

Kehityskeskustelumalli osana kasvuyrityksen henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamista

Elina Rosengren



| | |
|--|--|
| Tekijä Elina Rosengren | |
| Koulutusohjelma Liiketalous | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Kehityskeskustelumalli osana kasvuyrityksen henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamista | Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 4 |
| <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä kehityskeskusteluun kasvuyrityksen henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, ja tuottaa toimiva lomake tukemaan kasvuyrityksen kehityskeskusteluprosessia. Tavoitteena on kehittää tulevalle kasvuyrityksen henkilöstövastaavalle osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamiseen joustava, yrityksen kasvun mukaan vuosittain päivittyvä kehityskeskustelumalli. Työn toimeksiantaja on kasvuyritys Era Content Oy.</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön kehityskeskustelumallin suunnittelu käynnistyi tammikuussa 2017, ja työ valmistui elokuussa 2017. Aineistoa mallin suunnitteluun hankittiin kehityskeskustelua käsittelevästä kirjallisuudesta sekä haastattelemalla huhtikuussa 2017 Era Content Oy:n toimitusjohtajaa sekä yrityksen kahdeksaa työntekijää ensimmäisen kehityskeskustelukierroksen jälkeen, jossa käytössä oli ensimmäinen tuotettu versio kehityskeskustelulomakkeesta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja lähettämällä puolistrukturoitu kyselylomake sähköpostitse. Tietoperustan ja haastatteluista saatujen vastausten perusteella suunniteltiin ja laadittiin kehityskeskustelumalli.</p> <p>Työ valmistui ajallaan. Työn tuotoksena syntynyt kehityskeskustelumalli toimii ohjeistuksena HR-tehtävistä vastaavalle henkilölle kohdeyrityksessä. Ohjeistus kuvaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tulee toteutua kehityskeskusteluprosessin aikana. Toimeksiantaja oli tyytyväinen kehityskeskustelumalliin ja otti sen heti käyttöön. Opinnäytetyön tekijä työllistyi itse opinnäytetyöprosessin aikana toisen toimialan kasvuyrityksen HR-tehtäviin, jossa kehityskeskustelumallia ryhdytään heti hyödyntämään.</p> | |
| Asiasanat Kehityskeskustelu, kasvuyritys, kehityskeskustelulomake, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön keskeiset käsitteet, tarkoitus ja tavoite | 2 |
| 1.2 | Opinnäytetyöprosessin aikataulu ja suunnitelma | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne | 3 |
| 2 | Kehityskeskustelu osana osaamisen johtamista | 5 |
| 2.1 | Osaamisen johtaminen ja kehittämisjärjestelmä yrityksessä | 5 |
| 2.2 | Kehityskeskustelukulttuurin synty ja kehitys..... | 7 |
| 2.3 | Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset | 8 |
| 2.4 | Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisössä | 11 |
| 3 | Kehityskeskustelumalli kasvuyrityksen johtamisen työkaluna | 15 |
| 3.1 | Kasvuyritykset ja työllistyminen | 15 |
| 3.2 | Henkilöstön johtamisen haasteet kasvuyrityksessä | 17 |
| 3.3 | Kehityskeskusteluiden status tämän päivän kasvuyrityksissä..... | 18 |
| 3.4 | Toimiva ja hyödyllinen kehityskeskustelumalli | 21 |
| 3.4.1 | Esimiehen ja työntekijän valmistautuminen | 22 |
| 3.4.2 | Kehityskeskustelulomake tukivälineenä ja runkona keskustelussa | 23 |
| 3.4.3 | Kehityskeskustelun toteutus, jälkihoito ja seuranta | 24 |
| 4 | Kehityskeskustelumallin luominen Era Content Oy:lle..... | 28 |
| 4.1 | Yrityksen esittely..... | 28 |
| 4.2 | Yrityksen lähtötilanteen kuvaus | 31 |
| 4.3 | Toiminnallinen osuus vaiheittain | 31 |
| 4.3.1 | Vaihe 1. Toimeksianto: kehityskeskustelulomakkeen luominen | 32 |
| 4.3.2 | Vaihe 2. Valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito | 34 |
| 4.3.3 | Vaihe 3. Henkilöstön ja toimitusjohtajan haastattelut ja tulokset | 36 |
| 4.3.4 | Vaiheet 4. ja 5. Aineiston koonti, opinnäytetyön kirjoittaminen ja kehityskeskustelumallin luominen | 40 |
| 4.4 | Kehityskeskustelumalli Era Content Oy:n kasvun ja menestymisen tukena | 41 |
| 4.5 | Eran kehityskeskustelumalli HR-tehtävistä vastaavalle | 44 |
| 5 | Pohdinnat..... | 49 |
| | Lähteet | 52 |
| | Liitteet..... | 55 |
| | Liite 1. Kehityskeskustelulomake | 55 |
| | Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille | 57 |
| | Liite 3. Haastattelukysymykset Eero Anhavalle | 58 |
| | Liite 4. Paranneltu versio kehityskeskustelulomakkeesta | 59 |

1 Johdanto

Työhyvinvointi ja oma ammatillinen kehittyminen ovat aina puhutelleet minua. Olen ollut työelämässä jo kaksikymmentä vuotta, minkä aikana olen saanut paljon kokemusta kehityskeskusteluista, niin hyvässä kuin huonossa. Nykyisessä työssäni, mihin työllistyin opinnäytetyöprosessin aikana, saan itse olla mukana vaikuttamassa, edesauttamassa ja tukemassa työntekijöiden työhyvinvointia ja osaamista. Idea tämän opinnäytetyön aiheelle syntyi mediassa vallitsevasta keskustelusta sekä omista kokemuksistani työelämässä.

Suuremmat kasvuyritykset ovat julistaneet kovaäänisesti luopuvansa perinteisen mallin mukaisista kehityskeskusteluista. Mutta miksi? Onko syy kehityskeskusteluissa, vai niiden toteuttamismallissa. Kasvuyrityksissä eletään jatkuvan muutoksen alla, jolloin on tärkeää etsiä ja muovata sellaisia toimintamalleja, jotka palvelevat parhaiten kutakin yritystä. Jatkuvan, ”tekemisen lomassa” annetun palautteen merkitys on viime vuosina korostunut, varsinkin kasvuyrityksissä. (Talouselämä 14.11.2015.)

Kehityskeskustelun lisäksi myös työhyvinvointi on ajankohtainen ja yhteiskunnallinenkin aihe. Se on sitä oikeastaan aina, sillä työhyvinvointi koskettaa kaikkia työssä käyviä joka päivä. Se on myös avaintekijä organisaation kilpailukyvyn, taloudellisen tuloksen ja maineen säilyttämiseksi sekä kasvattamiseksi. Tutkimukset myös osoittavat, että oikein kohdennettuna työhyvinvointiin suunnatut investoinnit kasvattavat yrityksen tulosta ja tuottavuutta, voittoa, asiakastyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. Tämän lisäksi ne vähentävät sairauspoissaoloja ja tapaturmia. (Työterveyslaitos 2017.) Näillä kaikilla tekijöillä on suuri vaikutus kansantalouteen sekä työikäisten ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen.

Aarnikoivun (2016, 13) mukaan silloin, kun yrityksessä oivalletaan kehityskeskustelun merkitys työhyvinvoinnin ja motivaation syntymisessä, siitä muovautuu aidosti hyödyllinen johtamisen työkalu. Hyvin suunnitellun kehityskeskusteluprosessin kautta työntekijöiden sitoutuneisuuden taso myös nousee. Aarnikoivun (2016, 13) näkemyksen mukaan kehityskeskustelu tuo parhaimmillaan keskustelun osapuolille arvokkaita havaintoja liittyen omaan työhön ja yrityksen toimintatapoihin. Viitalan (2008, 170) mukaan yrityksessä työskentelevät *ihmiset* ovat sen arvokkainta pääomaa, sillä ilman ihmisiä ei ole osaamista, ja ilman osaamista ei synny kilpailuetua. Jotta yritys voi menestyä, tulee siinä työskentelevien ihmisten voida hyvin.

1.1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet, tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat *kehityskeskustelu, työhyvinvointi ja osaaminen*.

Tässä opinnäytetyössä kehityskeskustelulla tarkoitetaan Viitalan (2013, 187) määritelmän mukaista säännöllisesti tapahtuvaa, ennalta sovittua, systemaattista ja tavoitteellista keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Työhyvinvointia käsitellään Juutin ja Vuorelan (2002, 85) näkemyksen kautta; ”*voimavaroja antava johtaminen nostaa yksilön ja ryhmän parhaat puolet esiin*”. Osaamista tarkastellaan tässä opinnäytetyössä osaamisen johtamisen näkökulmasta, jonka keskeisin tehtävä Viitalan (2013, 170 - 171) mukaan on vaalia olemassa olevaa osaamista, kehittää ja uudistaa sitä, sekä tunnistaa myös tulevaisuudessa tarvittava osaaminen.

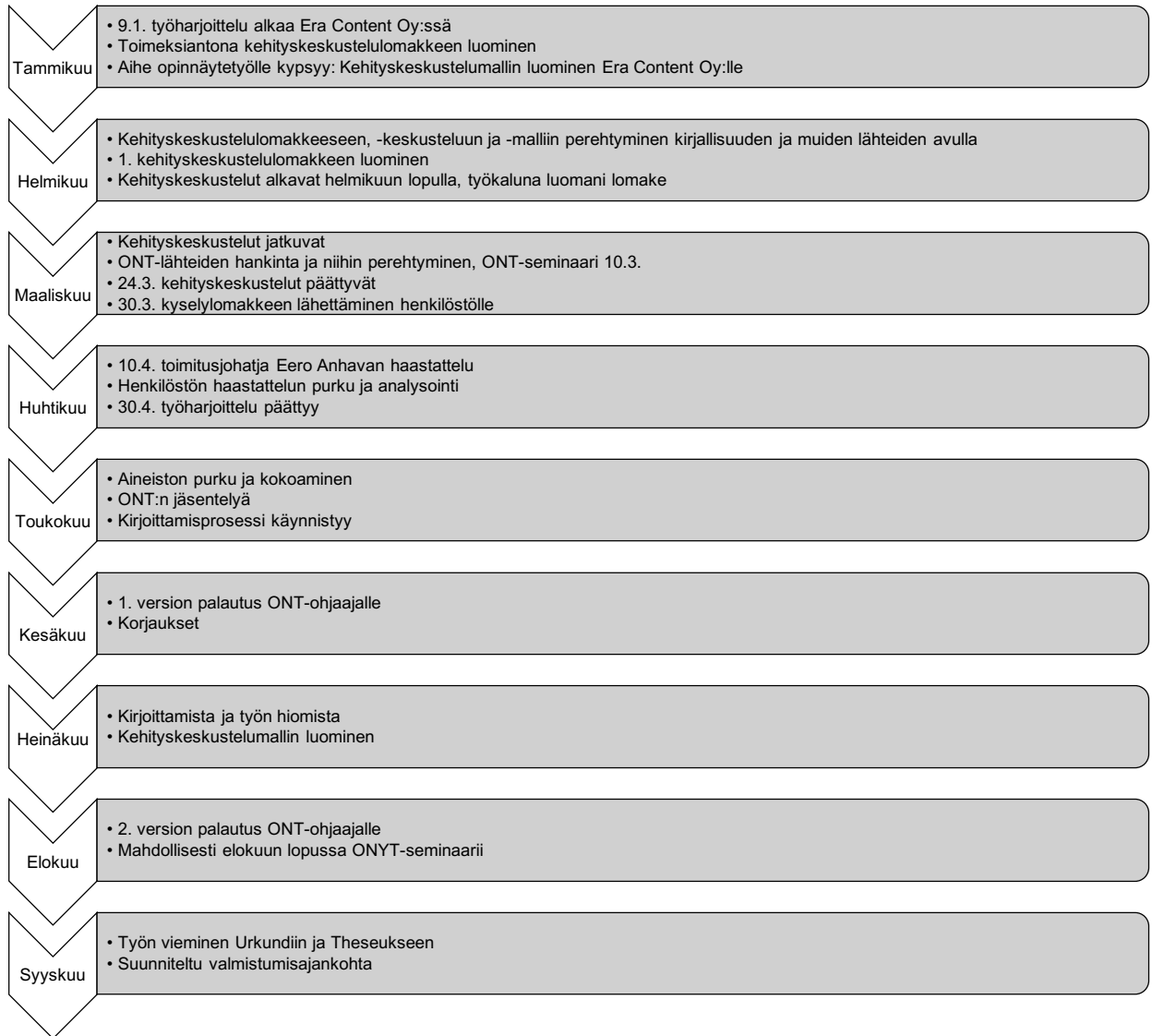
Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä kehityskeskusteluun kasvuyrityksen henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, sekä tuottaa toimiva lomake tukemaan kehityskeskusteluprosessia. Tavoitteena on kehittää kehityskeskustelumalli, jota vuosittaisten palautteiden avulla voidaan jatkuvasti päivittää yrityksen kasvun ja kehityksen mukaisesti. Työn toimeksiantaja on kasvuyritys Era Content Oy.

Eran kasvutahti on ollut intensiivinen, minkä vuoksi yritys on ollut jatkuvassa muutostilassa. Koska omistajat tekevät myös paljon niin operatiivista- kuin asiakaspalvelutyötä, on henkilöstön johtamiseen pystytty resursoimaan melko vähän. Työkaluja henkilöstön johtamiseen ei varsinaisesti ei ole ehditty luoda, ja esimerkiksi perehdytys uuden työntekijän tullessa taloon, on tehty aina tilanteen sallimilla resursseilla. (Anhava 10.4.2017.) Koska yrityksessä ei ole aiemmin pidetty rutiinomaisesti tai tietyn mallin mukaisesti kehityskeskusteluja, oli tarpeellista myös selvittää, mitä mieltä henkilöstö on yrityksen henkilöstön kehittämisen tilasta ylipäätään, ja mitkä tekijät henkilöstö kokee tärkeäksi sen tiimoilta.

1.2 Opinnäytetyöprosessin aikataulu ja suunnitelma

Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyöprojektin suunnitelma ja aikataulu kronologisessa järjestyksessä. Prosessi alkaa syventävän työharjoittelun alkamisajankohdasta, 9.1. Neljä kuukautta kestävä harjoittelun jälkeen varsinainen kirjoitusprosessi käynnistyy. Prosessi päättyy syyskuussa, jolloin opinnäytetyö on valmis arvioitavaksi.

2017



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu ja suunnitelma

1.3 Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on ainoastaan kehityskeskustelulomakkeen ja kehityskeskustelumallin sisällön tuotanto. Opinnäytetyö ei sisällä kehityskeskustelumallin tai -lomakkeen visuaalisen ilmeen suunnittelua tai tuottamista. Työhyvinvointi on varsin laaja käsite pitäen sisällään paitsi fyysisen jaksamisen ja henkisenkin hyvinvoinnin, myös turvallisen, terveellisen ja tuottavan työympäristön, jossa työskentelee ammattitaitoinen henkilöstö, hyvin johdetussa organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2017.) Näin ollen työhyvinvointia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä Juutin ja Vuorelan (2002, 85)

näkemyksen kautta, eli voimavaroja antavan johtamisen näkökulmasta. Juutin ja Vuorelan mukaan voimavaroja antavalla johtamisella viitataan merkityksen ja mielekkyyden luomiseen, joka syntyy sitä kautta, että työntekijöille luodaan päämääriä, joiden tavoittelun he kokevat mielekkääksi ja merkitykselliseksi. (Juuti & Vuorela, 2002, 85.)

Opinnäytetyö alkaa johdannolla aiheeseen, mitä seuraa teoriaosuus, joka jakautuu kahteen teemaan. *Toisessa luvussa* perehdytään kehityskeskusteluun osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. *Kolmannessa luvussa* käsitellään toimivan kehityskeskustelumallin edellytyksiä, sekä perehdytään nykypäivän kasvuyritysten kehityskeskustelukäytäntöihin esimerkkitapausten avulla. Opinnäytetyön *neljäs luku* koostuu empiriasta, jossa esitellään kohdeyritys sekä kuvataan toiminnallisen osuuden eri vaiheet. Sen jälkeen esitellään opinnäytetyön tuotos ja tulos, eli kehityskeskustelumalli kohdeyritykselle. *Viimeinen eli viides luku*, koostuu opinnäytetyön tekijän pohdinnoista siitä, kuinka asetetut tavoitteet saavutettiin ja miten opinnäytetyön tekijän asiantuntijuus lisääntyi opinnäytetyöprosessin aikana.

2 Kehityskeskustelu osana osaamisen johtamista

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen, hyödyllisen kehityskeskustelun sekä työhyvinvoinnin yhtälöä. Näiden tekijöiden onnistuneesti toteutuessa, kasvuyrityksellä on valmiudet kehittää henkilöstöään ja luoda kilpailuetua markkinoilla.

Ensin tarkastellaan osaamisen johtamista strategian jalkauttamisen sekä olemassa olevan osaamisen kehittämisen, uudistamisen sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistamisen näkökulmasta. Tämän jälkeen perehdytään kehityskeskustelun historiaan ja kehitykseen, sekä tarkastellaan onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä. Luvun lopussa perehdytään työhyvinvointiin esimiestaitojen näkökulmasta, ja tarkastellaan palautteen antamisen ja vuorovaikutustaitojen merkitystä työhyvinvoinnin syntymisessä.

2.1 Osaamisen johtaminen ja kehittämisjärjestelmä yrityksessä

Osaamisesta on tullut viime vuosikymmeninä yritysten yksi merkittävimmistä kilpailukykytekijöistä. Viitalan (2013, 170) mukaan ilman ihmisiä organisaatioissa ei olisi osaamistakaan. Suomessa osaaminen tunnustettiin nerokkaan liikeidean, hyvän organisaatorakenteen, toimivien prosessien ja pääomarakenteen rinnalla yrityksen menestyksen avaintekijäksi 1980-luvulla (Viitala 2008, 7). Oppiva organisaatio (*learning organization*) on yritys, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet ja kykenee sekä uudistamaan että hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista. Osaamisen johtaminen (*knowledge management*) sisältyy vahvasti yrityksen strategiseen toimintaan ja sitoutuu liiketoiminnan suunnitteluun ja tavoitteisiin. Osaamisen johtamisen keskeisin tehtävä on vaalia olemassa olevaa osaamista, kehittää ja uudistaa sitä, sekä tunnistaa myös tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Viitala 2013, 170 - 171.)

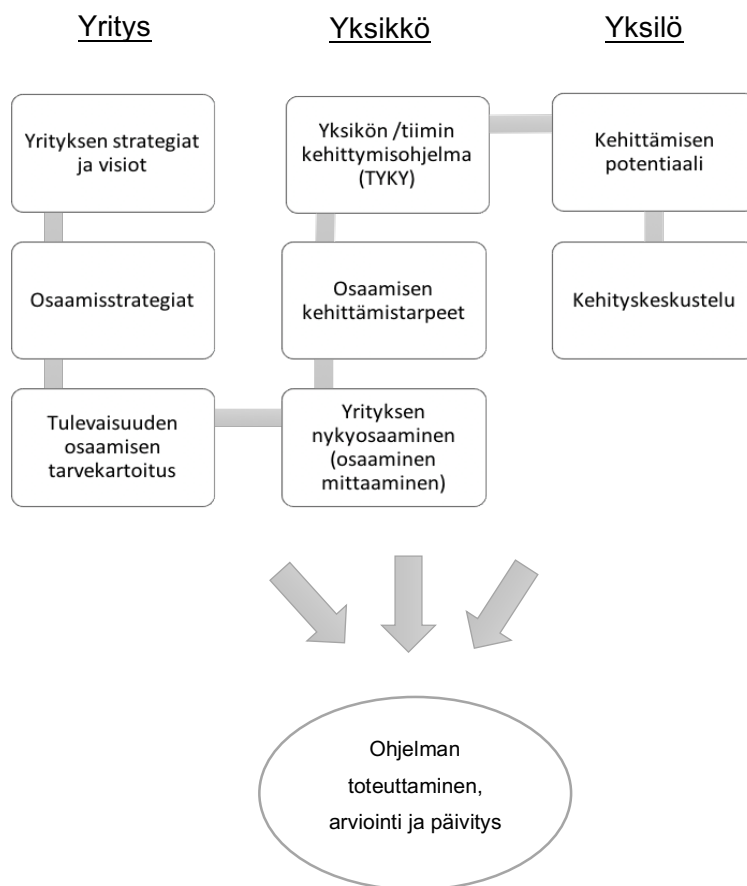
Suomalaisessa yritysmaailmassa osaamisen johtaminen on noteerattu voimakkaasti 1990-luvulta saakka, ja yhtenä sen suunnitelmallisena työkaluna on pidetty kehityskeskusteluja (Viitala 2008, 7). Tämä johtuu osaksi siitä, että olennaista osaamisen johtamisessa on lähteä yksilötasolta. Yksilön oppimista ja osaamista täytyy osata ymmärtää, jotta se voidaan liittää osaksi yrityksen liiketoiminnan strategisia tavoitteita. Vain tätä kautta yrityksen kilpailukyky ja toiminnan laatu kehittyvät. (Viitala 2013, 170.)

