



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tutkintonimike, Tradenomi (AMK)

# Henkilöstön kokemus kehityskeskusteluista

Essi Karvinen

Opinnäytetyö, toukokuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2024**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä  
Essi Karvinen

Nimeke  
Henkilöstön kokemus kehityskeskusteluista

Toimeksiantaja  
Yritys X

#### Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella kehityskeskusteluiden haasteita ja selvittää millaisina yritys X:n työntekijät kokevat kehityskeskustelut. Lisäksi tutkimus pyrki pohtimaan keinoja, joilla näitä keskusteluja voitaisiin tehdä merkityksellisemmiksi ja hyödyllisemmiksi työntekijöille. Tutkimuksen päämääränä oli ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluista, ja kehityskeskusteluihin liittyviä odotuksia ja tarpeita sekä ehdottaa kehitysmahdollisuuksia keskustelujen tehostamiseksi ja motivoimiseksi.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista menetelmää, joka mahdollistaa laajan ja systemaattisen aineiston keräämisen ja analysoinnin. Aineiston hankkimiseen käytettiin Webropol-kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköpostitse organisaation henkilöstölle. Tietoa kerättiin työntekijöiden kokemuksista ja odotuksista kehityskeskusteluista, sekä tutkittiin keinoja, joilla näitä keskusteluja voitaisiin parantaa. Tutkimuksen avulla pyrittiin tuomaan uusia näkökulmia ja käytännön läheisyyttä aiheeseen sekä tarjoamaan konkreettisia ehdotuksia kehityskeskustelujen kehittämiseksi organisaatioissa. Teoriaosuudessa tarkasteltiin aiempia tutkimuksia ja teorioita kehityskeskusteluista, niiden tarkoituksesta ja prosessista.

Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä kehityskeskusteluihin, mutta osa koki niiden merkityksen vähäiseksi. Kehitysehdotuksina esitettiin rennompaa ilmapiiriä keskusteluihin, parempaa reagoitua annettuun palautteeseen sekä laajempaa keskustelun sisältöä. Johtopäätösten perusteella voidaan harkita mahdollisia parannustoimenpiteitä ja muutoksia kehityskeskustelujen käytäntöihin organisaatioissa.

Kieli  
suomi

Sivuja 46  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 7

Asiasanat  
kehityskeskustelut, johtaminen, esihenkilöt



**THESIS**  
**May 2024**  
**Degree Program in Business Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author  
Essi Karvinen

Title  
Employee Experience of Development Discussions

Commissioned by  
Anonymous commissioner

**Abstract**

The purpose of the thesis was to examine the challenges of development discussions and to understand how the employees of commissioning company perceive these discussions. Additionally, the study aimed to explore ways to make these discussions more meaningful and beneficial for employees. The objective was to understand employees' perspectives on development discussions, identify their expectations and needs, and propose opportunities for enhancing and motivating these discussions.

The study employed a quantitative method, allowing for comprehensive and systematic data collection and analysis. Data was gathered using a Webropol survey tool, distributed via email to the organization's personnel. Information was collected regarding employees' experiences and expectations of development discussions, alongside an examination of methods to improve these discussions. The study aimed to bring fresh perspectives and practical insights into the topic and provide concrete suggestions for enhancing development discussions within organizations. The theoretical framework of the thesis reviewed previous research and theories concerning development discussions, their purpose, and process.

It was found that the majority of respondents were satisfied with the development discussions, although some perceived their significance to be limited. Suggestions for improvement included fostering a more relaxed atmosphere during the discussions, better responsiveness to feedback, and a broader discussion content. Based on the conclusions, potential enhancement measures and changes to development discussion practices within the organization may be considered.

Language  
Finnish

Pages	46
Appendices	2
Pages of Appendices	7

Keywords  
Development discussions, leadership, supervisors

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Toimeksiantaja yritys .....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä .....	5
1.3	Aikaisemmat opinnäytetyöt .....	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	Kehityskeskustelut .....	9
2.1	Kehityskeskustelun tausta/historia .....	11
2.2	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet .....	11
2.3	Kehityskeskustelu prosessina .....	12
2.4	Kehityskeskusteluun valmistautuminen .....	14
3	Vuorovaikutus alaisen ja esihenkilön välillä .....	15
3.1	Esihenkilön ja alaisen välinen suhde .....	15
3.2	Työntekijän työelämän taidot .....	16
3.3	Vuorovaikutuksen merkitys .....	17
3.4	Ristiriitatilanteet .....	18
3.5	Ongelmatyypit .....	20
3.6	Haastavat tilanteet .....	20
4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat ja tutkimuksen toteutus .....	22
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	22
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	24
4.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	25
5	Tulokset .....	26
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	40
6.1	Johtopäätökset .....	40
6.2	Pohdinta .....	42
6.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi .....	44
6.4	Jatkotutkimuskohteita .....	44
	Lähteet .....	46

