitteisiinsa. Keskustelujen sisältö on tarkoitus pitää jokaisen keskustelijan kanssa melko samana.

Valmistautuminen ja keskustelutilanne:

Esimies varaa rauhallisen ja häiriöttömän paikan keskustelulle, aikaa on varattava noin puolitoista tuntia. Molempien keskustelijoiden täytyy varmistaa, että puhelin on äänettömällä, jotta keskustelu ei häiriintyisi. Keskustelutilanteessa työntekijän ja esimiehen tulee istua siten, että heidän välissään on esimerkiksi pöydän kulma, näin vältetään kuulusteluasetelman syntymistä.

Keskustelun aluksi esimies voi aloittaa keskustelun kysymällä jotain esimerkiksi työntekijän perheestä tai muusta asiasta, jonka hän tietää kyseiselle henkilölle tärkeäksi. Näin helpotetaan luontevan keskustelun syntymistä. Työntekijälle myös kerrotaan, että keskustelu on luottamuksellinen. Jo alusta asti esimiehen tulee huolehtia siitä, että keskustelussa on luottavainen ilmapiiri ja että, kunnioitetaan keskustelukumppania. Esimiehen on hyvä ottaa huomioon työntekijän senhetkinen elämäntilanne, hankalassa tilanteessa olevalle ei ole aiheellista osoittaa esimerkiksi lisävastuuta.

Keskustelussa esimiehellä on tukena työntekijän etukäteen täyttämä kysymyslomake, joka käydään läpi kohta kohdalta. Kun tavoitteita ja työyhteisöä koskevat lomakkeet on käyty läpi, täytetään urakehitystä koskeva lomake. Kaikkea keskusteltua ei ole pakko kirjata ylös.

Keskustelu tavoitteista voidaan aloittaa siten, että työntekijä itse kertoo oman työnsä tavoitteet. Näin varmistutaan siitä, että työntekijän työnkuvasta ollaan yhtä mieltä esimiehen kanssa. Asetetut tavoitteet eivät saa olla ristiriidassa toisten työntekijöiden tavoitteiden kanssa, jotta välttyttäisiin sekaannuksilta. Tavoitteiden tulee olla riittävän selkeitä ja saavutettavissa olevia.

Keskustelutilanteessa erilaiset näkemyserot saattavat vaikuttaa keskusteluun. Esimiehen siinä on tärkeää tiedostaa erilaiset näkemykset ja ymmärtää niitä. Valituksia kannattaa kuitenkin kuunnella vain ” yhden kierroksen verran”. Mikäli työntekijä näkee kaiken negatiivisesti voi häneltä kysyä vastapainoksi, mitä hyvää hän näkee työssään ja elämässään.

Lomakkeiden täyttämisen jälkeen esimiehellä on mahdollisuus kertoa tulevista muutoksista yrityksessä. Esimies voi myös pyytää työntekijää antamaan palautetta itselleen. Keskustelun lopuksi tehtävään yhteenvetolomakkeeseen kirjataan pääkohdat läpikäydyistä asioista. Kirjattavista asioista kummankin osapuolen tulee olla yhtä mieltä. Kaikkia tärkeitä asioita ei tarvitse kirjata, vaan ne voidaan jättää vain esimiehen ja työntekijän tietoon.

Huomioitavaa palautteen antamisessa kehityskeskustelussa :

Negatiivista palautetta tulee antaa harkitusti ja perustellusti. Asia tulee selvittää perusteellisesti osapuolten kanssa ja varmistaa, että kaikki ovat hyväksyneet ratkaisun johon päädyttiin. Näin vältetään uusien ristiriitaisuuksien syntyminen. On hyvä

myös muistaa, että positiivistakin palautetta saattaa joutua perustelemaan, ennen kehityskeskustelua siihen kannattaa valmistautua