Kehityskeskustelu on työkalu yrityksen osaamisen kehittämisjärjestelmälle. Parhaimmillaan se tukee paitsi yrityksen yksittäisten osaamisalueiden kehittymistä, myös

yksilön itsensä ammatillista kehittymistä ja etenemistä omalla urapolullaan. Tyypillisesti kehityskeskustelu käydään kerran tai kaksi kertaa vuodessa, mutta joissakin organisaatioissa se voidaan pitää useamman kerran vuodessa, esimerkiksi kvartaaleittain. (Viitala 2013, 187.)

Osaamisen kehittämissuunnitelma tehdään yleensä kahdeksi vuodeksi eteenpäin. Sen raameina toimivat yrityksen asettamat liiketoiminnalliset tavoitteet sekä osaamisesta laadittu tarvekartoitus. Osaamisen kehittämissuunnitelma tehdään usein niin, että koko henkilöstölle, eri osastoille ja tiimeille sekä yksittäisille työntekijöille luodaan omat kehittämissuunnitelmansa, joista kokonaiskuva muodostuu. (Viitala 2013, 186 - 187.)

Osaamisen kehittämisjärjestelmällä tarkoitetaan tässä työssä Viitalan (2005, 86) näkemyksen mukaista osaamisen tunnistamista yrityksessä, sen kaikilla tasoilla. Kuviossa 2 on kuvattu Viitalan (2005, 225) mallin mukaisesti kaikkia niitä yritys-, yksikkö- ja yksilötason tekijöitä, mistä yrityksen osaamisen kehittämisjärjestelmä koostuu. Kehittämisjärjestelmä perustuu yrityksen strategiaperustaan, eli yrityksen visioon, missioon ja arvoihin, minkä kautta muotoutuvat yrityksen osaamisen strategiat. Edellä mainittujen avulla voidaan määrittää myös yrityksessä tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Yritystasolta siirrytään tarkastelemaan yksikkötasoa, missä fokus on yrityksen nykyosaamisessa, osaamisen kehittämistarpeissa sekä yksikön tai tiimin omassa kehittämisohjelmassa. Yksikkötasolta siirrytään yksilötasolle, yksittäiseen työntekijään ja tämän kehittämisen potentiaaliin. Hyödyllinen työkalu tämän potentiaalinn tunnistamiseksi on kehityskeskustelu. Näistä kaikista tekijöistä syntyy yrityksen kehittämisjärjestelmä, jonka avulla kehittämisohjelmaa ylläpidetään, arvioidaan ja päivitetään.



Kuvio 2. Yrityksen osaamisen kehittämisjärjestelmä (Viitala 2005, 225.)

2.2 Kehityskeskustelukulttuurin synty ja kehitys

Kehityskeskustelukulttuurin synty juontaa juurensa aina 1800-luvun puoliväliin, jolloin länsimaisen teollistumisen myötä havahduttiin kouluttamattoman työväen johtamisen haasteisiin. Henkilöstöjohtaminen sai tuolloin kannuksensa, ja 1800-luvun loppupuolella suuremmissa yrityksissä alettiin ymmärtää henkilöstön hyvinvoinnin tuoma arvo – mitä paremmin työväki voi, sitä parempaa jälkeä he myös työssään tuottivat. Suomessakin ilmiö havaittiin 1900-luvun alkupuoliskolla, jolloin yritysjohtajat tarjosivat työntekijöidensä perheille esimerkiksi lastenhoitoa ja asuntoja. (Viitala 2013, 31.)

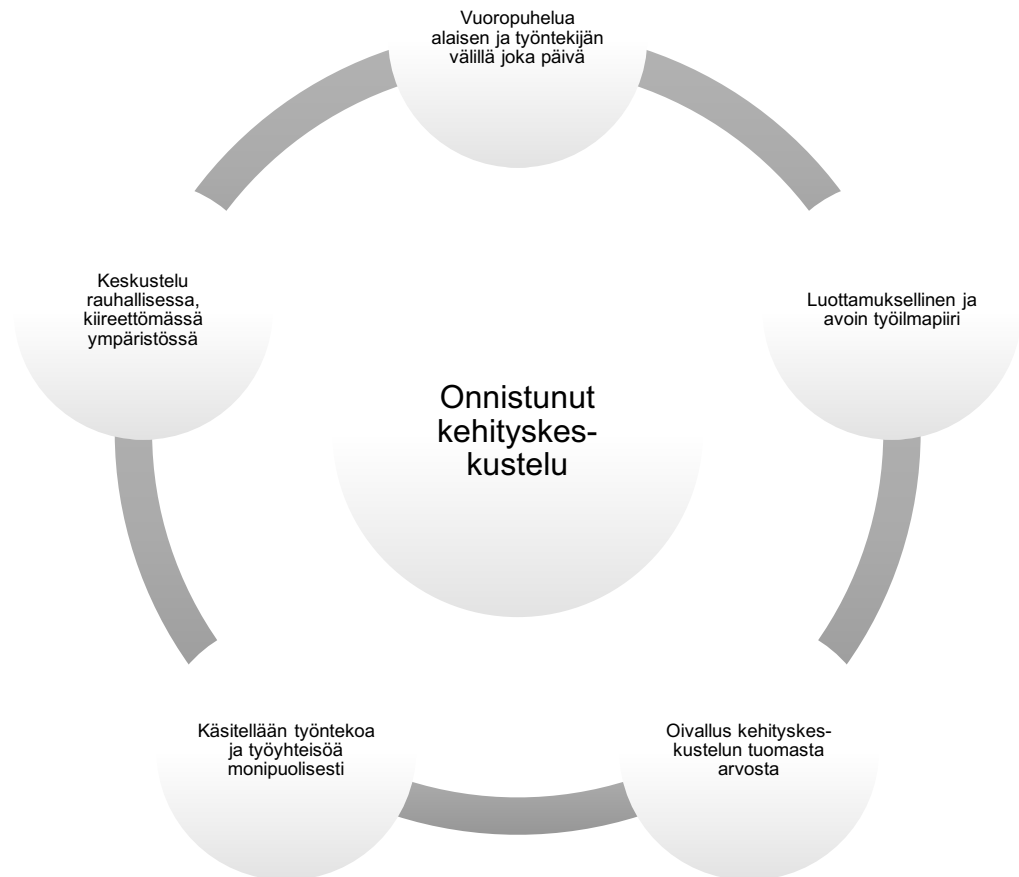
Henkilöstövoimavaroja alettiin tutkia fokusoidusti 1970-luvun Suomessa, mikä ilmeni yrityksissä lähinnä työvoimaresurssien suunnitteluna, määrällisenä ja rationaalisena

ennustamisena ja matemaattisten mallien hyödyntämisenä. 1980-luku oli tehokkuusajattelun aikakautta, jolloin ymmärrettiin, että henkilöstösuunnitelmia tulisi tehdä myös pidemmälle tulevaisuuteen. Tuolloin suunnittelutyö kuitenkin edelleen pohjautui henkilöstöressurssien ennustamiseen ja tilastointiin, esimerkiksi sairauspoissaolojen kohdalla. 1990-luvun tietoliikennemurros muovasi henkilöstöjohtamista strategialähtoisemmäksi, jolloin henkilöstösuunnittelu ja -johtaminen otettiin osaksi liiketoiminnan strategiaa. 2000-luvulla henkilöstö alettiin nähdä yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja kilpailutekijänä, vaikkakin samaan aikaan tehokkuusajattelu ja henkilöstökulujen minimointi kasvoivat ilmiömäisesti. Tämä loi hyvin ristiriitaisen asetelman henkilöstöjohtamisen kentällä. (Viitala 2013, 32 - 34.)

Kehityskeskustelut ovat olleet osa suomalaisia yrityksiä jo monta vuosikymmentä. Ne jalkautuivat maailmalta Suomeen 1970-luvulla, jolloin tulosjohtaminen kukoisti. Tuolloin kehityskeskustelu tunnettiin termillä tavoitekeskustelu. 1980-luvulla alettiin ymmärtää vuorovaikutteisen esimies–alaisuuden tuomia etuja, sekä nähtiin niiden vaikutus liiketoiminnan tulokseen. 1990-luvulla kehityskeskusteluista käytettiin yleisemmin nimitystä esimies-alaiskeskustelut. Nyt 2010-luvulla trendinä on ollut nimetä kehityskeskustelut jälleen uusin termin, ja yrityksissä on alettu personoimaan kehityskeskustelukäytäntöjä yrityksen liiketoimintamalleja ja kulttuuria tukeviksi. (Aarnikoivu 2016, 17 - 18.)

2.3 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

Seuraavaksi käsitellään onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä, joita kuviossa 3 esitetään. Kehityskeskustelun onnistumiseksi tarvitaan vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä joka päivä, luottamuksellisessa ja avoimessa työilmapiirissä. Yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden tulee myös ymmärtää kehityskeskustelusta saatava hyöty. Kehityskeskustelun avulla voidaan kehittää paitsi yksilöä, myös koko yritystä. Onnistuneen kehityskeskustelun kautta saadaan työkaluja yrityksen prosessien ja toimintamallien kehittämiseen, mitä kautta myös työntekijöiden sitoutuneisuus ja työhyvinvointi yrityksessä lisääntyy. Kehityskeskustelun toteutuksella on myös iso rooli. Siihen tulee varata aina riittävästi aikaa, ja keskustelutilanteesta tulee pyrkiä luomaan keskusteleva ja avoin. Kehityskeskustelun sisällön tulee käsitellä koko työyhteisöä ja työntekoa kokonaisuutena, eikä keskittyä vain yhteen tekijään tai osa-alueeseen.



Kuvio 3. Onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset

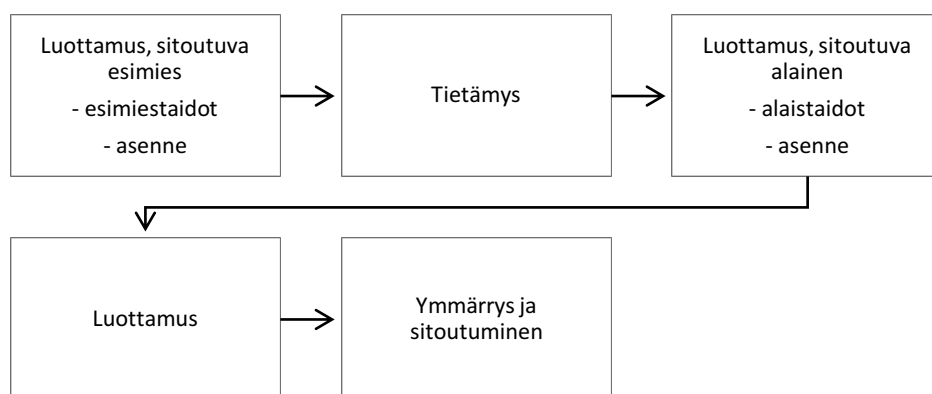
On tärkeää erottaa kehityskeskustelut päivittäisjohtamisessa käydyistä keskusteluista. Päivittäisjohtamisen keskeisin tehtävä on muuttaa yrityksen johdon suunnitelmat ja strategiat toiminnaksi, sekä varmistaa että toiminta sujuu häiriöttä ennakoiden mahdolliset muutokset (Hammarsten, 23.09.2016). Päivittäisjohtamisen lomassa käydyt keskustelut ja palaute eivät korvaa kehityskeskustelua, mutta onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksenä on, että yrityksessä tapahtuu vuoropuhelua alaisten ja esimiesten välillä joka päivä. Mikäli yrityksen esimies- ja alaistaidot sekä keskusteluyhteys ovat huonolla tolalla, ei kehityskeskusteluistakaan ole silloin mitään hyötyä. Toimivan työyhteisön edellytyksenä on luottamus. Ilman sitä parhaitenkaan suunniteltu kehityskeskusteluprosessi ei kanna hedelmää. Parhaimmillaan kehityskeskustelu toimii heijastajana, jossa syvennetään vallitsevaa esimies–alaissuhdetta sekä arjessa tapahtuvaa kommunikaatiota. Kehityskeskustelusta saadaankin toimivassa, avoimessa ja luottamuksellisessa ympäristössä eniten hyötyjä irti. Onnistuneen kehityskeskustelun kautta voidaan saada paitsi ideoita vallitsevien toimintamallien kehittämiseen, myös

sitoutuneempaa henkilöstöä, jota kautta myös yrityksen työhyvinvoinnin taso paranee. (Aarnikoivu 2016, 13 - 15.)

Olennaista on myös se, että kehityskeskustelussa käydään läpi niin yksilön omaa henkilökohtaista kehittymistä, työhyvinvointia, tuloksia kuin tavoitteitakin. Jos keskustelu fokuoittuu vain johonkin edellä mainituista, menettää kehityskeskustelun tarkoitus merkitystään. Yrityksen tulee ymmärtää niin johto- kuin työntekijätasolla kehityskeskusteluiden tuoma arvo ja merkitys, jota kautta onnistunut prosessi ja käytännön toteutus luodaan. (Aarnikoivu 2016, 17 - 19.) Kehityskeskustelun tarkoitus on syventyä läpikäymään työntekijän työtä laajemmalla perspektiivillä ja pidemmältä aikaväliltä, sekä tarkastella niin mennyttä kuin tulevaa. Kehityskeskustelulle tulee varata riittävästi aikaa rauhallisessa ympäristössä, jossa on edellytykset luoda intiimi ja syvällisempi keskusteluyhteys keskustelun osapuolten välille. (Viitala 2008, 267.)

Luottamusta, sitoutuneisuutta ja avoimuutta syntyy silloin kun sanat ja teot kulkevat käsi kädessä, eli toisin sanoen, kun lupaukset lunastetaan. Kollegoja tulee myös kohdella oikeudenmukaisesti ja kunnioittaen. Kun annetaan palautetta, tulee se antaa rakentavassa hengessä. Luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseen vaikuttavat myös oleellisesti yhteen puhaltamisen tunne, jolloin yhteinen tavoite on se, että kumpikin osapuoli voittaa. (Juuti & Vuorela 2002, 40 - 41.)

Kuviossa 4 kuvataan edellä mainittuja tekijöitä ja Aarnikoivun (2016, 14) näkemyksen mukaisesti onnistuneen kehityskeskustelun raameja, jotka muodostuvat sitoutuneen, ammattitaitoisen ja kehittämiseen motivoituneen esimiehen kyvystä kommunikoida alaisten kanssa. Samalla tavalla myös alaiselta vaaditaan taitoja vaalia luottamuksellista, keskustelevaa ja avointa ilmapiiriä esimiehensä kanssa. Kun luottamus saavutetaan esimiehen ja alaisen välillä, sitä kautta syntyy ymmärrystä ja sitoutumista.



Kuvio 4. Onnistuneen kehityskeskustelun raamit (Aarnikoivu 2016, 14.)

Kehityskeskusteluihin on vuosien saatossa kohdistettu paljon varautuneita tai negatiivisiakin asenteita. Nämä negatiot yhdistetään usein itse kehityskeskusteluun, vaikka tosiasiallisesti epäonnistuneen kokemuksen taustalla onkin usein väärinymmärrys.

Tyypillisesti väärinymmärrykset liittyvät joihinkin seuraavista olettamuksista:

- kehityskeskustelu on byrokraattista, ja keskiössä on lomakkeiden täyttäminen
- kehityskeskustelu fokuoituu ainoastaan työn tuloksiin ja tavoitteisiin
- kehityskeskustelu on pelkkä työhyvinvointikeskustelu
- kehityskeskustelu ei vaadi omaa aikaa tai sille varattua paikkaa, vaan se voi toteutua päivittäisjohtamisen lomassa. (Aarnikoivu 2016, 13 - 15.)

2.4 Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisössä

"Ihmisten johtamisessa pitää ymmärtää, mikä on toiselle tärkeää"
(Alahuhta 2016, 156).

Työhyvinvoinnin ja hyvän olon vaaliminen työpaikalla on sekä johdon että työntekijöiden vastuulla, ja ne tulisi ottaa huomioon kaikessa yrityksen päätöksenteossa ja prosesseissa. Hyvä esimies suunnittelee yhdessä alaisten kanssa hyvän olon edistämistä työpaikalla ja seuraa, että tavoitteisiin päästään yhteistyöllä. Hyvinvoivat työntekijät ovat kilpailuetu yritykselle, mitä kautta henkilöstön hyvinvoinnin tila vaikuttaa myös tulokseen. Kun työpaikalla vallitsee positiivinen henki ja yhteinen aikaansaamisen halu, luo se edellytykset myös työstä nauttimiselle. (Alahuhta 2016, 141 - 142; Työterveyslaitos 2017.)

Kehityskeskustelussa tulee huomioida hyvinvoinnin merkitys. Työhyvinvointi lisää organisaatiossa vallitsevaa luovuuden tilaa, sillä hyvinvoiva ihminen on uusille asioille avoin. Koska elämme asiantuntijatyön ja innovaatioiden aikakautta, tulee hyvinvointi linkittää kaikkiin toimintoihin työyhteisössä. Aivoja kuormittava ajatus- ja asiantuntijatyö on raskasta ja vaatii henkisesti työntekijältä paljon. (Juuti & Vuorela 2002, 83 - 84.) Siksi hyvinvointi on hyvin merkittävässä roolissa tämän päivän työelämässä. Yksi keino lisätä hyvinvointia, on johtaa ihmisiä voimavaroja luomalla. Tämä tarkoittaa merkityksen ja mielekkyyden tunnistamista. Esimiehen tärkeä tehtävä on auttaa työntekijöitä löytämään nämä tekijät omassa työssään. Johtamisen ydintehtävä on kirkastaa työntekijöille yhteinen tavoite ja päämäärä, sekä selventää työntekijän perustehtävä. Sen lisäksi yksi johtamisen haaste ja keskeinen tehtävä on merkityksien synnyttäminen, mikä tarkoittaa jatkuvasti uusien merkityksien löytämistä ja näkyväksi tekemistä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Juuti & Vuorela 2002, 86.)

Kehityskeskustelu on toimiva työkalu selvittää työntekijöille merkitykselliset asiat: Minkä he kokevat omassa työssään tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Esimiehen tulee myös olla valppaana keskusteluissa ja haastaa työntekijä löytämään merkitystä omasta työstään ja osaamisestaan, mikäli tämä ei itse sitä tunnista. Yhdessä haastaminen luo monesti uusia merkityksiä ja oivalluksia. (Juuti & Vuorela 2002, 85 - 86.) Edellä mainitun kanssa tulee samalla muistaa, että työhyvinvointi on myös subjektiivinen käsite, sillä se pohjautuu aina yksilön omaan kokemukseen. Jokainen meistä määrittelee omalla tavallaan työhyvinvoinnin raamit. Selvää on kuitenkin se, että vain hyvinvoivan henkilöstön kautta luodaan tuloksellisuutta. Jos mietitään työhyvinvointia laajemman kuvan kautta, on sillä todella suuri merkitys kansantalouden näkökulmasta. Mitä paremmin työikäinen väestö maassamme voi, sitä vähemmän kertyy eläke-, sairaus- ja työttömyyskuluja yhteiskuntamme kannettavaksi. (Virtanen & Sinokki 2014, 143.)