## Liitteet

Liite 1	Kyselyn saateviesti
Liite 2	Kysely

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Yritys X:n yhden yksikön henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista, niiden muutostarpeista ja kehityskohteista. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa työntekijän menestystä, mutta ne koetaan usein turhauttavina tai velvollisuuksina. Oma kokemukseni ja havaintoni työurallani sekä johtamisopintojeni pohjalta ovat herättäneet kiinnostukseni aiheeseen. Tarkoituksena on selvittää, miksi kehityskeskusteluista koetaan niin vähän hyötyä sekä pohtia, olisiko niissä mahdollista tehdä muutoksia, jotta ne olisivat merkityksellisempiä ja hyödyllisempiä työntekijöille.

Opinnäytetyössä pyrin kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia kehityskeskusteluista sekä mahdollisia toiveita muutoksista. Tavoitteenani on herättää keskustelua aiheesta ja tuoda uusia näkökulmia kehityskeskusteluiden kehittämiseen. Toimeksiantajana toimii Yritys X:n yksi toimiyksikkö.

Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä käyn läpi kehityskeskusteluiden taustaa, tarkoitusta ja tavoitteita sekä kuvaan kehityskeskustelun prosessia. Lisäksi käsittelen aiempia opinnäytetöitä aiheesta.

## 1.1 Toimeksiantaja yritys

Yritys X on palvelualan yritys, joka toimii laajasti sekä yritys- että yksityisasiakkaiden parissa. Vuonna 2023 yritys palveli suurta määrää asiakkaita ja toteutti merkittävän määrän asiakaskäyntejä, työllistäen monia ammattilaisia. Liikevaihto oli vuonna 2023 huomattava. (Yritys X 2024.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kehityskeskusteluiden merkitystä työelämässä sekä harkita niiden toteutuksessa tarvittavia mahdollisia muutoksia. Tavoitteena on herättää keskustelua aiheesta ja lisätä ymmärrystä kehityskeskusteluiden roolista työntekijän työssä onnistumisen kannalta. Tutkimustehtävänä on tarkastella kehityskeskusteluiden kokemuksia ja odotuksia henkilöstön näkökulmasta sekä pohtia, miten näitä keskusteluja voitaisiin kehittää entistä hyödyllisemmiksi ja merkityksellisemmiksi.

Tarkoituksena on selvittää, miten kehityskeskustelut koetaan henkilöstön näkökulmasta ja millaisia odotuksia ja tarpeita heillä on näiden keskustelujen suhteen. Lisäksi kartoittaa kehityskeskusteluiden toteuttamiseen liittyviä haasteita ja pohtia mahdollisia ratkaisuja näiden haasteiden voittamiseksi. Sekä selvittää miten kehityskeskustelut vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, miten kehityskeskusteluiden avulla voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista ja innostusta työhön. Tutkimuskysymyksenä on, että miten kehityskeskustelut tällä hetkellä toimivat? voisiko niitä parantaa tai saada entistä tehokkaammaksi?

### **1.3 Aikaisemmat opinnäytetyöt**

Löysin aiheesta muutamia aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä ja valitsin kaksi itselleni merkityksellisintä työtä oman työni tueksi. Sain näistä paljon ideoita ja suuntaa aiheen käsittelyyn. Toiseksi työksi valikoitui Henri Hämäläisen Savonia Ammattikorkeakoulusta kirjoittama opinnäytetyö: Kehityskeskustelu johtamisen apuvälineenä. Tämä opinnäytetyö keskittyi arvioimaan kehityskeskustelun roolia johtamisen välineenä. Työn tavoitteena oli tunnistaa, miten kehityskeskusteluista voidaan saada paras hyöty sekä yrityksen että työntekijöiden näkökulmasta. Toimeksiantajan organisaatiossa painotetaan alais- ja esihenkilötaitojen kehittämistä, palautekulttuurin vahvistamista sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden lisäämistä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli erilaisia johtamistapoja ja niiden ajankohtaisia suuntauksia vastaten toimeksiantajan tarpeisiin. Tutkimuskysymys oli, että onko kehityskeskustelu hyödyllinen johtamisen apuväline? (Hämäläinen 2022, 6.)