Tänä päivänä suuri osa työntekijöistä toimii asiantuntijan roolissa. Tiedon ja tutkimuksen merkitys on korostunut, ja insinööritieteet ovat luoneet pitkälle hiotut prosessit, joiden avulla työtä voidaan tehdä entistä tehokkaammin. Samaan aikaan yhteiskuntamme työikäisen väestön keskuudessa on valloillaan huolestuttava ilmiö: sairauspoissaolot, työuupumuksesta juontava masennus ja loppuun palaminen. Ne johtuvat kaikki enemmän tai vähemmän tehokkuusajattelusta. Lisäksi päättäjät kaavailevat pidempiä työuria, vaikka itse työtä tekevä väestö yhä enenevässä määrin haaveilee ennenaikaisesta eläkkeestä. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 15.)

Menestyvän organisaation perustana ovat oikeat henkilövalinnat. Kun ihmiset ovat oikeissa ja heitä inspiroivissa tehtävissä, syntyy oppimista, motivaatiota ja tulosta. (Alahuhta 2016, 149.) Myös asenne ja luottamus ovat avainasemassa henkilöstön johtamisessa. Alahuhtan mukaan onnistunut ihmisten johtaminen muodostuu seuraavista aineksista:

- luottamukseen perustuva toiminta
- positiivinen asenne
- aito kiinnostus kehittää henkilöstöä
- taito nähdä olennainen
- tahto saada asioita aikaiseksi. (Alahuhta 2016, 141.)

Menestyvän liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen kentällä puhutaan nykyään myös psykologisesta pääomasta, joka Rauhalan ym. (2013, 15) mukaan muodostuu *optimismista, sinnikkyydestä ja itseluottamuksesta*. Nämä tekijät puolestaan ovat suoraan yhteydessä menestymiseen, ja ne ovat tärkeitä tekijöitä työtyytyväisyyden ja motivaation syntymiselle. Organisaation psykologista pääomaa on tutkittu etenkin Nebraska–Lincolnin yliopistossa. Useat tutkimukset puhuvat sen puolesta, että työyhteisö jolla on korkea psykologinen pääoma, tuottaa parempaa tulosta. Tällainen yhteisö myös selviää muita vahvemmin muutostilanteissa ja saa aikaan muita onnistuneempia projekteja. Varsinkin organisaation johdon ja esimiesten optimismin taso on suorassa korrelaatiossa hyviin tuloksiin. Mitä vahvempi usko yrityksen johdolla on tulevaisuuteen, sitä parempia tuloksia yritys tuottaa. (Rauhala ym. 2013, 15 - 16.)

Kehityskeskustelu on yksi tehokas työväline edesauttaa työhyvinvoinnin ja oppimisen kasvua yrityksessä. Esimiehet, HR:n edustajat ja muut henkilöt, jotka toteuttavat kehityskeskusteluja, tulee olla koulutettuja sekä motivoituneita kehittämään työyhteisöä. Edellä mainitut elementit, kuten aito kiinnostus kehittää henkilöstöä, luottamus sekä positiivisuus tulee myös vallita kehityskeskustelussa, jotta siitä saadaan hyöty irti. Kehityskeskustelun toteuttajan tulee myös oivaltaa kuuntelemisen tärkeys. Itse keskustelussa päärooli on työntekijällä, missä tällä on myös mahdollisuus antaa esimiehelleen palautetta. (Virtanen & Sinokki 2014, 157 - 159.)

Palautteella on todella suuri merkitys työhyvinvoinnin syntymisessä. Turhan usein työntekijä kokee, ettei saa tekemästään työstä riittävästi palautetta. Tämä johtaa negatiivisiin olettamuksiin, kuten oman työn merkityksettömäksi kokemiseen. Palaute tulee antaa rakentavassa hengessä, jotta se edistää yhteistyötä ja luottamuksen

syntymistä. Kehityskeskustelun merkitys työhyvinvoinnin syntymisessä on oleellinen, sillä parhaimmillaan hyvin valmisteltu ja suunniteltu kehityskeskustelu:

- lisätä motivaatiota, sitoutuneisuutta ja arvostuksen tunnetta
- kirkastaa yrityksen asettamia tavoitteita ja päämääriä
- kehittää työntekijän ajattelua ja osaamista
- luo positiivista ilmapiiriä
- selkeyttää työyhteisön rooleja
- vähentää stressiä. (Virtanen & Sinokki 2014, 157 - 159.)

3 Kehityskeskustelumalli kasvuyrityksen johtamisen työkaluna

Tässä luvussa tarkastellaan ensin kasvuyrityksiä: niiden menneisyyttä ja nykytilaa Suomessa sekä työllistävää vaikutusta verraten eri kokoisten yritysten henkilöstömäärää toisiinsa. Tämän jälkeen perehdytään kasvuyrityksen henkilöstöjohtamisen haasteisiin, ja syvennyttään kehityskeskustelun tämän päivän statukseen suurempien kasvuyritysten näkökulmasta, esimerkkitapausten avulla. Lopuksi tarkastellaan toimivan kehityskeskustelumallin edellytyksiä: niitä reunaehtoja, vaiheita ja toimenpiteitä, mitä toimiva kehityskeskustelumalli vaatii.

3.1 Kasvuyritykset ja työllistyminen

Laukkasen mukaan (2007, 17) kasvuyritys on yritys, jonka pyrkimyksenä on kasvaa määrällisesti, mikä tarkoittaa jatkuvassa muutoksessa elämistä ja alati läsnä olevan muutoksen johtamista. Kasvuyrittäjäyys on Laukkasen (2007, 17) mukaan kasvuhakuisesti johdettua liiketoimintaa.

Kasvuyrittäjäydestä on alettu puhua enenevässä määrin 2000-luvun puolella. Ennen sitä, ja varsinkin 1990-luvun laman jälkimainingeissa, yhteiskunnassamme vallitsi käsitys, että työpaikkojen määrä on suoraan verrannollinen yritysten määrään – niitä piti saada lisää, jotta työpaikat lisääntyisivät elvyttäen laman jälkeistä työttömyyttä. Yritys käsitteenä nähtiin tuolloin melko suppeasti, eikä pohdittu syvällisesti sitä, *minkälainen* yritys luo eniten työpaikkoja. (Laukkanen 2007, 18.)

Kuitenkin jo 1970-luvun lopulla amerikkalainen David Birch osoitti tutkimustensa avulla, että pienet ja keskisuuret yritykset, eli pk-yritykset, jotka Tilastokeskuksen (2017a) mukaan on määritelty yrityksiksi, jotka työllistävät vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, luovat enemmän työpaikkoja kuin suuret. Uutinen otettiin vastaan epäuskoisena ja vastustaen, mutta myöhemmin tehtiin useita Birchin tutkimuksia vahvistavia havaintoja siitä, että nimenomaan pienet ja nopeassa kasvussa olevat yritykset ovat niitä jotka lisäävät oleellisesti työllisyysastetta. (Laukkanen 2007, 18.)

Kasvuyritysten menestymisen kannalta oleellista on uudistumis- ja muuntautumiskyky. Laukkasen (2007, 19) näkemyksen mukaan kilpailukykyiset, innovatiiviset ja hyvin

johdetut suomalaiset yritykset ovat suorassa yhteydessä tulvaisuuden työpaikkojen määrään, ja etenkin ne yritykset, jotka suuntaavat kansainvälisille markkinoille vankan kasvustrategian voimin. Tätä väittämää vahvistaa myös vuoden 2011 tilasto, jonka mukaan taantuman aikaan vuonna 2009, alle 50 hengen yrityksissä työpaikat vähenivät vain alle prosentin. (Tilastokeskus 2011.)

Tällä hetkellä valtaosa suomalaisista yrityksistä on mikroyrityksiä. Mikroyritykset työllistävät enintään yhdeksän henkilöä. (Laukkanen 2007, 19) Taulukossa 1 kuvataan suomalaisten yritysten henkilöstön määrä vuonna 2015. Taulukosta voidaan nähdä, että Suomessa vuonna 2015 olevista yrityksistä, 89,4 % työllisti enintään neljä henkilöä. Samat yritykset myös työllistivät määrällisesti eniten, sillä enintään neljä henkilöä työllistävissä yrityksissä toimi yhteensä 263 000 työntekijää, kun tuhat henkeä tai yli työllistävillä yrityksillä oli yhteensä 257 000 työntekijää.

Taulukko 1. Henkilöstön määrä suomalaisissa yrityksissä vuonna 2015 (Tilastokeskus 2016).

| Henkilöstön määrä | Yritysten määrä | Yritysten määrä % | Henkilöstöä 1000 | Henkilöstöä % |
|-------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|
| 0–4 | 321 887 | 89,4 | 263 | 18,5 |
| 5–9 | 18 983 | 5,3 | 123 | 8,6 |
| 10–19 | 10 136 | 2,8 | 135 | 9,5 |
| 20–49 | 5 816 | 1,6 | 174 | 12,2 |
| 50–99 | 1 741 | 0,5 | 119 | 8,3 |
| 100–249 | 916 | 0,3 | 140 | 9,8 |
| 250–499 | 307 | 0,1 | 108 | 7,6 |
| 500–999 | 156 | 0,0 | 105 | 7,3 |
| 1 000– | 109 | 0,0 | 257 | 18,1 |
| Yhteensä | 360 051 | 100 | 1 423 | 100 |

Kauppa- ja teollisuusministeriö on tutkinut pk-yritysten kasvuhakuisuutta. Vuosina 1998-2005 tutkituista mikro- ja pk-yrityksistä 7 % oli vahvasti kasvuhakuisia ja 45 % ilmoitti kasvavansa resurssien mahdollistamin keinoin. Suomen Yrittäjät ja Finnvera teettävät kahden vuoden välein yritysbarometrin, jonka mukaan vuonna 2006 suomalaisista pk-yrityksistä kasvuhakuisia oli 10 - 11 %, vuoden 2007 alussa luku oli 9 %. (Laukkanen 2007, 24.)

Usko yrittäjyyteen on vahvistunut taloustilanteen elpyessä. Tilastot kertovat, että uusia yrityksiä perustetaan nyt lähivuosia enemmän. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan uusia yrityksiä perustettiin vuoden 2016 alkupuolella kaksi prosenttia enemmän kuin vuoden 2015 vastaavana ajankohtana. Eniten yrityksiä perustettiin Uudellamaalla. (Tilastokeskus 2017b.)

3.2 Henkilöstön johtamisen haasteet kasvuyrityksessä

Kasvuyritys elää jatkuvassa muutoksessa, mikä luo omat haasteensa henkilöstönjohtamisen kentällä. Kasvuyritys käy läpi erilaisia vaiheita, joista ensimmäinen on käynnistymisvaihe. Se on niin sanottua etsikkoaikaa, jolloin yrittäjä ottaa riskejä, tekee nopeita päätöksiä ja kokeilee uusia toimintatapoja, jotta yrityksen kasvu vauhdittuisi. Käynnistymisvaiheessa fokus on vahvasti tuotekehityksessä, ei niinkään yrityksessä. (Laukkanen 2007, 246 - 247.) Käynnistymisvaihetta seuraa kasvuvaihe jolloin tuote on jo jokseenkin vakiintunut. Kasvuvaiheessa fokus siirtyy tuotteesta prosesseihin, sillä käynnistymisvaiheessa yrityksellä ei yleensä ole vakiintuneita toimintatapoja, järjestelmiä, saati budjettia. Kasvuvaiheessa operatiivisen tehokkuuden merkitys korostuu, eikä improvisoiva toimintatapa enää palvele. (Laukkanen 2007, 247 - 248.)

Kasvuvaiheessa yrityksen on järkevää kehittää toimintatapojaan hankkimalla järjestelmätyökaluja esimerkiksi taloushallintoon. Prosessoinnin työkalut tulevat myös ajankohtaiseksi rekrytointin-, budjetoinnin- ja hankintojen kohdalla. Tässä vaiheessa on myös tärkeää panostaa rekrytointiin ja oikeisiin henkilövalintoihin. Kasvuvaiheessa yrityksen ammattimaistaminen on avainasemassa, jolloin pätevoitynyttä ja osaavaa henkilöstöä tarvitaan. (Laukkanen 2007, 248.)

Kasvuvaihetta seuraa kypsyyssvaihe, jolloin fokus siirtyy tuotannon tehostamiseen. Kuten edellä on mainittu, tänä päivänä yrityksen on taivuttava entistä voimakkaammin asiakaslähtöiseen ajatteluun. Informaatioteknologian alati kehittyessä perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne ei enää välttämättä palvele parhaiten yrittäjää, saati asiakasta. Näin ollen johtamismallit muovautuvat enenevissä määrin prosessi- ja asiakaslähtöisemmiksi. Työtä tehdään yhä enemmän projektiluontoisesti tiimeissä, ja yhteistyökumppaniverkostojen merkitys on kasvanut. Henkilöstöressurssien kohdalla tämä tarkoittaa henkilöstön ydinosaamisen kehittämistä. (Laukkanen 2007, 249 - 250.)

Kasvuyrityksessä sitoutuneisuus, yhdessä tekeminen ja hyvä draivi ovat kaiken keskiössä. Tämä vaatii yrittäjä–johtajalta taitoa palkata yritykseen oikeat ihmiset sekä luoda heistä toimivia tiimejä. Osallistava tekeminen yrityksen alkutaipaleella on olennaista, varsinkin päätöksenteon yhteydessä. Henkilöstöjohtamisen taidot korostuvat alkutaipaleellaan olevassa kasvuyrityksessä, sillä yksikin tiimiin sopimaton henkilö tai heikko johtaminen voivat halvaannuttaa yrityksen kehitystä oleellisesti. Kasvuyrityksen alkutaipaleella tarvitaan yhteisöllistä ja osallistavaa johtajuutta, jolloin johtajalta vaaditaan myös kyseenalaistamisen, uudistamisen ja viestinnän taitoja. Yrityksen kasvuvaiheessa on tärkeää kirkastaa henkilöstölle yrityksen visio ja innostaa yhdessä tavoittelemaan yhdessä asetettua päämäärää. Yhteisöllinen johtamistapa edesauttaa työntekijöiden omien vahvuuksien hyödyntämistä sekä itsensä toteuttamista. Yhteisöllisen tekemisen kautta henkilöstö myös näkee helpommin koko organisaation edun. Yhteisöllisessä johtamistyyliä kontrollointi on alhaista. Näin työntekijöille annetaan mahdollisuus itseohjautuvuuteen joka lisää myös vastuunottoa. Kun tiimit saadaan innostumaan ja yhdessä tavoittelemaan yhteistä visiota, vapauttaa se johtajan aikaa, jolloin tämä voi keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen. (Laukkanen 2007, 268 - 270.)

Jotta kasvuyritys voi kehittyä ja kasvaa, edellyttää se osaavaa henkilöstöä. Vain siten yrityksen strategia toteutuu ja toiminta kehittyy. Henkilöstöjohtamisen taidot korostuvat kasvuyrityksen kasvuvaiheessa, jolloin on tärkeää, että liiketoiminta toteutuu päivittäin ilman häiriötekijöitä ja niin, että henkilöstörakenne tukee yrityksen strategiaa pidemmälläkin aikavälillä. (Laukkanen 2007, 275.)

3.3 Kehityskeskusteluiden status tämän päivän kasvuyrityksissä

Tässä luvussa perehdytään työnteon muuttuneisiin toimintamalleihin, jotka juontavat juurensa globalisaatiosta ja informaatioteknologiaharppauksesta. Tämän jälkeen paneudutaan kehityskeskusteluiden tilaan tämän päivän kasvuyrityksissä esimerkkitapausten avulla.

Yritys on liiketoimintaa harjoittava talousyksikkö. Yrittäjyyden tarkoituksena on tuottaa liiketoiminnan keinoin vaurautta. Yrittäjyys alkaa yrityksen perustamisesta ja yrittäjyyteen kuuluu myös vahvasti johtaminen. Kasvuyrittäjyys on nimensä mukaisesti kasvuhakuisesti johdettua liiketoimintaa. Kasvuyrityksen pyrkimys on kasvaa määrällisesti, mikä tarkoittaa myös jatkuvassa muutoksessa elämistä, ja alati läsnä olevan muutoksen johtamista. (Laukkanen 2007, 17.)

Mediassa käydään toistuvasti keskustelua siitä, tulisiko perinteisistä kehityskeskusteluista luopua kokonaan. Ilmiöksi on muodostunut myös perinteisten kehityskeskustelumallien murtaminen, ja tilalle on haluttu luoda omaleimaisempia ja modernimpia tapoja toteuttaa henkilöstön kehittämisstrategiaa.

Viime aikoina on puhuttu paljon myös itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvista organisaatioista. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että yksilö ohjaa itse työtään ja tekee ratkaisuja tavoitellen asetettua, organisaation yhteistä tavoitetta, eli visiota. Tämä edellyttää sitä, että työntekijä on itsemotivoitunut ja halukas saavuttamaan päämäärätietoisesti asetetun tavoitteen. Osaaminen on myös ratkaisevassa osassa, sillä ilman tarvittavaa osaamista ei voi edetä itsenäisesti. Itseohjautuvuus on kehittynyt vallitsevasta yritysten toimintaympäristön murroksesta. Globalisaation myötä tiedonkulku on nopeutunut merkittävästi ja yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa. Jotta yritys voi pärjätä tällaisessa toimintaympäristössä, tulee sen toimia joustavasti ja ketterästi. Perinteinen hierarkkinen yritys rakenne ei tue nopeasti muuttuvaa ja kasvavaa organisaatiota – vaan päätöksenteon on oltava entistä nopeampaa ja yrityksen kokonaisuudessaan muuntautumiskykyisempi. Perinteisessä organisaatiomallissa keskijohto tekee ajanhallintaan, työn resursointiin ja priorisointiin liittyvät päätökset työntekijän puolesta. Kun keskijohto poistetaan yrityksen hierarkiasta, nopeuttaa se itseohjautuvien työntekijöiden kautta paitsi päätöksentekoa, myös säästää kustannuksissa keskimäärin 20 %. (Jarenko & Martela 2017, 9,12.) Yritysten toimintaympäristön muuttuessa on selvää, että perinteiset tavat johtaa yritystä ja sen henkilöstöä myös muuttuvat.

Kun työhyvinvointia on tutkittu, on havaittu, että erot kasvuyritysten ja muiden yritysmuotojen välillä ovat pienet. Stressin määrä ja työkyvyn määrä ovat kasvu- ja muissa yrityksissä lähes samalla tasolla. Sairauspoissaolot kuitenkin indikoivat isompia eroavaisuuksia; kasvuyritysten sairauspoissaolojen määrä vuodessa on keskimäärin viisi päivää, kun se muissa yrityksissä on keskimäärin yhdeksän päivää. (Talouselämä 24.11.2015.)

Ohjelmistoyritys Procountor havaitsi, ettei kerran vuodessa pidetyt kehityskeskustelut kantaneet enää hedelmää. Yritys luopui menetelmästä vuonna 2015, ja siirtyi kerran kuukaudessa pidettäviin kuukausikeskusteluihin. Yrityksen toimitusjohtaja Mikko Siivolan mukaan yrityksen nopea kasvu luo tarpeen lisätä avointa kommunikointia työyhteisössä. Tämä on puolestaan suorassa yhteydessä loppukäyttäjään, eli asiakkaaseen; palvelun

laadun taso on suoraan verrannollinen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaan. Siivolan mukaan kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ei enää palvele nykyajan työntekijöiden tarpeita, ja työpaikoilla kaivataankin nykyään enemmän reaaliaikaista palautetta. (Seies, 8.10.2015.)

Kehityskeskustelumenetelmiä on muokattu myös suuremmissa, globaalisti toimivissa yrityksissä. Accenture on globaali konsultointiyritys, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita strategian, digitaalisuuden, teknologian ja ulkoistamisen kentällä. Yhtiö toimii noin 120 maassa, ja sen toiminta kattaa yli 40 toimialaa. (Accenture 2017.)

Yhtiön Suomen yksikössä on aiemmin toteutettu kehityskeskusteluja siten, että HR-osasto on koordinoanut prosessia vahvasti. Kehityskeskustelut ovat aikaisemmin pohjautuneet enemmänkin vertailuun muita kollegoja kohtaan ja menneen tarkasteluun. Nyt yritys on muovannut kehityskeskustelukulttuurinsa uudenaikaiseksi. HR-osasto ei enää valvo prosessia, vaan vastuuta on siirretty voimakkaasti esimiehille ja alaisille. Kulttuuria on viety enemmän valmentavaan suuntaan, ja esimies–alaiskeskustelussa on keskitytty yksilöön itseensä, tämän omiin vahvuuksiin ja valmiuksiin ilman vertailuaspektia. Accenturen henkilöstöjohtaja Anu Tuomolinin mukaan tämä on lisännyt edistyksellisesti palautteen antoa yrityksessä. Yksilökeskustelujen rinnalle on otettu mukaan projektikohtaisten tiimien yhteiset keskustelut, jossa kartoitetaan olemassa olevia vahvuuksia ja suoriutumista. Muutostyö on Accenturella edelleen vahvasti käynnissä, sillä pitkään valloillaan ollut perinteinen tapa toteuttaa kehityskeskusteluja istuu vielä tiukasti yrityksen henkilöstön lähimuistissa. (Uusivirta, 22.2.2017)

Atea on Pohjoismaiden ja Baltian markkinoita johtava it-infrastruktuuritoimittaja. Yrityksellä on lähes seitsemäntuhatta työntekijää 89 kaupungissa, seitsemässä eri maassa. (Atea 2017.)

Vuonna 2016 Atealla pilotoitiin uusi malli: Voittajajoukkueindeksi. Uuden mallin luomisessa osallistettiin koko henkilöstö. Mutta vaikka perinteiset termit ja tavat käydä kehityskeskusteluja muovattiinkin uudenaikaiseksi tavaksi toimia, ajatus taustalla on edelleen sama. Tavoitteena Atean Voittajajoukkueindeksissä on mitata työntekijän ja esimiehen yhdessä asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista asteikon avulla, jota seurataan ja mitataan säännöllisesti. Aiheet käydään läpi kaikkien työntekijöiden kanssa samalla sapluunalla, ja esimies antaa työntekijälle menneestä periodista Voittajajoukkueindeksin asteikolla 4-10. (Laras, S. 21.4.2017.)

Näiden esimerkkien kautta voidaankin päätellä, että nykyajan monimuotoiset työskentelytavat luovat myös uudenlaisia tarpeita henkilöstöjohtamisen saralla. Perinteiset mallit murtuvat pikkuhiljaa maailman muuttuessa ja erilaisten liiketoimintamallien muovatessa työmarkkinoita sekä työskentelytapoja. Vaikka nämä perinteiset työkalut vaativatkin tarkastelua, ei ihmisten tarve saada palautetta ole kadonnut mihinkään. Ihmisen motivaatio ja hyvinvointi muodostuvat tänä päivänä ihan samoista asioista kuin vuosikymmeniä sitten. Sen vuoksi kehityskeskustelut, olivat ne sitten missä muodossa tahansa, ovat toimiva tapa seurata yksilötasolla työntekijöiden kehittymisen tarpeita ja toiveita.

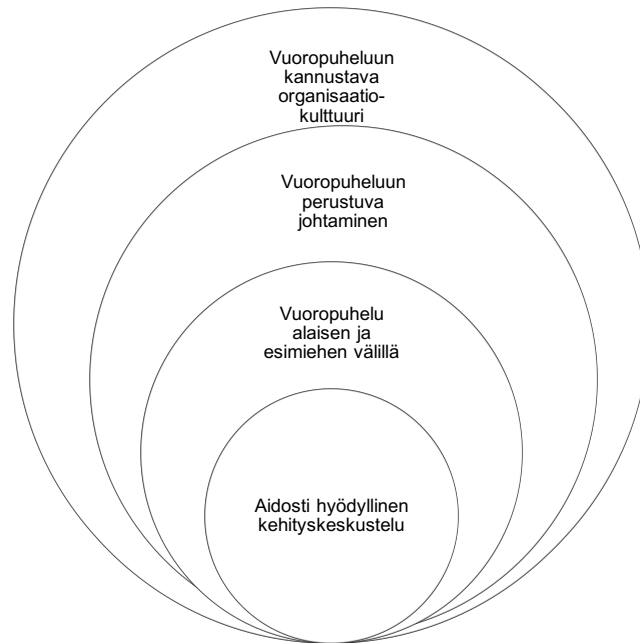
3.4 Toimiva ja hyödyllinen kehityskeskustelumalli

Kehityskeskustelujen merkitys ja niistä saatava hyöty tulee ensin sisäistää ja syvällisesti ymmärtää yrityksessä, ennen kuin ne otetaan osaksi johtamisen työkaluja. Kehityskeskustelujen tarkoitus on antaa palautetta niin työntekijälle kuin esimiehelle. Se eroaa päivittäisestä johtamisesta paljonkin, sillä keskustelua varten valmistaudutaan kummankin osapuolen johdosta. Varsinaiselle keskustelulle tulisikin luoda riittävästi aikaa rauhallisessa ympäristössä. Se on ikään kuin päätöskeskustelu menneestä periodista, jossa tarkastellaan mennyttä aikaa ja saavutettuja henkilökohtaisia tuloksia. Tarkoitus on myös vahvasti yhdessä pohtia tulevaa, työntekijän motivaation tilaa, kehittymisen tarpeita ja toiveita. Olennaista on, että keskustelu dokumentoidaan, ja että siinä yhdessä sovitut asiat myös toteutetaan. Kehityskeskustelun tarkoitus on myös toimia jatkumona – se toistuu säännöllisesti koko työntekijän työsuhteen ajan, jona aikana myös asetettuja tavoitteita mitataan ja läpikäydään aina seuraavassa keskustelussa. (Aarnikoivu 2016, 22 - 23.)

Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun raamit muodostuvat pitkälti alaisen ja esimiehen välisestä luottamuksesta, mutta myös asenteista ja omista kyvyistä toimia työroolinsa mukaisesti. Kun päivittäisessä johtamisessa tapahtuva vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä on toimivaa ja perustuu keskinäiseen luottamukseen, muodostaa se alustan myös onnistuneille kehityskeskusteluille. Jos päivittäisjohtamisessa on haasteita, ja sekä alais- että esimiestaidoissa on parantamisen varaa, heijastuu se kaikkeen kanssakäymiseen yrityksessä.

Kuviossa 5 kuvataan Aarnikoivun (2016, 22 - 23) näkemyksen mukaisesti aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdoja. Organisaatiossa tulee vallita vuoropuheluun

kannustava ilmapiiri, joka jalkautetaan yrityksen operatiiviseen toimintaan johdon strategiatyön tuloksena. Esimiehet ovat avainasemassa vuoropuheluun kannustavan ilmapiirin luomisessa. Kun vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä toimii, saadaan tällöin myös kehityskeskustelusta enemmän irti. (Aarnikoivu 2016, 22 - 23.)



Kuvio 5. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun edellytykset (Aarnikoivu 2016, 22.)

3.4.1 Esimiehen ja työntekijän valmistautuminen

Onnistuneen kehityskeskusteluprosessin ensimmäinen vaihe on valmistautuminen, jonka merkitys on keskustelun onnistumisen kannalta olennainen. Jotta kehityskeskustelun osapuolet voivat parhaalla mahdollisella tavalla virittäytyä tulevaan tilaisuuteen, tulee kehityskeskustelun ajankohta sopia hyvissä ajoin ennakkoon. Yrityksen koosta ja kulttuurista riippuen, voidaan tulevista kehityskeskusteluista tiedottaa yhteisesti koko henkilöstö tai tehdä se henkilökohtaisesti. Keskustelun osapuolten on myös hyvä käydä kehityskeskustelulomake ennakkoon läpi. Osa kehityskeskustelulomakkeista on rakennettu niin, että keskustelun osapuolten tulee täyttää tietty osio ennakkoon ennen varsinaista keskustelua, mikä edesauttaa virittäytymään varsinaiseen tilaisuuteen. Ennakoiminen ja selkeä tiedottaminen antavat hyvät valmistautumisen mahdollisuudet kehityskeskustelulle ja sen onnistumiselle. (Aarnikoivu 2016, 109.)

3.4.2 Kehityskeskustelulomake tukivälineenä ja runkona keskustelussa

Kehityskeskustelulomakkeen tarkoitus ei ole toimia itse keskustelussa kovinkaan näkyvänä elementtinä. Se on tukiväline keskusteluun valmistautumiselle ja itse keskustelulle. Parhaimmillaan kehityskeskustelulomake tukee varsinaisen keskustelun etenemistä, ja toimii taustalla varmistamassa sitä, että kaikki aihealueet tulee käytyä läpi. On tärkeää, että keskustelu sujuu häiriöttä siten, keskustelun osapuolet ovat täysillä läsnä keskustelutilanteessa. Kun keskustelu on käyty, on esimiehen hyvä kysytellä käytyä dialogia hetki mielessään ja sen jälkeen kirjata lomakkeelle käydyt asiat huolellisesti läpi. Näin ollen lomake toimii myös dokumentoinnin ja seurannan välineenä. (Aarnikoivu 2016, 109.)

Olennaista lomakkeen kysymysrungossa ei ole pituus vaan laatu. Kysymyspatteriston ei tarvitse olla pitkä, vaan on tärkeää, että juuri kyseessä olevalle yritykselle hyödylliset aiheet käsitellään siten, että kysymykset myös palvelevat työntekijöitä ja heidän tarpeitaan. (Viitala 2008, 268.)

Olennoisimmat teemat työntekijän kehittämisen kannalta ovat:

- Mitä työntekijän tulee toiminnassaan ja osaamisessaan lisätä?
- Mitä työntekijän tulee toiminnassaan vähentää?
- Mitä työntekijän toiminnassa on oleellista säilyttää? (Viitala 2008, 268.)

Jotta kehittyminen aktivoituu, tulee lomakkeessa olla jonkinasteinen suunnitelma työntekijän kehittämiskohteille:

- Mitä osaamista sitoudun kehittämään tänä vuonna?
- Miten saavutan tavoitteeni?
- Miten työyhteisö voi tukea minua tavoitteessani?
- Miten seuraan kehitystäni? (Viitala 2008, 268.)

On tärkeää myös tarkastella yksilön osaamisen nykytasoa sekä sellaista osaamista, joka mahdollisesti jää nykyisessä tehtävässä hyödyntämättä. Kasvuyrityksessä muutos on jatkuvaa, joten muutoksen tuomaa osaamisen tarvetta on myös syytä käsitellä yksilötasolla:

- Miten hallitsen nykyisen työtehtäväni?
- Miten tehtävä muuttuu tulevaisuudessa, ja mitä uusia taitoja muutos vaatii?
- Miten nykyistä työnkuvaa voisi muuttaa niin, että resursoimaton osaaminen saataisiin paremmin hyödynnettyä?

- Onko mahdollista siirtyä sellaiseen työtehtävään, jossa piilossa olevaa osaamista voisi paremmin käyttää? (Viitala 2008, 268.)

Kun esimies on kirjannut läpi käydyt asiat lomakkeelle, ja koonnut yhteenvedon sovituista tavoitteista ja toimenpiteistä, voidaan lomake käydä vielä erikseen työntekijän kanssa läpi, jolloin se myös allekirjoitetaan osapuolten toimesta. Lomakkeesta on hyvä toimittaa myös kopiot keskustelun osapuolille. Sen jälkeen lomake arkistoidaan siten, että sitä voidaan tarpeen tullen päivittää ja modifioida. Kun seuraava keskustelu on ajankohtainen, voidaan lomakkeen avulla katsoa, kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu. (Aarnikoivu 2016, 113.)

3.4.3 Kehityskeskustelun toteutus, jälkihoito ja seuranta

Kehityskeskustelun toteutus ja onnistuminen riippuvat yrityksessä vallitsevasta kulttuurista. Vuoropuhelua ja luottamusta vaaliva organisaatio mitä varmimmin myös hyötyy kehityskeskusteluista eniten. Itse keskustelu voidaan nähdä osioina, jotka muodostuvat seuraavasti:

- menneen periodin tulosten läpi käyminen ja arviointi
- tavoitteiden ja mittareiden asettaminen tulevalle periodille
- henkilökohtainen kehittyminen (Aarnikoivu 2016, 121 - 122.)

On tärkeää, että keskustelu perustuu molemminpuoliseen palautteeseen, eikä keskity vain työntekijän arviointiin. Kehityskeskustelu tuleekin nähdä molemminpuolisena kehittämisen mahdollisuutena. Virittäytymisellä on huomattavasti painoarvoa kehityskeskustelun onnistumisessa; kun kumpikin osapuoli on huolella valmistautunut keskusteluun ymmärtäen sen tuomat hyödyt, luo se luottamuksellisen ja hyvän pohjan keskustelulle. (Aarnikoivu 2016, 121 - 122.)

Kun käsitellään mennyttä kautta, tulee arvioinnin perustua faktoihin eikä olettamuksiin. Esimiehen uskottavuus kärsii, jos arviointi perustuu tulkintojen varaan. Usein vuorovaikutustilanteet lukkiutuvat sen takia, että keskustelun osapuolet tekevät väärää johtopäätöksiä. Kun keskustelu nojaa tehtyihin havaintoihin, niiden pohjalta voidaan esittää kysymyksiä, mistä havainnot johtuvat. (Aarnikoivu 2016, 123.) Seuraavat esimerkit kuvaavat sitä, kuinka erilaisista havainnoista voidaan tehdä monenlaisia tulkintoja.

Havainto: Kari tekee viikoittain ylitöitä

Tulkinta a: Kari on todella ahkera työntekijä

Tulkinta b: Karilla on epätehokas työskentelytapa, koska ei kykene tekemään töitä työajan puitteissa

Havainto: vastaanoton Maija ei tervehtinyt minua aamulla

Tulkinta a: Maija ei pidä minusta

Tulkinta b: Maija on ailahteleva persoona (Aarnikoivu 2016, 123.)

Kun siirrytään tulevien tavoitteiden asettamiseen, on tärkeää, että esimies kuuntelee työntekijän näkemyksiä ja omia mielipiteitä siitä, millaiset tavoitteet ja mittarit tätä motivoivat. Sitoutuminen tavoitteisiin edellyttää keskustelua ja kummankin osapuolen näkemyksien huomioimista. Smart-testi auttaa arvioimaan tavoitteiden toimivuutta:

”S = spesifinen

M = mitattavissa

A = määritelty miten saavutetaan

R = realistinen ja riittävän haasteellinen

T = aikataulutettu” (Aarnikoivu, 2016, 127).

Tämän kaiken taustalla tulee muistaa kokonaisuus, johon kehityskeskustelu pohjimmiltaan liittyy: yrityksen strategiaan. Kaikkien asetettujen tavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne linkittyvät yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Niiden tulee myös tukea yrityksen missiota ja prosesseja. Kehityskeskustelussa tulee nostaa esiin myös koko työyhteisö, jotta keskustelu ei jämahdä pelkästään yksilötasolle. Tämä tukee yhteishengen kehittymistä ja auttaa työntekijää huomioimaan myös yrityskohtaiset tavoitteet. Näin oman työn merkitys kokonaisuutta ajatellen myös kirkastuu. (Aarnikoivu 2016, 129.)

Kun arvioidaan työntekijän henkilökohtaista kehittymistä, on osaaminen keskiössä. Sen tiimoilta tulee selvittää työntekijän osaamisen nykytila, vahvuudet sekä kehittämisen kohteet. Tämä liittyy luvussa kaksi käsiteltyyn osaamisen johtamiseen. Yrityksen strategiaa tukeva osaamisen kehittämissuunnitelma auttaa yksilön osaamisen kartoituksessa ja tavoitteiden asettamisessa. Yrityksen strategisen osaamisen tarve muodostuu sellaisesta osaamisesta, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Kuvio 6 ilmentää Aarnikoivun (2016, 132) näkemystä osaamisen kehittämistavoitteiden määrittämisestä yritystasolta yksilötasolle.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämistavoitteiden määrittäminen (mukaiillen Aarnikoivu 2016, 132).

Osaamisen kehittäminen ei rajoitu pelkästään koulutukseen ja kouluttautumiseen. On paljon erilaisia tapoja kehittää yksilötason osaamista. Sisäisesti voidaan järjestää työnkiertoja, jolloin työntekijöiden käsitys kollegojen työnkuvasta syvenee ja samalla tapahtuu oppimista. Yrityksessä vallitsee suuri määrä erilaista osaamista ja hiljaista, ”ei näkyvää” tietoa, jota on hyödyllistä jakaa esimerkiksi sisäisten koulutuspäivien yhteydessä. Koko työyhteisön osallistaminen yrityksen päätöksentekoon tukee myös osaamisen kehittämistä. Sisäisten toimintojen ohella on hyvä muistaa ulkoiset tekijät; kilpailijat ja yhteistyökumppanit. Tutustumiskäynnit oman toimialan muissa organisaatioissa avartaa ja antaa uusia näkökulmia oman ja koko yrityksen toimintatapojen kehittämiseen. (Aarnikoivu 2016, 133.)

Dokumentointi on aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun kriteeri. Kehityskeskustelulomake on tehokas ja hyvä tapa dokumentoida käyty keskustelu. Antoisinkin kehityskeskustelu menettää merkityksensä, jos siitä ei jää muistijälkeä. Kun yhdessä asetetut tavoitteet aikatauluineen dokumentoidaan ja allekirjoitetaan kehityskeskustelun osapuolten kesken, syntyy myös sopimus. Keskustelun osapuolet sitoutuvat noudattamaan yhteisesti sovittuja tavoitteita, ja tilaisuus saa näin ollen virallisen luonteen. Dokumentti myös toimii seurannan työkaluna – seuraavassa keskustelussa lomake käydään läpi ja arvioidaan, kuinka asetetut tavoitteet saavutettiin. (Aarnikoivu 2016, 134 - 135.)

Dokumentin tarkoitus ei ole pelkästään toimia seurannan työkaluna, vaan sitä voidaan myös oleellisesti hyödyntää yrityksen johtamisen kehittämisessä.

Kehityskeskustelulomakkeessa on valtavasti arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi yrityksen koulutussuunnitelmien laatimisessa tai henkilöstön kehittämisen suunnittelutyössä. Jotta kehityskeskusteluista saatava tieto voidaan hyödyntää organisaation johtamisen kehittämistyössä, on hyvä laatia suunnitelma ja prosessikuvaus siitä, mitä tietoa kehityskeskusteluista jalkautetaan eteenpäin, kenelle ja miten. Olennaista on myös läpinäkyvyys, eli koko henkilöstön tulee olla tietoisia toimintatavasta, jotta luottamus säilyy. (Aarnikoivu 2016, 136.)

4 Kehityskeskustelumallin luominen Era Content Oy:lle

Tämä luku koostuu opinnäytetyön empiirisestä osasta. Ensin esitellään kohdeyritys ja sen lähtötilanne ennen kehityskeskustelumallin luomista. Sen jälkeen kuvataan toiminnallisen osuuden prosessi vaiheittain aina aloituskeskustelusta ja kehityskeskusteluiden toteutuksesta, kerätyn palautteen yhteenvetoon.

Kehityskeskustelumallilla tarkoitetaan tämän työn konkreettista tuotosta.

Kehityskeskustelumalli muodostuu teoriaosan, empirian sekä projektin aikana saadun kokemuksen ja tiedon tuloksena. Työharjoittelun aikana seurasi

kehityskeskusteluprosessin etenemistä kohdeyrityksessä, ja kirjasi havaintoja säännöllisesti ylös. Nämä havainnot ovat osa opinnäytetyön aineistoa.

Kehityskeskustelumalli on manuaali, eli yksityiskohtainen ohjeistus toimeksiantajayrityksen mahdolliselle tulevaisuuden HR-vastaavalle siitä, kuinka toimiva kehityskeskusteluprosessi viedään onnistuneesti läpi kohdeyrityksessä.

4.1 Yrityksen esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2014 perustettu kasvuyritys Era Content Oy. Era Content Oy on sisältötoimisto, joka työllistää tällä hetkellä lähes 20 työntekijää. Sen omistajat Eero Anhava ja Riitta Pollari toimivat yrityksen operatiivisessa johdossa, ja työntekijöitä edustavat projektipäälliköt, asiakkuusjohtajat, myyntijohtaja sekä sisällöntuottajat.