Tutkimus oli suoritettu Webropol-kyselyn avulla, joka oli lähetetty sähköpostitse kohderyhmälle. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstö piti kehityskeskusteluja pääosin tärkeinä ja hyödyllisinä. Erityisesti omien tavoitteiden läpikäyminen ja avoin keskustelu koettiin positiivisena. Kehityskeskustelujen laajuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta moni toivoi niitä pidettävän useammin. Kommentit viittasivat siihen, että kehityskeskustelut voisivat tukea enemmän jatkuvaa johtamista ja vuorovaikutusta. (Hämäläinen 2022, 13.)

Kuitenkin merkittävin negatiivinen huomio oli, että henkilöstö ei kokenut kehityskeskusteluja tarpeeksi hyödyllisinä. Vaikka aiemmat tutkimukset ovat korostaneet kehityskeskustelujen tärkeyttä, organisaation tulisi löytää tapoja tehdä niistä entistä hyödyllisempiä ja motivoivampia henkilöstölle. Yksi ratkaisu voisi olla jakaa kehityskeskustelu pienempiin osiin ja seurata sovittuja asioita tiiviimmin. (Hämäläinen 2022, 24.)

Lisäksi kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuranta oli heikkoa, ja erityisesti esihenkilöiden antama palaute tässä osiossa oli alaista heikompaan. Tämä ongelma voitaisiin ratkaista systemaattisemmalla seurannalla esimerkiksi jakamalla keskusteluja pienempiin osiin tai lisäämällä valmentavaa johtajuutta. Tutkimus osoitti, että henkilöstö kaipasi enemmän henkilökohtaista ohjausta kehittyisessään ja halusi lisää koulutusmahdollisuuksia. Työn sisällön ja tekemisen mielekkyyden parantaminen nähtiin keskeisenä työmotivaation lisääjänä. (Hämäläinen 2022, 24.)

Toinen opinnäytetyö, jota pidin merkittävä suunnitellessani omaa työni oli Saana Vuokkiniemen Satakunnan ammattikorkeakoulusta kirjoittama opinnäytetyö otsikolla "Kehityskeskustelujen merkitys työyhteisössä". Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli arvioida Vantaan kaupungin talousosaston käytössä olevien kehityskeskustelujen toimivuutta ja tehokkuutta. Kysymys oli siitä, ovatko nykyiset toimintatavat ja työkalut riittäviä tai tarvitsevatko ne kehittämistä paremman tuloksellisuuden saavuttamiseksi. (Vuokkiniemi 2019, 5.)

Kyseisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kehityskeskustelujen merkitystä työyhteisössä, erityisesti Vantaan kaupungin talousyksikössä. Työn tarkoituksena oli arvioida nykyisten kehityskeskustelukäytäntöjen toimivuutta ja mahdollisia kehitystarpeita. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten kehityskeskustelut vaikuttavat työhyvinvointiin, avoimuuteen alaisen ja esihenkilön välillä, luottamukseen, vuorovaikutukseen ja työssä jaksamiseen. (Vuokkiniemi 2019, 6.)

Myös tässä opinnäytetyössä tutkimus menetelmänä oli Webropol-kysely, jolla pyritään kartoittamaan nykyisiä käytäntöjä ja niiden koettua tehokkuutta. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös kehityskeskustelun historiaa ja prosessikuvausta sekä esitellään merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat keskustelun onnistumiseen. Tavoitteena oli tunnistaa mahdolliset kehitystarpeet, joiden avulla organisaatio voi parantaa kehityskeskustelujen tuloksellisuutta ja varmistaa, että ne ovat kaikkien osapuolten kannalta palkitsevia. (Vuokkiniemi 2019, 5–6.)

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, vaikka vastausprosentti oli odotettua alhaisempi (43 %). Kehityskeskustelut nähtiin organisaation toiminnalle ja työilmapiirille tärkeinä, mutta tärkeimpiä kehityskohteita olivat lomakkeiden selkeys ja luottamuksen vahvistaminen. Lomakkeiden täyttäminen koettiin haastavaksi ja luottamuksen puute esihenkilön ja alaisen välillä oli merkittävä ongelma. Dokumentointi ja palautteen antaminen olivat myös kehityskohteina, sillä vain 65 % keskusteluista oli dokumentoitu ja 59 % vastaajista ei antanut palautetta omalle esihenkilölleen. Kehityskeskustelut koettiin kuitenkin hyödyllisiksi, ja niiden aikana ilmapiiri oli yleisesti positiivinen. Lisäksi esihenkilöt kannustivat alaisiaan oman työn kehittämiseen. Jatkossa keskityttävä erityisesti lomakkeiden selkeyteen, luottamuksen vahvistamiseen sekä dokumentoinnin ja palautteen antamisen edistämiseen. Lisäksi toivottiin vuosittaisen kahdenkeskisen keskustelun lisäämistä ryhmäkeskustelun rinnalle. (Vuokkiniemi 2019, 25–29.)