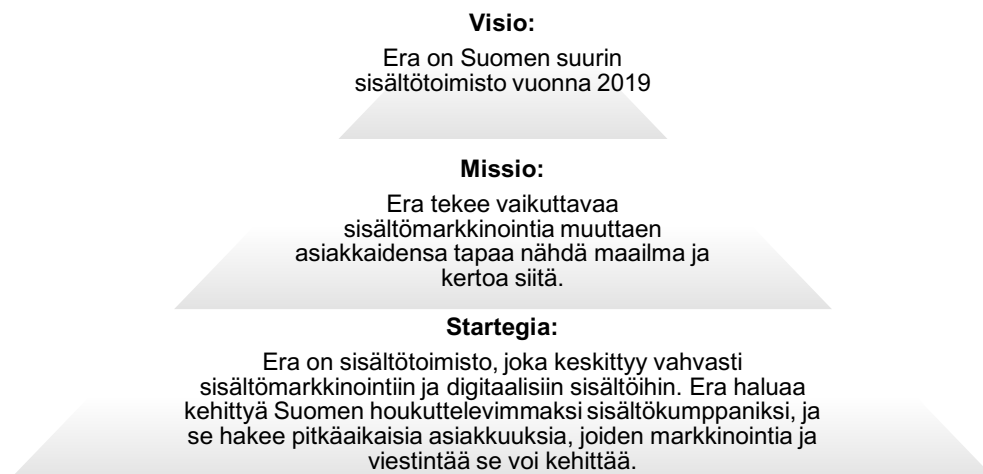
Perustettaessa yrityksessä oli kolme osakasta: Eero Anhava, Riitta Pollari ja Anu Nissinen. He työskentelivät aluksi yrityksen ainoina työntekijöinä. Nissinen irrottautui yrityksestä keväällä 2016. Anhava on toiminut yrityksen toimitusjohtajana vuoden 2016 alusta, ja Pollari toimii yrityksen sisältöjohtajana. Heillä on molemmilla vahva tausta media-alalta journalismin, digitaalisten liiketoimintamallien ja analytiikan saralta. Eran palvelukirjo on monipuolinen, sillä se tarjoaa sisältöjen lisäksi asiakkailleen myös konsultaatiota, sisältöstrategia- ja brändityötä, sisältöprojektinhallintaa sekä koulutusta. (Anhava 10.4.2017.)

Kuviossa 7 kuvataan Eran visiota, missiota ja strategiaa. Visio on yrityksen suunta ja päämäärä, mitä kohti se on kulkemassa. Missio kertoo miksi yritys on olemassa, ja strategia puolestaan vastaa siihen, miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa, eli visionsa.

Strategiasta juontuvat myös yrityksen arvot, ollen ikään kuin käsikirja, jonka avulla yrityksen missiota, eli tarkoitusta, toteutetaan. (Tolvanen, 2013.)

Eran visio on olla Suomen suurin sisältötoimisto vuonna 2019. Missioksi on määritelty seuraavaa: Era tekee vaikuttavaa sisältömarkkinointia muuttaen asiakkaidensa tapaa nähdä maailma ja kertoa siitä. Yrityksen keskeinen strategia on olla sisältötoimisto, joka keskittyy vahvasti sisältömarkkinointiin ja digitaalisiin sisältöihin. Era haluaa kehittyä Suomen houkuttelevimmaksi sisältökumppaniksi, ja se hakee pitkäaikaisia asiakkuuksia, joiden markkinointia ja viestintää se voi kehittää. (Anhava 26.8.2017.)

Era haluaa myös yrityksenä kasvaa, joka syntyy rekrytoimalla ennen kaikkea kokeneita sisältöihmisiä ja kehittämällä itse uusia sisältöosaajia. Erassa ihmiset oppivat jatkuvasti uutta ja jokainen uusi eralainen tuo uutta osaamista Eraan, samalla itse kehittyen monipuolisemmaksi sisältöjen ammattilaiseksi. (Anhava 26.8.2017.)



Kuvio 7. Era Content Oy:n visio, missio ja strategia (mukaillen Anhava, 26.8.2017).

Erassa oli sen alkutaipaleella vain yksi palkattu työntekijä. Iso kasvuloikka tapahtui vuosien 2015 ja 2016 taitteessa, jolloin yritykseen palkattiin kuusi henkilöä lyhyen ajan sisällä. Elokuussa 2016 palkattiin kolme henkilöä lisää, ja alkuvuodesta 2017 Eran harjoittelijaohjelmassa aloitti jälleen neljä uutta työntekijää. Muutos on ollut lyhyessä ajassa valtava, ja se on tuonut omat haasteensa henkilöstöjohtamisen ja -prosessoinnin saralla. Nyt vuonna 2017 Era työllistää lähes 20 työntekijää, ja sen johdossa toimivat edelleen Anhava ja Pollari. Anhava on koko henkilöstön esimies. Projekteissa ja asiakkuuksissa työtä ohjaavat myös projektipäälliköt ja asiakkuusjohtajat, mutta se liittyy

aina asiakkuuden tai projektin johtamiseen, ei muodolliseen esimiesasemaan.

Sisällöntuottajien keskeisin tehtävä on tuottaa asiakkaille monipuolisesti sisältöjä, heidän tarpeidensa ja sovitun suunnitelman mukaisesti. Sisällöntuotantoon liittyy tekstin tuottamisen lisäksi esimerkiksi kuvauspäivien suunnittelua, haastatteluita, verkkosivujen uudistamista ja muokkaamista, asiakkaan sosiaalisen median kanavien hallinnoimista sekä analytiikan seuraamista julkaistujen sisältöjen osalta. (Anhava 10.4.2017.)

Suoritin kohdeyrityksessä syventävän työharjoitteluni tammi-huhtikuussa 2017.

Harjoitteluni alussa sain Eran toimitusjohtaja Eero Anhavalta ja osakas Riitta Pollarilta toimeksiannon suunnitella toimivan kehityskeskustelulomakkeen, sillä henkilöstön kehityskeskustelut käynnistettiin työharjoitteluni aikana. Yrityksessä on aiemminkin pidetty kehityskeskusteluja, mutta ilman johdonmukaista prosessia tai työkaluja. Nyt yrityksen kasvaessa, kehityskeskustelun prosessointi koettiin tarpeelliseksi. Tästä syntyi idea syventää toimeksianto opinnäytetyöksi, jonka tavoitteena on tuottaa Eran omistajakaksikolle kehityskeskustelumalli johtamisen työkaluksi. Tämä nähtiin hyödyllisenä muuttuvassa toimintaympäristössä, yrityksen ja henkilöstön alati kasvaessa.

Taulukossa 2 voidaan nähdä yrityksen liikevaihdon ja -tuloksen kehitys vuosina 2014 - 2016. Eran kasvu on ollut varsin nousujohteista. Ensimmäinen tilikausi alkoi elokuussa ja päättyi joulukuussa 2015, jolloin yrityksen liikevaihto oli noin 200 000 € (12/2014). Vuoden 2015 liikevaihto kasvoi yli 500 000 euroon ja vuonna 2016 se oli edellisestä yli kaksinkertainen, 1 150 000 €. Vuonna 2017 liikevaihto kasvanee Anhavan mukaan yli 30 %. Taulukossa 2 kuvataan yrityksen liikevaihdon ja -tuloksen kehitystä vuosina 2014 - 2016. (Finder 2017.)

Taulukko 2. Era Content Oy, tilikauden tulos 2014 - 2016 (mukaillen Finder 2017).

| | 12 / 2014 | 12/ 2015 | 12/2016 |
|----------------------------------|-----------|----------|---------|
| Liikevaihto (1000 €) | 204 | 522 | 1150 |
| Liikevaihdon muutos | - | 6,5 % | 120,5 % |
| Tilikauden tulos (1000 €) | 67 | 6 | 33 |
| Liikevoitto | 41,2 % | 1,4 % | 3,6 % |

4.2 Yrityksen lähtötilanteen kuvaus

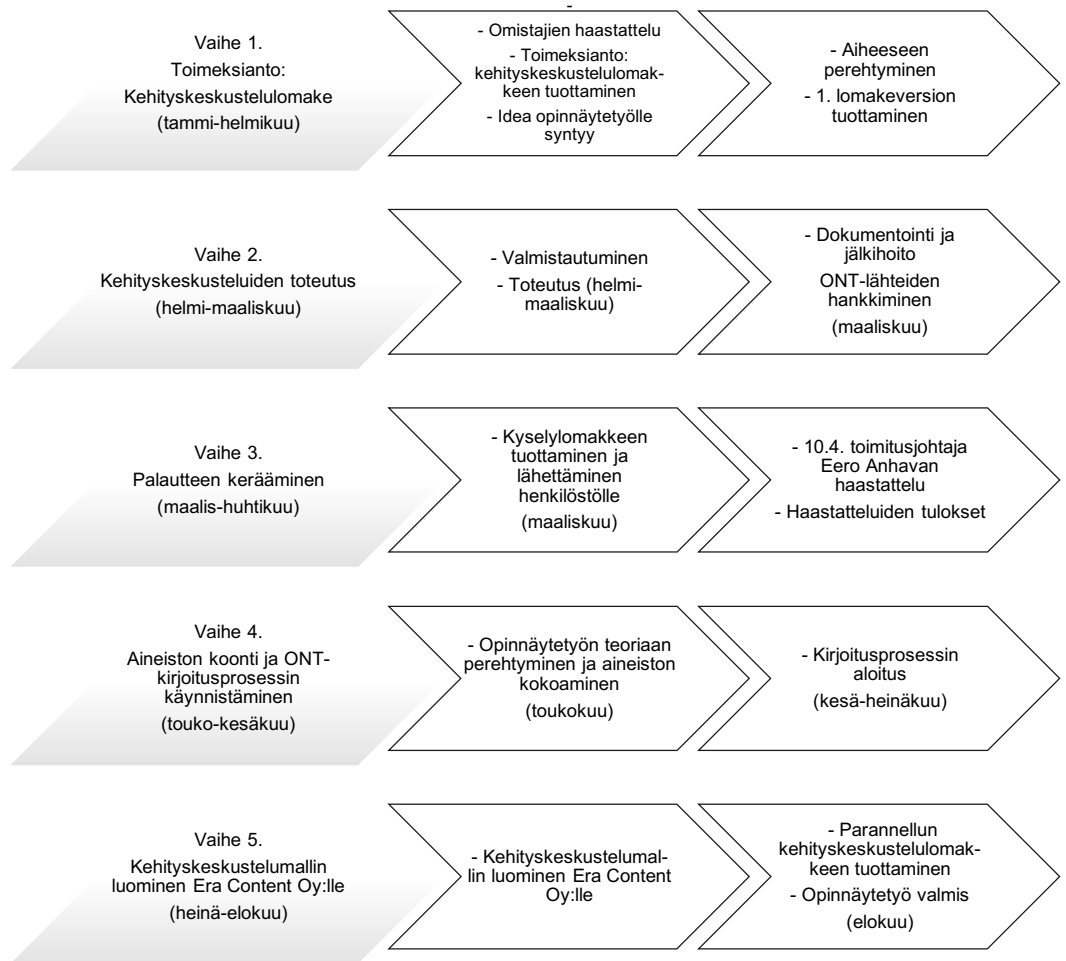
Eran kasvutahti on ollut intensiivinen, minkä vuoksi yritys on ollut jatkuvassa muutostilassa. Koska omistajat tekevät myös vahvasti operatiivista- ja asiakaspalvelutyötä, on henkilöstön johtamiseen pystytty resursoimaan melko vähän. Työkaluja henkilöstön johtamiseen ei varsinaisesti ole ehditty luoda, ja esimerkiksi perehdytys uuden työntekijän tullessa taloon, on tehty aina tilanteen sallimilla resursseilla. (Anhava 10.4.2017.)

Jos ajatellaan Laukkasen (2007, 246 - 247) määrittelemiä yrityksen käynnistämisen- ja kasvuvaiheita, voidaan ajatella Eran olevan käynnistämisen vaihetta seuraavassa kasvuvaiheessa. Yrityksen ensimmäisen ja toisen toimintavuoden ajan omistajakaksikon fokus on ollut vahvasti tuotteessa ja sen kehittämisessä, joka on Laukkasen (2007, 246 - 247) mallin mukaisesti käynnistämisen vaihetta, jolloin yritys keskittyy vahvasti tuotekehitykseen, eikä niinkään yritykseen. Tästä yritys on siirtynyt viimeisen vuoden aikana Laukkasen (2007, 248) määritelmän mukaiseen kasvuvaiheeseen, joka pitää sisällään toimintatapojen kehittämisen, prosessoinnin ja ennen kaikkea panostamisen rekrytointiin ja oikeisiin henkilövalintoihin. Erassa tuotteen ja palvelun kehitystyö on vielä käynnissä, mutta viimeisen vuoden aikana yritys on panostanut suuresti osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointiin. Tätä kautta yrityksen palvelukseen on saatu henkilöitä, jotka vahvan ammatillisen osaamisen kautta luovat yritykselle kilpailuetua markkinoilla. (Anhava 26.8.2017.)

4.3 Toiminnallinen osuus vaiheittain

Oheinen aikajana (kuvio 8) kuvastaa tiivistetysti opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eri vaiheita, mitkä käydään läpi järjestyksessä tässä luvussa. Prosessi alkaa tammikuussa omistajien haastattelusta, toimeksiannosta ja sen suunnittelusta, edeten kehityskeskustelulomakkeen ensimmäisen version tuottamiseen sekä varsinaisten kehityskeskusteluiden toteutukseen aina valmistautumisesta jälkihoitoon. Kehityskeskusteluiden päätyttyä maaliskuun lopussa, henkilöstölle lähetettiin kyselylomake, minkä kysymykset käsittelivät toteutettua kehityskeskustelukierrosta ja -lomaketta, henkilöstön kehittämisen tilaa sekä motivaatiotekijöitä kohdeyrityksessä. Lisäksi 10.4.2017 toteutettiin teemahaastattelu toimitusjohtaja Eero Anhavalle. Haastattelun fokus oli selvittää, kuinka tuotettu kehityskeskustelulomake toimi itse keskusteluissa, ja miten kehityskeskustelukierros sujui. Näiden palautteiden pohjalta, sekä työharjoittelussa että työelämässä saadun kokemuksen ja opinnäytetyön teoriaosuudesta

kerrytetyn tietotaidon kautta, prosessi päättyy kehityskeskustelumallin luomiseen kohdeyritykselle.



Kuvio 8. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden prosessi

4.3.1 Vaihe 1. Toimeksianto: kehityskeskustelulomakkeen luominen

Syventävän työharjoitteluni alkaessa 9.1. keskustelin Anhavan kanssa harjoitteluni sisällöstä, sekä työtehtävistä joita voisin HR:n osalta yrityksessä tehdä. Yrityksessä oli tarkoitus aloittaa henkilöstön kehityskeskustelut helmikuun aikana. Tässä kohtaa yrityksen kasvuvaiheen kriittinen piste oli saavutettu, ja omistajakaksikko tunnisti tarpeen alkaa kehittämään ja prosessoimaan yrityksen toimintatapoja. Niinpä Anhava antoi toimeksiannon suunnitella yritykselle kehityskeskustelulomake. Kehityskeskusteluja varten yrityksen johto tarvitsi strukturoidun lomakkeen, jonka avulla kehityskeskustelut voitaisiin viedä läpi, sekä myös dokumentoida seuranta varten. Tästä sain idean opinnäytetyölleni,

jonka tavoitteena on tuottaa toimiva kehityskeskustelumalli ensimmäisestä kehityskeskustelukierroksesta ja -lomakkeesta saadun palautteen avulla.

Koska osa henkilöstöstä oli aloittanut yrityksessä melko hiljattain, pohdin että toimivin malli ja tuki keskustelulle on sopivasti mennyttä periodia tarkasteleva, mutta vahvasti lähitulevaisuuteen keskittyvä, sillä Anhavan mukaan kehityskeskustelut käytäisiin jatkossa säännöllisesti, kaksi kertaa vuodessa. Koska henkilöstön johtamisen työkaluja alettiin tässä vaiheessa muodostaa, kehittää ja viedä eteenpäin, oli tärkeää luoda kehityskeskustelulomakkeesta sellainen, jonka avulla johto saisi mahdollisimman hyvän kuvan vallitsevasta nykytilanteesta ja siitä, kuinka kukin kokee lähimenneisyyden ja -tulevaisuuden omassa työssään.

Anhava koki strukturoidun lomakkeen tärkeäksi. Ajatuksena oli, että se toimii kehityskeskustelun taustalla muistuttajana ja tukena, jolloin kaikki kohdat tulee käytyä jokaisen työntekijän kohdalla läpi. Usein keskustelutilanteessa aiheet saattavat hyppiä epäloogisesti, ja keskustelun rönsyillessä fokus voi kadota. Yksi kriteeri lomakkeelle oli se, että kysymykset ovat kaikille samat. Näin vastauksia voitaisiin selkeämmin mitata.

Tutkin pääasiassa Viitalan ja Aarnikoivun lähteistä erilaisia kehityskeskustelulomakemalleja. Lisäksi tutkin internetistä toistakymmentä erilaista lomakemallia. Kehityskeskustelulomakkeiden skaala vaihtelee suuresti. Esimerkiksi Aarnikoivun (2016, 195 - 207) esimerkkilomake on todella pitkä, ja käsittää 12 eri sivua liitteineen, toimenkuvasta ja työtehtävistä aina tavoitteisiin ja niiden arviointikriteereihin sekä osaamisen kartoittamiseen. Päädyin tiiviimpään ja vähemmän lokeromaiseen ratkaisuun. Tarkoituksena oli luoda lomake, jonka avulla viriää avointa keskustelua niin, ettei tilaisuus keskittyisi erilaisten taulukoiden ja mittaristojen täyttämiseen. Pidin mielessäni kuitenkin Aarnikoivun (2016, 212 - 122) mukaisen näkemyksen siitä, että keskustelu perustuu molemminpuoliseen palautteeseen, eikä keskity vain työntekijän arviointiin, ja että kehityskeskustelu tulee aina nähdä molemminpuolisena kehittämisen mahdollisuutena. Virittäytymisellä on huomattavasti painoarvoa kehityskeskustelun onnistumisessa; kun kumpikin osapuoli on huolella valmistautunut keskusteluun ymmärtäen sen tuomat hyödyt, luo se luottamuksellisen ja hyvän pohjan keskustelulle. Viitalan (2008, 268) mukaan, lomakkeen pituus ei ole olennaista, vaan sen sisältö. Lomake tulee aina olla personoitu kyseessä olevan yrityksen tarpeisiin.

Koska Era on nuori yritys, jonka henkilöstötoiminnot ovat vasta alkutekijöissään, oli oleellista luoda lomakkeesta sellainen, mikä antaa johdolle mahdollisimman paljon tietoa yrityksessä vallitsevista haasteista. Yrityksen kasvaessa johdon tulee olla selvillä siitä, miten työntekijät kokevat Erassa meneillään olevan kasvuvaiheen ja oman paikkansa organisaatiossa. Aarnikoivun (2016) mallin mukaisesti aloitin lomakkeen orientoivilla kysymyksillä, jotta osapuolet voivat virittäytyä kehityskeskustelua varten.

Lomakkeessa on viisi teemaa, joista kutakin sekä työntekijä että esimies arvioivat:

1. Kuluneen ajanjakson ja työntekijän työn tarkastelu sekä arviointi
2. Tulevan periodin (huhtikuu - syyskuu 2017) haasteet ja tavoitteet työntekijän ja yrityksen näkökulmasta
3. Työntekijän henkilökohtainen kehittyminen
4. Työssä viihtyminen, jaksaminen sekä esimies–alaissuhde
5. Muut esille tulevat asiat

Lomakkeen lopussa laaditaan yhteenveto sovitusta toimenpiteistä ja allekirjoitetaan lomake.

4.3.2 Vaihe 2. Valmistautuminen, toteutus ja jälkihoito

Valmistautuminen on avainasemassa onnistuneen ja hyödyllisen kehityskeskustelun maaliin saattamisessa, ja tämä oli huomioitu myös suunnittelussa. Anhava ja Pollari valmistautuivat osaltaan kehityskeskusteluihin siten, että he yhdessä pohtivat kunkin työntekijän kohdalla, kuinka asiat otetaan puheeksi, ja mihin aihealueeseen on kunkin osalta hyvä paneutua syvällisemmin. He kävivät myös mennyttä periodia yhdessä läpi senkin takia, että molemmat työnkuvansa puolesta työskentelevät eri työntekijöiden kanssa. Tästä syystä oli tärkeää saada yhteinen käsitys kunkin henkilön menneestä työpanoksesta ja vallitsevasta tilanteesta.

Valmistautumisessa huomioitiin myös aikataulut. Kehityskeskustelut haluttiin pitää rytmitettyinä siten, että jokaisella viikolla olisi useampi keskustelu. Tämä tarkoittaa puolentoista kuukauden sykliä operatiivisen työn ohella. Tämä tuntui omistajakaksikosta järkevältä ratkaisulta myös siksi, että vallitsevat ilmiöt ja mahdolliset haasteet tulisi noteerattua tehokkaammin, kun kehityskeskustelut pidettäisiin napakassa tahdissa, jolloin edelliset keskustelut olisivat vielä esimiesten hyvässä muistissa.

Aika kehityskeskustelulle katsottiin osapuolten kalentereista. Kun sopiva ajankohta oli varmistunut, lähetettiin kalenterikutsu työntekijälle sähköpostitse. Samalla sähköpostin liitteenä lähetettiin myös kehityskeskustelulomake, jotta työntekijä voi valmistautua huolellisesti keskusteluun.

Kehityskeskustelut pidettiin helmi-maaliskuussa pääsääntöisesti Eran toimistolla, rauhallisessa tilassa. Aikaa keskusteluun varattiin tunti, mutta jousto oli huomioitu, jos keskustelu venyisi pidempään. Aikatauluhaasteiden vuoksi yhden työntekijän kanssa sovittiin tapaaminen asiakkaan tilojen läheisyyteen, sillä hän teki töitä suoraan asiakkaalle tämän toimitiloissa. Kehityskeskusteluissa olivat läsnä Anhava, Pollari ja työntekijä.

Erassa vaalitaan avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä. Anhavan mukaan matala organisaatorakenne on paras mahdollinen tapa johtaa yhtiötä. Kun johto on lähellä työntekijöitä ilmapiirin ollessa keskusteleva ja avoin, voidaan sitä kautta myös tehokkaasti minimoida niin sanottujen alakulttuurien syntymistä. Anhava uskoo, että matalan hierarkian ja avoimuuden kautta työntekijät uskaltavat rohkeammin tuoda omaa osaamistaan ja näkemyksiään esille myös kehityskeskusteluissa.

Keskustelun tukena oli ensimmäinen tuottamani versio kehityskeskustelulomakkeesta (liite 1), mikä toimi keskustelun runkona ja johdattelijana. Varsinaisen keskustelun aikana lomake oli sivuroolissa, jotta vuoropuheluun voitiin huolella ja syvällisesti keskittyä. Aikaa kehityskeskusteluihin varattiin kaikkien osalta tunti, mutta joidenkin työntekijöiden kohdalla tilaisuus venyi pidemmäksi. Kun keskustelu oli käyty, Anhava kollegansa tuella kirjasi lomakkeelle läpi käydyt asiat ja sovitut toimenpiteet.

Kun kehityskeskustelut olivat maaliskuun loppupuolella ohi, Anhava lähetti jokaiselle työntekijälle kehityskeskustelulomakkeelle kirjaamansa muistiinpanot ja yhteisesti sovitut asiat luettavaksi ja hyväksyttäväksi. Aiemmin yrityksessä on pidetty kehityskeskusteluja ilman lomaketta, joten jälkihoito ja seuranta on ollut pitkälle muistin varassa. Lomake siis auttaa myös arkistoinnissa ja seurannassa, sillä syksyllä seuraavissa kehityskeskusteluissa, jatketaan lomakkeen avulla siitä mihin kevättalvella jäätiin.

On niin työntekijän kuin esimiehenkin vastuu kantaa kortensa kekoon yhdessä sovittujen kehityskohteiden osalta, sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Toistaiseksi yrityksen henkilöstön osaaminen vastaa Anhavan mukaan yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita, ja tästä syystä esimerkiksi koulutussuunnitelmaa ei ole luotu. Henkilöstö voi ehdottaa vapaasti kiinnostavasta kurssista tai ammattia tukevasta koulutuksesta, jolloin

asia käydään läpi tapauskohtaisesti. Erassa on paljon erilaista osaamista, esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin, analytiikan, kirjoittamisen ja sisällöntuottamisen alueilla. Avoimen ja tiimihenkisen työilmapiirin ansiosta kollegat myös jakavat tietotaitoaan toisilleen mielellään. Tämä tapahtuu spontaanisti työntekijöiden omasta aloitteesta, vapaamuotoisesti. Tuottaja, jolla on ammattitaitoa haastattelutekniikassa, kutsui kiinnostuneet kollegat lähikahvilaan, jossa tiimi kävi rennossa hengessä koulutuksen aiheesta. Toinen tuottaja piti kiinnostuneille Eran toimistolla tunnin mittaisen koulutuksen digitaalisesta markkinoinnista ja analytiikasta.

4.3.3 Vaihe 3. Henkilöstön ja toimitusjohtajan haastattelut ja tulokset

Kun kehityskeskustelut oli käyty kaikkien kanssa 24.3. mennessä, laadin puolistrukturoidun kysymyslomakkeen (liite 2) henkilöstölle. Kysymysten fokus oli juuri käydyssä kehityskeskustelukierroksessa, tuottamassani lomakkeessa sekä henkilöstön kehittämisen tilassa ja työntekijöiden motivaatiotekijöissä. Keskityin kysymyksissä henkilöstön kehittämiseen, hyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin kehityskeskustelun lisäksi siksi, että henkilöstön haastattelujen tarkoitus oli antaa informaatiota paitsi yrityksen johdolle, myös eväitä tuottaa sille toimiva kehityskeskustelumalli. Kysymykset olivat myös asetettu siten, etteivät ne koskeneet vain ensimmäisen kierroksen kehityskeskustelua, vaan henkilöstön mielipiteitä aiheesta yleisesti. Koska yrityksessä ei ole aiemmin pidetty rutiininomaisesti tai tietyn mallin mukaisesti kehityskeskustelua, oli tarpeellista selvittää, mitä mieltä henkilöstö on yrityksen henkilöstön kehittämisen tilasta ylipäätään, ja mitkä tekijät henkilöstö kokee tärkeäksi sen tiimoilta.

Aarnikoivun (2016, 14) mukaan kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti organisaatiossa vallitseva henkilöstöjohtamisen tila sekä luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri. Kysymysten 1. ja 2. kautta oli tarkoitus saada käsitys esimies–alaisuuteen sekä henkilöstön kehittämisen nykytilasta yrityksessä. Kysymykset 3-6 keskittyvät itse kehityskeskusteluun; miten onnistunut kehityskeskustelu luodaan, mitkä aiheet ovat keskustelun kannalta oleellisia ja kuinka usein se tulisi pitää. Lisäksi kysyttiin kehityskeskustelulomakkeesta ja sen toimivuudesta. Viimeinen kysymys liittyy työhyvinvointiin. Ilman motivoitunutta henkilöstöä ei synny hyvinvointiakaan. Näin ollen selvitettiin, kuinka suuri merkitys motivaation syntyemisessä on henkilökohtaisella kehittymisellä ja tavoitteiden asettamisella.

Informoin yhteisessä viikkokokouksessa henkilöstöä opinnäytetyöhöni liittyvästä haastattelusta, ja kerroin lähettäväni kyselylomakkeen kaikille 11 työntekijälle aikatauluhaasteiden vuoksi sähköpostitse. Lähetin kyselylomakkeen 30.3.2017 työntekijöille saatteen kera, ja 28.4.2017 olin saanut kahdeksalta työntekijältä vastaukset. Seuraavissa kappaleissa perehdytään haastattelun tuloksiin kronologisesti seuraten kyselylomakkeen kysymyksiä.

Kysyttäessä millaista tukea työntekijä esimieheltään odottaa ja toivoo, nousi vastauksista yhtä henkilöä lukuun ottamatta läsnäolo, henkilökohtainen tuki sekä avoin ja luottamuksellinen työympäristö. Lisäksi jokainen vastaajista arvostaa palautteen saamista rakentavassa hengessä ja mieluiten työn lomassa. Kuusi haastatelluista kokee, että suoraa ja avointa palautetta olisi toivottavaa saada spontaanisti, esimerkiksi henkilökohtaisen onnistumisen hetkellä.

Esimiehen tai yrityksen ”keskeisen vaikuttajan” fyysistä läsnäoloa myös kaivataan. Tämä korostui haastattelun 2. kysymyksen kohdalla, jossa tiedusteltiin kuinka työntekijä parantaisi henkilöstön kehittämistä yrityksessä, ja minkä arvosanan sen nykytilalle tämä antaisi asteikolla 1-5, kun 5 on paras mahdollinen tila. Haastattelujen perusteella keskiarvoksi muodostui 3,7. Arvosanaa alensi esimiehen fyysisen läsnäolon puute sekä tunne siitä, että yrityksessä on meneillään todella kiireinen ajanjakso, jolloin henkilökohtaista sparrausta tai palautetta ei välttämättä saa niin paljon kuin toivoisi.

Henkilöstön kehittämisen parannuskohteiksi esitettiin seuraavaa:

- sisäisten ja ulkoisten koulutuksien järjestäminen henkilöstölle
- enemmän työviihtyvyyttä ja yhteishenkeä tukevaa toimintaa henkilöstön kesken; after work, tyky-toiminta ja kulttuuritapahtumat
- asiakasprojektien tiimikohtainen läpikäynti säännöllisesti projektien päättyessä: yhdessä analysointia projektin onnistumisen tasosta sekä onnistumisiin ja epäonnistumisiin johtaneista tekijöistä
- välitön palaute esimieheltä ja kollegoilta onnistumisen tai epäonnistumisen hetkellä

Kysyttäessä kuinka usein kehityskeskusteluja on hyödyllistä pitää, haastatelluista viisi kannattaa kahta kertaa vuodessa, ja kolme yhtä kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun tarpeellisuus kuitenkin koetaan relevanttina, ja sen pitäminen säännöllisesti hyödyllisenä.

Jokainen haastatelluista kuvailee onnistunutta kehityskeskustelua kiireettömänä tapahtumana, johon on kaikkien osapuolten osalta valmistauduttu huolellisesti.

Ensimmäisen kehityskeskustelukierroksen jälkeen kehityskohteiksi esitettiin seuraavaa:

- keskustelussa on hyvä olla esimiehen lisäksi oma lähiesimies
- on tärkeää, että keskustelu käydään rauhallisessa ja luottamuksellisessa tilassa, jossa voidaan tarvittaessa käydä läpi myös arkaluontoisempiakin asioita

Kehityskeskustelussa läpi käytävistä aiheista eniten kannatusta saa yksinkertaisesti: Miten työntekijä voi. Jokainen kokee oleellisena sen, että käydään läpi yleistä vallitsevaa tunnetta: Kokeeko työntekijä itsensä ja oman työnsä merkitykselliseksi työyhteisössä, ja kuinka hän on omasta ja esimiehen mielestä onnistunut. Omat ammatilliset kehittymisen toiveet ja esimiehen rakentava palaute sekä tavoitteiden asettaminen ovat myös olennaisessa osassa onnistuneessa kehityskeskustelussa. Arvokkaaksi koetaan myös konkretian esille tuominen työntekijän onnistumisia tai kehityskohteita läpi käytäessä – mitä konkreettisempaa keskustelu on, sitä paremmin siitä saa irti. Huomion arvoista on, että ainoastaan yksi haastatelluista koki palkkakysymyksen tarpeelliseksi kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskohteeksi nousi vastausten perusteella kehittymisen mittareiden luominen. Henkilöstö selkeästi kaipaa selkeää mittaria omalle kehitykselle, joka perustuu konkreettisiin tekijöihin.

Tuottamani kehityskeskustelulomake herätti eriäviä mielipiteitä. Kuuden työntekijän mukaan se auttoi erinomaisesti orientoitumisessa. Lomakkeen avulla oli helppo käydä jäsennellysti läpi mennyttä ja tulevaa, ja se auttoi myös pohtimaan omia kehityskohteita ja ajatuksia lähitulevaisuudesta. Vastausten perusteella kolme työntekijää oli täyttänyt lomakkeen ennakkoon, joka oli auttanut tunnelmaan pääsemisessä. Kaksi työntekijää koki lomakkeen perinteisenä, eikä sen avulla syntynyt uusia näkökulmia oman työn pohtimiseen. Kehitysehdotukseksi perinteiselle lomakkeelle annettiin esimerkiksi sähköinen, verkossa toimiva arviointilomake, josta näkisi mille tasolle työnantajan määrittelemällä skaalalla työntekijä asettuu.

Lopuksi kysyin, kuinka motivoivaa tavoitteiden asettaminen on. Jokainen haastateltava kokee tavoitteellisen työskentelyn motivoivana, ja osa ei vain pelkästään työssä, vaan myös yleensä elämässä. Parhaimmaksi motivaattoriksi vastausten perusteella nousee selkeä, hyvin määritelty ja mitattava tavoite. Esimieheltä toivotaan myös kannustusta siihen, että työntekijä uskaltaa hakeutua säännöllisesti oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, jolloin todellista kehitystä tapahtuu.

Haastattelin toimitusjohtaja Anhavaa kehityskeskusteluiden jälkeen, 10.4.2017. Kävimme haastattelun kasvokkain, minkä tueksi loin kysymyspatteriston (liite 3).

Yrityksen alkuajoista saakka Anhava on pyrkinyt kaikkien työntekijöiden esimiehenä pitämään syvällisemmät kahdenkeskiset keskustelut henkilöstön kanssa 3-4 kuukauden välein. Sen lisäksi on muutamaan otteeseen pidetty ryhmäkeskusteluja. Anhavan mukaan yrityksellä ei ole kuitenkaan ollut suunniteltua prosessia tai mallia kehityskeskusteluille, eikä kehityskeskustelulomaketta käytössään. Henkilöstön määrän viimeisen vuoden aikana oleellisesti kasvaneena, Anhava huomasi yhtiökumppaninsa kanssa yrityksen tarvitsevan henkilöstöjohtamisen prosessointia sekä konseptointia. Ajanpuutteen ja operatiivisen johtamisen sekä asiakastyön lomassa henkilöstöjohtamisen prosesseja ei ole ehditty luoda. Se myös heijastuu käytännössä siten, että prosessien puuttuminen noteerataan koko työyhteisössä, mikä tulee ilmi esimerkiksi palautteena tai puheenaiheena sisäisissä kokouksissa. Anhavan mukaan prosessien ja konseptien hiominen on jatkuva kehityskohde kasvuyrityksessä.

Anhavan mukaan luomani kehityskeskustelulomake toimi loistavasti keskustelun tukilistana, ja auttoi myös työntekijöitä perehtymään tilaisuuteen sekä pohtimaan ennakkoon läpi käytäviä aiheita. Se toimi varsinaisessa keskustelussa myös muistilistana, jonka avulla oli helppo tarkistaa, että kaikki aiheet tulee käsiteltyä. Kehityskeskustelun päätteeksi Anhava kirjasi läpikäytyt asiat sekä asetetut tavoitteet lomakkeelle. Tämän jälkeen lomake lähetettiin vielä tarkistettavaksi asianosaisille, jonka jälkeen se arkistoitiin jatkoa ja seurantaa varten.

Anhavan mukaan lomakkeen hyöty on myös vastausten mitattavuuden kannalta oleellinen – kun kysymykset ovat kaikille samat, saadaan paremmin mitattavia vastauksia. Pääsääntöisesti kaikki työntekijät antoivat suoraa ja rehellistä palautetta. Vain muutaman kanssa keskustelutilanne oli hieman sulkeutuneempi. Tämän vuoksi Anhavana mukaan kehityskeskustelut eivät yksin riitä henkilöstön johtamisen tai kehittämisen työkaluksi, vaan rinnalle tarvitaan esimerkiksi työtyytyväisyystutkimus, jonka henkilöstö voi tehdä anonymisti. Työtyytyväisyystutkimus antaisi mahdollisuuden antaa palautetta ilman kasvokkain käytyä keskustelua, jolloin kynnys antaa esimerkiksi kehittävää kritiikkiä madaltuu.

Luomani kehityskeskustelulomake koettiin hyödylliseksi, sillä 80 % haastatelluista koki sen tuovan etua kehityskeskusteluihin valmistautumisessa ja tunnelmaan virittäytymisessä. Toimitusjohtaja Anhavan mukaan lomake otetaan jatkossa käyttöön

osaksi yrityksen kehityskeskusteluita. Anhava koki sen käteväksi varsinkin dokumentoinnin ja seurannan kannalta; kun seuraavat keskustelut pidetään, katsotaan lomakkeesta mitä viimeksi käytiin läpi ja millaisia tavoitteita asetettiin. Tämän pohjalta voidaan arvioida kuinka tavoitteet ovat saavutettu. Anhavan mielestä kehityskeskustelut on hyvä pitää kaksi kertaa vuodessa. Erassa on myös vakiintunut palaverikäytäntö, ja yhteisten palaverien lomassa tuodaan aktiivisesti esiin kehityskohteita ja ideoita sisäisen toiminnan kehittämiseksi. Anhavan mukaan säännölliset kehityskeskustelut ovat tehokas ja toimiva tapa kehittää avointa ja keskustelevaa yrityskulttuuria, ne toimivat ikään kuin yrityskulttuurin vahvistajana ja kommunikoinnin syventäjänä.

Kehityskeskustelut sujuivat Anhavan mukaan pääsääntöisesti hyvin. Jokainen keskustelu oli tarpeellinen ja antoisa. Keskusteluissa tuli paljon ilmi sellaisia asioita joita työntekijät eivät olleet aiemmin sanoneet, ja keskustelujen avulla Anhava ja Pollari pystyivät näkemään selkeämmin työyhteisössä vallitsevia ongelmakohtia. Jokaisen työntekijän kohdalla myös pystyttiin sopimaan henkilökohtaiset kehittymisen tavoitteet tulevalle periodille. Hedelmää keskustelut kantoivat myös siinä mielessä, että omistajakaksikko sai arvokasta ja rakentavaa palautetta omasta työstään ja johtamistavoistaan, mikä puolestaan auttaa heitä kehittämään omaa johtamistyötään yrityksessä. (Anhava 10.4.2017.)

4.3.4 Vaiheet 4. ja 5. Aineiston koonti, opinnäytetyön kirjoittaminen ja kehityskeskustelumallin luominen

Työharjoittelu päättyi 30.4.2017, jonka jälkeen hankitusta lähdemateriaalista koottiin opinnäytetyön aineisto. Lähdeaineisto muodostui opinnäytetyön aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta, artikkeleista ja julkaisuista, sekä työharjoittelun aikana kerätyistä muistiinpanoista. Lisäksi haastatteluiden tulokset analysoitiin ja liitettiin työn empiriaosuuteen. Touko-kesäkuussa opinnäytetyön viitekehys hahmottui, jolloin opinnäytetyön kirjoitusprosessi lähti varsinaisesti käyntiin. Varsinainen kirjoitusprosessi tapahtui heinäkuussa, jolloin myös kehityskeskustelumallin raamit muodostuivat. Elokuun aikana opinnäytetyötä hiottiin, kehitettiin ja syvennettiin. Lisäksi työ lähetettiin kohdeyrityksen toimitusjohtajalle arvioitavaksi.

Paranneltu kehityskeskustelulomake sai lopullisen muotonsa vasta prosessin loppumetreillä. Työhön tuotettiin viimeisenä pohdinnat ja toinen versio alkuperäisestä kehityskeskustelulomakkeesta. Siihen sisällytettiin vahvemmin henkilöstön haastattelutuloksissa esille tulleet teemat, eli konkretia ja tavoitteiden mitattavuus.

Lomakkeelle tuotettiin taulukoita niin tavoitteiden kuin työhyvinvoinnin teemoihin liittyen, jolloin tuloksia voi helpommin seurata ja mitata.

4.4 Kehityskeskustelumalli Era Content Oy:n kasvun ja menestymisen tukena

Era on voimakkaassa kasvussa oleva nuorehko yritys. Tällä hetkellä yritys on panostanut rekrytointeihin, ja henkilöstö muodostuu ammattitaitoisista sekä osaavista työntekijöistä. Yrityksen tuote on hiottu ja mietitty, mutta muovautuu ja kehittyy edelleen. Sen sijaan konseptoinnille ja sisäisille prosesseille on selkeä tarve. Jotta muutosjohtaminen, henkilöstön työhyvinvointi ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen voidaan taata, tulee yrityksen johdon lähitulevaisuudessa panostaa henkilöstöjohtamiseen. Tämä tarkoittaa myös HR-toimintojen käynnistämistä, ja yrityksen kannattaakin panostaa HR-tehtäviin erikoistuneen henkilön rekrytoimiseen. Tämä on sijoitus tulevaan, sillä kun varhaisessa vaiheessa otetaan henkilöstöstrategia osaksi koko yrityksen strategiaa, voidaan vahvemmin varustautua kasvuun ja yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseen.

Tästä hyvänä esimerkkinä on vuonna 2009 perustettu Efima Oy. Efima on nopeasti kasvava palveluyritys, jonka ydinosaamista on digitaalisten liiketoiminta- ja talousprosessien kehittäminen ja toteuttaminen. Yksi yrityksen perustamisen lähtökohta laadukkaan asiakaspalvelun tuottamisen lisäksi, oli luoda työntekijöille aidosti hyvä työpaikka, jota kehitetään yhdessä. (Efima Oy, 2017.) Tämä näkyy myös käytännössä: Yritys on kasvanut neljän perustajajäsenen pyörittämästä liiketoimintayksiköstä reilun 80 työntekijän yritykseksi. Vuonna 2012 Tarja Pudas-Jounila aloitti Efimalla ulkoistettuna henkilöstöpäällikkönä. Yrityksessä oli tuolloin kahdeksan työntekijää. Efiman omistajat halusivat kehittää yrityksen HR-prosessit kuntoon hyvin varhaisessa vaiheessa, sillä he uskoivat, että sitä kautta syntyy aidosti hyvä työpaikka. (Pudas-Jounila, T. & Efima, 14.1.2016.)

On harvinaista, että HR-prosesseihin investoidaan näin varhaisessa vaiheessa, mutta kyseisen yrityksen kohdalla se on ollut järkevä sijoitus kasvun kannalta. Yhdessä kehittämisen lisäksi omistajat ovat luottaneet työntekijöidensä kykyihin luoda yritykselle kannattavaa kasvua sekä tyytyväisiä asiakkaita. Pudas-Jounilan aloittaessa pestinsä, koko henkilöstö osallistettiin alusta asti strategiatyöhön, jonka lisäksi koko tiimi työsti yhdessä yrityksen prosesseja, arvojen määrittämistä sekä toimintamalleja. Tämä tapa on yrityksessä säilynyt tähän päivään saakka, vaikka henkilöstöä on nyt kymmenkertainen määrä. (Pudas-Jounila, T. & Efima, 14.1.2016.)

Tällä hetkellä Erassa on paljon osaamista, joka tukee yrityksen lähitulevaisuuden liiketoiminnallisia tavoitteita (Anhava, 10.4.2017). Henkilökohtaisella tasolla kollegat kaipaavat toisiltaan enemmän sparrausta ja tietotaidon jakamista. Tätä on jo jonkin verran yrityksessä tehtykin, mutta se pitäisi ottaa selkeäksi osaksi henkilöstön kehittämisen toimintoja. Koska kehityskeskustelulomake toimi kehityskeskusteluissa pääsääntöisesti hyvin, ei sitä tarvitse uudelleen jalostaa. Sen sijaan sitä voidaan laajentaa, ja jatkossa kehityskeskusteluiden yhteydessä lomakkeesta ja itse keskustelusta voidaan pyytää työntekijältä välitön palaute, jonka avulla niistä voidaan muovata palvelevampia ja ketterämpiä yrityksen kasvaessa. Tavoitteita laatiessa tulee huomioida yrityksen visio, missio ja strategia. Työntekijälle asetettujen tavoitteiden tulee olla linjassa niiden kanssa. Vain siten ne ovat relevantteja ja saavutettavissa.

Yksilölle asetettujen tavoitteiden tulee aina jalostua yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Osaamisen strategia ja osaamisen johtaminen ovat tässä avainasemassa. Työntekijän osaamisen nykytila, vahvuudet sekä kehittämisen kohteet tulee tunnistaa, minkä jälkeen niitä voidaan peilata yrityksen strategisen osaamisen tarpeisiin sekä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Yrityksen strategiaa tukeva osaamisen kehittämissuunnitelma auttaa yksilön osaamisen kartoituksessa ja tavoitteiden asettamisessa. (Aarnikoivu 2016, 132.)

Anhava ja Pollari ovat yrityksen johtajia, jotka liiketoiminnan kehittämisen ja strategiatyön ohessa työskentelevät operatiivisella tasolla sekä asiakasrajapinnassa. On selvää, ettei heidän aikansa riitä prosessien hiomiseen tai HR-toimintojen kehittämiseen kaiken muun työn ohella. Yritys tarvitsee henkilöstöjohtamiseen keskittyvän työntekijän, jonka vastuulla on keskittyä henkilöstön osaamisen johtamiseen sekä linkittää yrityksen missio ja tavoitteet osaksi jokaisen henkilökohtaista kehittymisen polkua.

Erittäin hyvä kehityskohde mainittiin henkilöstön haastatteluissa; tiimikohtainen projektien läpikäynti niiden päättyessä, mikä on myös oiva keino kehittää henkilöstöä. Johdon ei tarvitse välttämättä tiimipalavereihin osallistua lainkaan, vaan tiimiläiset yhdessä projektipäällikön kanssa, voivat summata päättyneen projektin onnistumiset ja kehityskohteet. Näistä palavereista saadun tiedon perusteella voidaan myös aktiivisesti seurata, onko tarvetta uudentlaiselle osaamiselle tai henkilöstön kouluttautumiselle. Sisäisten prosessien haasteet tulevat myös tehokkaammin noteerattua, kun palaverit käydään säännöllisesti aina kunkin projektin loppuksi. Olennaista on, että palavereista tehdään muistiot, jotka viedään edelleen jatkossa esimerkiksi HR-toiminnoista

vastaavalle, jonka tehtävänä on jatkojalostaa informaatio liikkeenjohdon tietoisuuteen sekä osaksi yrityksen osaamisen strategiaa.

Koska johto on kiireinen oman operatiivisen työn ja yrityksen kehittämisen tiimoilta, voisi yksi ratkaisu olla operatiivisten henkilöstöjohtamisen tehtävien delegointi, ainakin osittain, projektipäälliköille. He ovat enemmän fyysisestikin läsnä työntekijöille, ja siten paremmin tavoitettavissa. Heidän kautta voidaan myös jalostaa kaivattua välitöntä henkilökohtaista palautteen antoa sekä sparraamista. Johdon tulee kuitenkin huolehtia siitä, että päällikötkin saavat tarvitsemansa tuen ja palautetta omasta työstään. Aarnikoivun (2016, 22 - 23) mukaan vuoropuheluun kannustava kulttuuri on suorassa yhteydessä kehityskeskusteluiden onnistumiselle, ja esimiehet ovat avainasemassa vuoropuheluun kannustavan ilmapiirin luomisessa.

Kuvio 9 kuvastaa edellä mainittuja toimenpiteitä, joita Eran kannattaa tehdä kehittääkseen yrityksen osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamista. Tätä kautta yritykseen voidaan myös tehokkaammin luoda toimiva ja hyödyllinen kehityskeskustelumalli ja -kulttuuri.

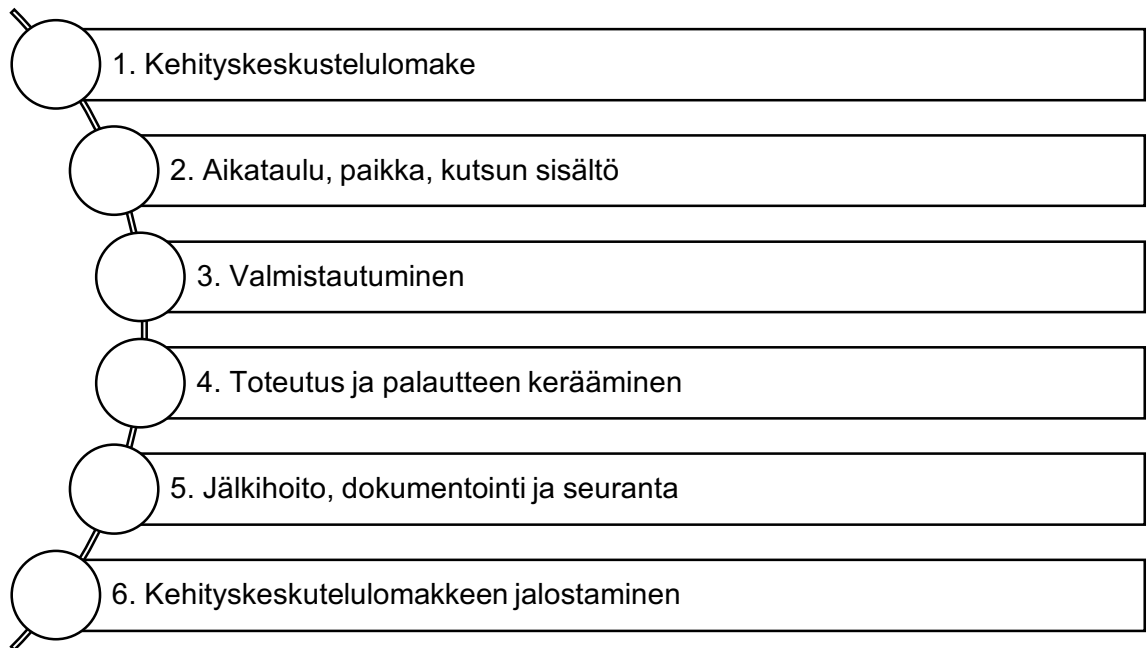


Kuvio 9. Toimenpiteet osaamisen johtamisen- ja työhyvinvoinnin edistämiseksi Era Content Oy:ssä

4.5 Eran kehityskeskustelumalli HR-tehtävistä vastaavalle

Toimiva kehityskeskustelumalli on tehokas johtamisen työväline, jonka avulla yrityksen visio, missio ja arvot voidaan jalkauttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan. Opinnäytetyön tietoperustan, empirian sekä omien, sekä Erassa että työelämässä saamieni kokemusten perusteella, loin kehityskeskustelumallin kohdeyritykselle. Malli on ikään kuin manuaali HR-tehtävistä vastuun ottavalle henkilölle. Mallin avulla kehityskeskusteluista vastaava henkilö saa kokonaiskuvan kaikista niistä toimenpiteistä, mitä Eran kehityskeskusteluprosessi pitää sisällään.

Kuvio 10 kuvaa Eralle luomaani kehityskeskustelumallia. Se pitää sisällään kehityskeskustelulomakkeeseen perehtymisen, toimenpiteet kehityskeskustelujen järjestämiselle, niiden toteutukselle sekä jälkitoimenpiteille. Tässä kappaleessa avataan kaikki kehityskeskustelumallin vaiheet.



Kuvio 10. Eran kehityskeskustelumalli

1. Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomakkeeseen on tärkeää perehtyä ennakkoon. Sen lisäksi on hyvä perehtyä aiemmin käytyihin kehityskeskusteluihin, jotta saa käsityksen käytyjen keskustelujen sisällöstä ja henkilöstön kehittymisen tilasta ja mahdollisista haasteista. Kehityskeskustelulomake (liite 4) on toinen, ensimmäisestä lomakeversiosta paranneltu

tuotos, mikä on luotu yrityksen ollessa kasvuvaiheessa, työllistään 17 työntekijää. Tarkoitus on, että lomaketta ja kehityskeskusteluja muokataan työntekijöiltä saadun palautteen perusteella kunkin kehityskeskustelukierroksen jälkeen. Näin lomake muovautuu kulloinkin vallitsevien tarpeiden mukaisesti. Kasvuyrityksen kehityksen kannalta on oleellista, että siinä toimivat työkalut ja toimintatavat kehittyvät saman aikaisesti.

2. Aikataulu, paikka ja kutsun sisältö

Kehityskeskustelut pidetään kaksi kertaa vuodessa, helmi-maaliskuussa sekä lokamarraskuussa. Kehityskeskusteluihin tulee varata kaksi tuntia jokaista henkilöä kohti, ja paikan tulee olla rauhallinen. Mikäli Eran tiloista ei löydy sopivaa tilaa tätä tarkoitusta varten, voi neuvottelutilan varata myös toimitilan lähimaastosta. Olennaista on, että tila on rauhallinen, viihtyisä ja luo edellytykset syvällisen keskustelun syntymiselle.

Kutsu tulee lähettää työntekijöille hyvissä ajoin ennen kehityskeskustelu ajankohtaa. Kaksi viikkoa ennen on hyvä nyrkkisääntö. Näin työntekijällä on riittävästi aikaa resursoida oma työkalenteri kehityskeskustelun ajankohta huomioiden, sekä huolella valmistautua tilaisuuteen. Itse kutsu tulee olla riittävän informatiivinen, sisältäen ajan, paikan, tapaamisen tarkoituksen sekä mahdolliset odotettavat toimenpiteet – positiivista sävyä unohtamatta.

Esimerkki kutsun sisällöstä:

”Hei XXX,

Erassa käynnistetään kehityskeskustelut XX.XX.XXXX alkaen. Tarkoituksena on käydä vuoropuhelua työntekijän ja esimiehen kesken, sekä yhdessä asettaa tavoitteita seuraavalle periodille. Kehityskeskusteluiden avulla halutaan kehittää koko työyhteisöä ja yritystä eteenpäin. Pohdithan ennakkoon teemoja, joista haluat keskustella. Tämän viestin liitteenä on kehityskeskustelulomake, johon tulee perehtyä ennakkoon, ja täyttää lomakkeen alussa olevat kohdat valmiiksi keskustelua varten.

Ehdotan ajankohdaksi XX.XX.XXXX klo 9:00 - 11:00.

Tila on Eran neuvotteluhuone, ja paikalla ovat lisäksi Eero, Riitta ja allekirjoittanut.

Ilmoitathan mahdollisimman pian, mikäli ehdottamani aika ei sovi aikatauluusi, niin katsotaan sopiva ajankohta yhdessä.

Ystävällisin terveisin,

XXXXXX XXXXXXXX”

3. Valmistautuminen

Valmistautuminen on kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta avainasemassa. Jotta keskusteluista saadaan paras mahdollinen hyöty irti, tulee edellisen kehityskeskustelukierroksen lomakkeet käydä ajatuksella läpi, ja pohtia niin HR:n edustajan, työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta, kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu. Kehityskeskustelulomakkeessa on myös orientoivia kysymyksiä, jotka tulee keskusteluun osallistuvien ennakkoon täyttää. Valmistautumiseen liittyy myös ajoissa tiedottaminen (kohta 2). Lisäksi edellisen keskustelun yhteydessä sovitut tavoitteet tulee liittää tulevan keskustelun lomakkeelle, jotta niiden toteutumista voidaan arvioida. Lisäksi työhyvinvointiosion taulukoissa olevat arvot tulee liittää tulevan keskustelun lomakkeelle, jotta kehitystä voidaan mitata. Keskusteluihin soveltuva intiimi ja rauhallinen tila tulee myös varata hyvissä ajoin keskusteluja varten.

4. Toteutus ja palautteen kerääminen

Kehityskeskustelun tarkoitus on syventää esimies–alaissuhdetta. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen on oleellista. Kehityskeskustelujen alkaessa, tulee kaikki muut häiriötekijät sulkea, näihin sisältyvät työpuhelin ja -sähköposti. Tilaisuuteen tuleva työntekijä tulee ottaa vastaan positiivisella asenteella ja niin, että tämä tuntee tilaisuuden olevan varattuna vain häntä ja esimiestä tai -miehiä varten. Rauhallinen eteneminen ja riittävästi hiljaisten hetkien luominen ovat myös tärkeä osa keskustelua, jotta kaikki mielen päällä olevat asiat tulevat käytyä varmemmin läpi.

Kehityskeskustelulomake ja sen orientoivat ennakkokysymykset katsotaan tilaisuuden alussa yhdessä läpi, jonka jälkeen keskustelu jatkuu lomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Tilaisuuden tarkoitus on kehittää työntekijää ja koko työyhteisöä, jolloin tulee huolehtia siitä, että keskustelussa annetaan palautetta puolin ja toisin. Keskustelu ei saa keskittyä pelkästään työntekijään tai yhteen työnteon osa-alueeseen, kuten työhyvinvointiin. Keskustelusta tulee luoda vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa käydään läpi mennyttä ja tulevaa niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta. Työpanos,

motivaatio, hyvinvointi, haasteet ja esimies–alaistaidot ovat tärkeitä aiheita, ja niitä kaikkia tulisi keskustelun aikana sivuta.

Kun työntekijän ja mahdollisesti esimiehen tavoitteet seuraavalle periodille on sovittu, käydään kehityskeskustelulomake yhdessä läpi, jotta varmistutaan siitä, että osapuolet ovat ymmärtäneet läpikäytyt asiat samalla tavalla. Tämän jälkeen esimies pyytää työntekijältä lomakkeen rakenteesta ja itse keskustelusta palautetta, joka kirjataan muistiin. Tätä kautta lomaketta ja keskustelun toteutusta voidaan jatkossa muokata työyhteisöä palvelevammaksi ja ketterämmäksi.

Lopuksi osapuolet allekirjoittavat lomakkeen.

5. Jälkihoito, dokumentointi ja seuranta

Kun kehityskeskustelu on käyty, kehityskeskustelulomake allekirjoitettu sekä työntekijän palaute kirjattu, lähetetään lomake sähköpostitse työntekijälle. Samalla voidaan jo alustavasti sopia seuraavan kehityskeskustelun ajankohta. Sen lisäksi tulee huolehtia siitä, että kaikki keskustelu dokumentoidaan ja tallennetaan seuraavia keskusteluja varten.

Esimerkki työntekijälle lähetettävästä viestistä:

”Hei XXXXX,

kiitos hyvästä keskustelusta eilen. Sähköpostin liitteenä on kehityskeskustelulomake, jonka yhdessä kävimme läpi. Kiitos rakentavasta palautteestasi lomakkeeseen ja itse keskusteluun liittyen. Kirjaamme kaikki palautteet läpi ja otamme huomioon seuraavissa kehityskeskusteluissa.

Ehdotan seuraavan kehityskeskustelun ajankohdaksi XX.XX.XXXX. Ilmoitathan mikäli ajankohta ei sovi työkalenteriisi, niin katsotaan yhdessä sopiva ajankohta. Tätä ennen voimme pitää tarvittaessa välitapaamisia, mikäli toivot tukea ja sparrausta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pidetään yhdessä sovitut tavoitteet mielessä, ja autan mielelläni, mikäli niiden tiimoilta syntyy kysyttävää.

Ystävällisin terveisin,

XXXXXX XXXXXXXX”

Näiden toimenpiteiden lisäksi on tärkeää varmistaa, että työntekijä aktivoituu asetettujen tavoitteiden suhteen. HR-tehtävistä vastaavan vastuulla on merkitä kalenteriinsa niin sanottuja sisäisiä auditointeja, jolloin kalenterista varataan esimerkiksi kuukauden-kahden välein ajankohta, jolloin työntekijöiltä tiedustellaan työn lomassa, kuinka tavoitteisiin pääsy etenee, ja onko jotain missä työnantaja tai esimies voi olla avuksi.

6. Kehityskeskustelulomakkeen jalostaminen

Kun yritys kasvaa ja kehittyy, tulee sen toimintatavat ja työkalut muovautua joustavasti kehityksen mukana. Siksi palaute kehityskeskustelusta ja -lomakkeesta on tärkeää. Se tulee kirjata huolellisesti muistiin, ja varata kalenterista oma aika niiden jalostamiselle. Jokaisen kehityskeskustelukierroksen jälkeen palautteet tulee käydä läpi, ja pohtia niin HR:n kuin esimiestason näkökulmasta, toimenpiteitä kehitysehdotusten läpiviemiseksi. Lomaketta tulee muokata kulloisenkin tarpeen mukaisesti, jotta se palvelee työntekijöitä ja koko tarkoitusta.

5 Pohdinnat

Kun tarkastelee mennyttä kahdeksaa kuukautta taaksepäin opinnäytetyöprosessin nyt ollessa loppumetreillä, voi todeta olevansa kiitollinen. Ensinnäkin projektityyppinen opinnäytetyö oli mieluisa tehdä jo siitäkin syystä, että se linkittyi vahvasti työelämään, tuoden konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Prosessin aikana oppi myös paljon paitsi omasta tavastaan hahmottaa kokonaisuuksia ja johtaa itseään, myös työelämästä monia oleellisia asioita. Oli todella mielenkiintoista seurata syventävän työharjoittelun ajan käytännössä oppimiaan asioita HR:n ja viestinnän näkökulmasta, joihin syventävissä opinnoissani suuntauduin.

Itse tuotoksiin olen tyytyväinen, sillä asetetut tavoitteet saavutettiin suunnitellussa aikataulussa. Eralle luomani kehityskeskustelumalli eroaa perinteisestä mallista siten, että kehityskeskustelulomaketta ja koko prosessia muokataan työntekijöiltä saadun palautteen avulla jokaisen kehityskeskustelukierroksen jälkeen. Näin kehityskeskusteluista saadaan paras hyöty irti yrityksen kasvaessa, toiminnan ja kasvun tuomien tarpeiden mukaisesti. Erityisen tyytyväinen olen myös siitä, että pystyn itse nyt hyödyntämään tuottamaani kehityskeskustelumallia nykyisessä työssäni. Toivon että tuotoksesta on hyötyä muillekin alkutaipaleella oleville kasvuyrityksille

Jos ajatellaan omaa ammatillista kehittymistä prosessin aikana, suurin oppi oli se, että asiat tulee pyrkiä näkemään aina kokonaisvaltaisesti. Työelämässä jo toistakymmentä vuotta olleena, ammattitaitoa ja kokemusta kartuttaneena, kuvittelin jo oivaltaneeni kaiken oleellisen esimiestyöstä. Opinnäytetyöprojektin kautta lähdemateriaalin ja tradenomiopinnoissa oppimieni asioiden linkittyminen konkreettisesti työharjoittelukokemuksiini, valaisi ajatusta siitä, että yrityksen kaikki toiminnot ovat varsin riippuvaisia toisistaan. Hyvinvoinnin merkitys sekä palautteen ja vuorovaikutuksen voima työyhteisössä ovat sellaisia tekijöitä, joita ei yksinkertaisesti voi sivuuttaa. Oleellista on myös se, että ihmisten tulee saada tehdä oikeita asioita, riittävän haasteellisessa ympäristössä. Nämä ovat niin sanotusti perusoppeja HR-johtamisen saralla, mutta tämän opinnäytetyöprosessin kautta ne konkreettisesti oivalsin.

Toimin itse nyt HR-tehtävissä saman kokoisessa kasvuyrityksessä kuin Era Content. Opinnäytetyöprosessin kautta minulle valkeni hyvinvoinnin ja prosessoinnin merkitys kasvuyrityksen henkilöstön näkökulmasta. Kun yritys elää elinkaarensa alkuvaihetta, on ehdottoman tärkeää saada koko tiimi kulkemaan vahvasti kohti yhteistä suuntaa, riittävällä määrällä oikeanlaista osaamista varustettuna. Kehityskeskustelumalli on tehokas työkalu

selvittää yrityksen henkilöstön yleistä fiilistä ja tilaa jatkuvan muutoksen keskellä. Kehityskeskusteluiden kautta saadaan yksilötason toiveista, henkisen ja fyysisen jaksamisen tilasta sekä vallitsevasta esimies-alaissuhteesta paljon hyödyllistä informaatiota yrityksen kokonaisvaltaista kehittämistä ajatellen. Tärkeää on myös aina muistaa toiminnassa se, mistä kaikki lähtee: Yrityksen tarkoituksesta. Vision, mission ja arvojen jalkauttaminen kaikkiin yrityksen toimintoihin on hyvin tärkeää. Monesti yrityksen visio, missio ja arvot koetaan olevan vain kirjattuna jonnekin. Usein myös oletus on, että työyhteisön jäsenten tulisi ne ”opetella ulkoa”. Johdolla ja esimiehillä on todella tärkeä rooli näiden asioiden näkyväksi tuomisessa ja käytäntöön viemisessä.

Jos tarkastellaan opinnäytetyöprosessin tuomia oivalluksia yleisellä tasolla, olen vakuuttunut siitä, että alkutaipaleella olevan kasvuyrityksen kannattaa pohtia hyvissä ajoin HR-toimintojen käyttöönottoa. Mitä varhaisemmassa vaiheessa henkilöstöjohtamisen strategia otetaan osaksi koko yrityksen liiketoimintastrategiaa, sen parempi. Kaikki mitä yrityksen sisällä tapahtuu, vaikuttaa siellä työskenteleviin ihmisiin. On tärkeää, että johdolla on vahva usko yrityksen olemassa oloon, sen missioon ja tavoitteisiin. Ne tulee myös viedä näkyväksi osaksi yrityksen toimintoja ja kirkastaa kaikille yrityksessä työskenteleville ihmisille.

Voin myös väittää, että palautteen merkitys, ja ihmisen tarve saada sitä toiselta ihmiseltä, eivät häviä ajan saatossa minnekään. Informaatioteknologiaharppauksen myötä käsittelemme tänä päivänä tietoa valtavat määrät, työtahdin alati kiihtyessä. On varmaa, että tulevaisuudessa työpaikoissa tietoa käsitellään vielä enemmän kuin nyt, ja työtä tehdään – jos mahdollista – vielä nykyistä tehokkaammin. Samaan aikaan yritysten arvokkain pääoma muodostuu niissä työskentelevien ihmisten osaamisesta, ja ennen kaikkea hyvinvoinnista. Nyt jos koskaan yritysten kannattaa panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja osaamiseen. Vain näiden kahden tekijän kautta voidaan menestyä. Tehokas työtahti edellyttää myös aiempaa enemmän panostusta työhyvinvointiin ja työntekijöiden kehittämiseen. Tämä puolestaan vaatii paitsi erinomaisen hyviä henkilöstöjohtamisen taitoja, myös investointeja.

Tätä kaikkea peilatessa toimeksiantajayritykseen, Eran henkilöstön haastatteluista kävi ilmi, että tavoitteellinen työn tekeminen ja konkreettisesti mitattavat tavoitteet motivoivat työntekijöitä. Tavoitteiden tulee olla paitsi mitattavissa, myös saavutettavissa, yrityksen strategiaa unohtamatta. Vain siten työntekijä kasvaa osaksi yritystä ja ymmärtää oman toimintansa merkityksen kokonaisuuden kannalta. Eran johdon tulisikin nyt keskittyä yrityksen mission ja strategian jalkauttamiseen ja kirkastamiseen, sekä pohtia niitä

toimenpiteitä, joiden avulla se voi tehdä vaikuttavaa sisältömarkkinointia muuttaen asiakkaidensa tapaa nähdä maailma ja kertoa siitä. Yrityksen keskeinen strategia on keskittyä vahvasti sisältömarkkinointiin ja digitaalisiin sisältöihin, ja se haluaa kehittyä Suomen houkuttelevimmaksi sisältökumppaniksi pitkäaikaisten asiakkuuksien kautta. Era haluaa myös kasvaa rekrytoimalla kokeneita sisältöihmisiä ja kehittämällä itse uusia sisältöosaajia. Suunnitelma on hyvä, mutta sen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa HR-toiminnoista vastuun ottavan henkilön palkkaamista. Tehtäviin voidaan palkata joko ulkopuolinen HR-osaaja, tai pohtia yrityksen sisäisiä voimavaroja: onko olemassa olevasta henkilöstöstä joku kykenevä ja kiinnostunut ottamaan vastuuta HR-tehtävistä. Senhän voisi saada selville seuraavissa kehityskeskusteluissa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari. Helsinki.

Accenture 2017. Luettavissa: <https://www.accenture.com/fi-en/company>. Luettu: 8.6.2017.

Anhava, E. Toimitusjohtaja. 10.4.2017. Haastattelu. Era Content Oy. Helsinki.

Anhavan, E. Toimitusjohtaja. 26.8.2017. Haastattelu. Era Content Oy. Helsinki.

Atea 2017. Luettavissa: <https://www.atea.fi/tietoa-ateasta/>. Luettu: 8.6.2017.

Efima Oy. Yritys. Luettavissa: <https://www.efima.com/yritys/>. Luettu: 25.8.2017.

Finder 2017. Era Content Oy. Luettavissa:

<https://www.finder.fi/Suhdetoiminta+ja+viestinta/Era+Content+Oy/Helsinki/yhteystiedot/2927146>. Luettu: 30.6.2017.

Hammarsten, H. 23.9.2017. Ota haltuun päivittäisjohtaminen. Aalto Leaders´ Insight. Aalto University Professional Development. Luettavissa: <http://www.aaltopro.fi/blog/ota-haltuun-paivittaisjohtaminen>. Luettu: 29.8.2017.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. & Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2016. Johda suoritusta. Talentum Pro. Helsinki.

Laras. S. 21.4.2017. Atea. Kehityskeskustelu on kuollut – eläköön VJ-indeksi! Yritysblogi. Luettavissa: <https://www.atea.fi/blogi/kehityskeskustelu-on-kuollut-elakoon-vj-indeksi/>. Luettu: 18.5.2017.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Talentum. Helsinki.

Pudas-Jounila, T. & Efima. 14.1.2016. HR – Henkilöstölle Rakkaudella. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/efima/hr-henkilostolle-rakkaudella-6244905>. Luettu: 25.8.2017.

Rauhala, I. & Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.

Seies, E-R. 8.10.2015. Kun vuosittaiset kehityskeskustelut eivät toimineet, yritys päätti pitää ne 12 kertaa vuodessa. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kun-vuosittaiset-kehityskeskustelut-eivat-toimineet-yritys-paatti-pitaa-ne-12-kertaa-vuodessa-6002663>. Luettu: 5.7.2017.

Talouselämä 24.11.2015. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/kasvuyritykset-hylkaavat-kehityskeskustelut-esimiehen-sijaan-arvion-antaa-kollega-6091413>. Luettu: 5.7.2017.

Tilastokeskus 2017a. Käsitteet. PK-yritys. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu: 1.7.2017.

Tilastokeskus 2017b. Uusien yritysten perustaminen kääntyi nousuun. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/aly/2016/04/aly_2016_04_2017-04-25_tie_001_fi.html. Luettu: 5.7.2017.

Tilastokeskus 2011. Työpaikat ovat säilyneet hyvin pk-yrityksissä. Luettavissa: http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2011-02-15_tietotrendit1.html. Luettu: 5.7.2017.

Tolvanen, V. 3.10.2013. Strategia. Missio, arvot, strategia, visio & viestintä. Henkilökohtainen blogi, Ville Tolvanen. Luettavissa: <http://www.villetolvanen.com/2013/10/03/missio-arvot-strategia-visio-viestinta/>. Luettu: 28.8.2017.

Työterveyslaitos 2017. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 30.6.2017.

Uusivirta, M. 22.2.2017. Kehityskeskusteluista luopuminen lisäsi palautetta. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kehityskeskusteluista-luopuminen-lisasi-palautetta/fyC4yuDK>. Luettu: 18.5.2017.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki. Inforviestintä.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kehityskeskustelulomake

Era Content Oy

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu

Esimies:

Työntekijä:

Pvm:

Ennen keskustelua työntekijä kokoaa yhteen omat ajatuksensa menneestä ajanjaksosta:

- miten on sujunut
- motivaatio ja yleinen fiilis
- omat kehityskohteet

Esimies kokoaa vastaavan yhteenvedon omasta näkemyksestään, ja mikäli kehityskeskustelu on käyty aiemmin, läpikäy edellisessä kehityskeskustelussa yhteisesti sovitut asiat.

1. Kuluneen ajanjakson työt ja niiden arviointi

Mitkä onnistumiset ovat jääneet päällimmäisenä mieleen?

Mitkä tekijät vaikuttivat onnistumisiin?

Missä on ollut toivomisen varaa?

2. Tulevan periodin (huhti-syyskuu 2017) haasteet ja tavoitteet

- Eran näkökulmasta
- Työntekijän näkökulmasta
- Miten työntekijä näkee yksikön yhteiset tavoitteet ja oman roolinsa niiden toteuttajana?
- Työntekijän työtehtävien kuvaus:
 - Työnkuva
 - Vaikuttavatko em. esimiehen ja työntekijän mainitsemat haasteet työntekijän työnkuvaan?
- Minkälaisia tavoitteita tulevalle vuodelle asetetaan:
 - Esimiehen kuvaus
 - Työntekijän kuvaus
- Työntekijän työmotivaatio

3. Työntekijän henkilökohtainen kehittyminen

- Työntekijän ammatilliseen osaamiseen liittyvät koulutustarpeet ja -toiveet.

- Työntekijän omat suunnitelmat lähitulevaisuudessa (työhön tai itsensä kehittämiseen liittyen).
- Esimiehen toiveet ja odotukset työntekijän kehittymiselle.

4. Työssä viihtyminen, jaksaminen sekä esimiestyö

- Työntekijän näkemys vallitsevasta työilmapiiristä.
- Työssä jaksaminen.
- Yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen.
- Kiinnostus uusiin työtehtäviin ja näkemys tulevaisuudesta Erassa.
- Työtä koskeva tiedonvälitys.
- Työntekijän käsitys esimiestoiminnasta:
 - Esimiehen tapa johtaa ja ohjata
 - Esimiehen tapa tukea ja kannustaa
 - Esimiehen kyky luoda myönteistä, toimivaa ja aikaansaavaa fiilistä
 - Työntekijän kuulluksi tuleminen häntä koskevissa asioissa

5. Muuta esille tulevaa ja ajankohtaista

6. Keskustelun yhteenveto

Sovitaan seurannasta (seuraava keskustelu-ajankohta).

Paikka ja päiväys:

Allekirjoitukset:

Esimies

Työntekijä

Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Minkälaista tukea toivot esimiehiltäsi omaan työhösi ja ammatilliseen kehittämiseesi?
2. Miten parantaisit henkilöstön kehittämistä Erassa osaamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta?

→ Minkä arvosanan annat henkilöstön kehittämisen nykytilalle asteikolla 1-5 (5 = paras mahdollinen)?
3. Kuinka usein olisi hyvä pitää kehityskeskustelut?
4. Miten mielestäsi toteutetaan onnistunut kehityskeskustelu? (Tila, aika, osallistuvat henkilöt)
5. Mitkä aiheet tulisi ehdottomasti käydä läpi kehityskeskustelussa?
6. Miten koit kehityskeskustelulomakkeen? Oliko siitä kehityskeskusteluun valmistautumisessa hyötyä? Entä varsinaisessa keskustelussa?
7. Kuinka paljon oma kehittyminen ja asetetut tavoitteet motivoivat sinua työssäsi?

Liite 3. Haastattelukysymykset Eero Anhavalle

1. Miten Eran kehityskeskustelut on aiemmin pidetty?
2. Mitä hyötyä oli jäsennellystä kehityskeskustelulomakkeesta?
3. Miten valmistauduitte kehityskeskusteluun yhtiökumppanisi kanssa?
4. Olivatko työntekijät perehtyneet lomakkeen sisältöön ennen keskustelua?
5. Otatteko kehityskeskustelulomakkeen käyttöön myös jatkossa?
6. Miten usein aiotte pitää kehityskeskusteluja tulevaisuudessa?
7. Koetteko että myös tiimikohtaiset kehityskeskustelut perinteisten rinnalla olisi tarpeen?
8. Miten kehityskeskusteluun suhtauduttiin?
9. Minkälainen ilmapiiri kehityskeskusteluissa vallitsi, ja olivatko haastateltavat avoimin mielin?

Liite 4. Paranneltu versio kehityskeskustelulomakkeesta

Era Content Oy

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu

Esimies:

Työntekijä:

Pvm:

Ennen keskustelua työntekijä kokoaa yhteen omat ajatuksensa menneestä ajanjaksosta:

- miten on sujunut
- motivaatio ja yleinen fiilis
- akuutit henkilökohtaiset kehittymisen tarpeet

Esimies kokoaa vastaavan yhteenvedon omasta näkemyksestään, ja mikäli kehityskeskustelu on käyty aiemmin, läpikäy edellisessä kehityskeskustelussa yhteisesti sovitut asiat.

1.) Kuluneen ajanjakson työt ja niiden arviointi

Mitkä onnistumiset ovat jääneet päällimmäisenä mieleen?

Mitkä tekijät vaikuttivat onnistumisiin?

Missä on ollut toivomisen varaa?

2.) Asetetut tavoitteet menneelle periodille

Alla olevaan taulukkoon kirjataan kompaktiin muotoon edellisessä kehityskeskustelussa yhdessä sovitut tavoitteet, ja tarkastellaan niiden toteutumista asteikolla 1-3. Taulukon alle kirjataan tekijät, mitkä johtivat ko. tulokseen, tai tilanteeseen ettei asetettua tavoitetta saavutettu lainkaan.

1 = en saavuttanut tavoitetta hyvin

2 = saavutin asetetun tavoitteen kohtuullisen hyvin

3 = saavutin asetetun tavoitteen hyvin

| Asetettu tavoite | 1 | 2 | 3 | En saavuttanut tavoitetta |
|------------------|---|---|---|---------------------------|
| Tavoite 1 | | | | |
| Tavoite 2 | | | | |
| Tavoite 3 | | | | |
| Tavoite 4 | | | | |

3.) Tulevan periodin haasteet ja tavoitteet

- Eran näkökulmasta (sekä esimies että työntekijä pohtivat yrityksen tulevia haasteita ja tavoitteita)
- Työntekijän näkökulmasta (sekä esimies että työntekijä pohtivat työntekijän tulevia haasteita ja tavoitteita)
- Miten työntekijä näkee Eran strategiset tavoitteet ja oman roolinsa niiden toteuttajana?

- Työntekijän työtehtävien kuvaus:
 - Työnkuva
 - Vaikuttavatko työntekijän tai yrityksen tulevan periodin haasteet ja tavoitteet työntekijän työnkuvaan? (Esimiehen ja työntekijän näkökulma)

- Työntekijän työmotivaatio
 - Työntekijän näkökulmasta
 - Esimiehen näkökulmasta

4.) Työntekijän henkilökohtainen kehittyminen

- Työntekijän ammatilliseen osaamiseen liittyvät koulutustarpeet ja -toiveet
- Työntekijän omat suunnitelmat lähitulevaisuudessa (työhön tai itsensä kehittämiseen liittyen)
- Esimiehen toiveet ja odotukset työntekijän kehittymiselle

Alla olevaan taulukkoon kirjataan kompaktiin muotoon yhdessä sovitut tavoitteet, ja asetetaan niiden toteutumiselle odotusarvo (asteikolla 1-3).

1 = en saavuttanut tavoitetta hyvin

2 = saavutin asetetun tavoitteen kohtuullisen hyvin

3 = saavutin asetetun tavoitteen hyvin

| | 1 | 2 | 3 |
|-----------|----------|----------|----------|
| Tavoite 1 | | | |
| Tavoite 2 | | | |
| Tavoite 3 | | | |
| Tavoite 4 | | | |

5.) Työhyvinvointi: Työssä viihtyminen, jaksaminen sekä esimiestyö

Työntekijä arvioi alla oleviin taulukoihin vallitsevaa sekä menneen periodin työssä viihtymisen ja jaksamisen, sekä esimies-alaissuhteen tilaa (asteikolla 1-3).

- 1 = heikko
- 2 = neutraali
- 3 = kiitettävällä tasolla

| Hyvinvointitekijä: | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|
| Työilmapiiri | | | |
| Työssä jaksaminen | | | |
| Tasapaino: työ & yksityiselämä | | | |
| Työn haasteellisuus | | | |
| Vuorovaikutus kollegoiden kanssa | | | |
| Asetettujen tavoitteiden myönteisyys | | | |
| Oman työn merkityksellisyys | | | |

- 1 = heikko
- 2 = neutraali
- 3 = kiitettävällä tasolla

| Esimies-alaissuhde: | 1 | 2 | 3 |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|
| Esimiehen tapa johtaa ja ohjata | | | |
| Esimiehen tapa tukea ja kannustaa | | | |
| Esimiehen luoma draivi | | | |
| Luottamuksen tila | | | |
| Vuorovaikutuksen taso | | | |
| Avoimuus työyhteisössä | | | |

6.) Muuta esille tulevaa ja ajankohtaista

7.) Keskustelun yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

8.) Työntekijän kehitysideat kehityskeskustelulomaketta ja -keskustelua ajatellen.

Paikka ja päiväys:

Allekirjoitukset:

Esimies

Työntekijä