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni rakentuu seuraavasti. Ensimmäiseksi kerron taustatietoa kehityskeskusteluista, sen prosessista ja tarkoituksesta sekä keskusteluun valmistautumisesta. Seuraavassa osiossa käydään läpi esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tässä osiossa käydään läpi työntekijän työelämän taitoja, vuorovaikutuksen merkitystä sekä ongelma- ja ristiriitatilanteita.

Tämän jälkeen siirrytään opinnäytetyön menetelmällisiin valintoihin sekä tutkimuksen toteutukseen. Tässä osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutus sekä pohditaan luotettavuutta ja eettisyyttä.

Seuraavassa osiossa käsitellään tutkimustulokset ja siitä siirrytään johtopäätöksiin ja pohdintaan. Tulokset käydään läpi kysymys kysymykseltä. Seuraavana käydään läpi johtopäätökset siitä mitä tutkimuksen tulokset osoittivat.

Seuraavassa osiossa käydään läpi mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Opinnäytetyön loppuun on listattu käytetyt lähteet, sekä liitteenä löytyy kyselyn saateviesti sekä kysely.

## 2 Kehityskeskustelut

Esihenkilön keskeisin rooli on asettaa selkeitä tavoitteita ja varmistaa niiden saavuttaminen. Hyvä johtajuus korostaa oikeudenmukaisuutta ja pyrkii, parantamaan tuloksia esimerkiksi hyödyntämällä kehityskeskusteluja tehokkaana työkaluna. Kehityskeskustelujen avulla pyritään muokkaamaan organisaatiokulttuuria ja lisäämään yhteistyötä ja avoimuutta. Yksilön menestys ja organisaation menestys ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Tavoitteiden asettaminen, yhteisten ongelmien ratkaiseminen, työturvallisuuden edistäminen, työhyvinvoinnin tukeminen ja henkilökohtaisen palautteen antaminen ja

vastaanottaminen ovat keskeisiä toimia, jotka turvaavat organisaation jatkuvan menestyksen. (Manka & Manka 2016.)

Kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen työkalu, mutta sen hyödyt eivät aina konkretisoidu täysin organisaatioissa. Se käydään esihenkilön ja alaisen välillä luottamuksellisena keskusteluna ja järjestetään systemaattisesti vähintään kerran vuodessa. Viime vuosina monet yritykset ovat luopuneet perinteisestä kehityskeskustelumallistaan ja siirtyneet käyttämään erilaisia palaute- ja seurantakeskusteluja. (Aarnikoivu 2016, 13–18.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työviihtyvyyden ja työhön sitoutumisen parantamiseksi. Näissä keskusteluissa käydään läpi tavoitteiden toteutuminen, asetetaan uudet tavoitteet ja keskitytään alaisen henkilökohtaiseen kehittymiseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Vaikka päivittäiset keskustelut ovat tärkeitä, ne eivät aina tarjoa riittävästi tilaa syvällisemmille keskusteluille. Kehityskeskustelujen avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä yrityksen tavoitteisiin ja tarjota mahdollisuus keskustella pidemmän aikavälin suunnitelmista. (Pentikäinen 2009, luku 10.)

Keskustelujen laatua voidaan parantaa käyttämällä lomaketta, joka auttaa varmistamaan, että kaikki tarvittavat asiat käydään läpi. Tämä ei kuitenkaan saa rajoittaa keskustelun luontevaa kulkua. On myös tärkeää, että keskustelu säilyy luottamuksellisena ja että alaiset voivat ilmaista ajatuksensa avoimesti. Esihenkilön tulee valmistautua keskusteluun huolellisesti ja olla valmis muokkaamaan keskustelua tarpeen mukaan. Keskeisiä teemoja keskusteluissa ovat edellisen kauden tavoitteiden toteutuminen, tulevat tavoitteet, alaisen kehittymistarpeet ja pitkän aikavälin suunnitelmat. (Pentikäinen 2009, luku 10.)

Työterveyslaitoksen julkaisemassa artikkelissa työterveyspsykologi Heli Hannonen sanoo mielestäni erittäin osuvasti ”Jos kehityskeskusteluja pidetään vain siksi, että niin on käsketty, päädytään siihen, että toinen on puhuvinaan ja toinen on kuuntelevinaan”. Kehityskeskustelu herättää kysymyksiä sen paikasta ja tehokkuudesta nykyaikaisessa työelämässä. Työterveyspsykologi Heli Hannonen Työterveyslaitoksesta korostaa, että kehityskeskustelu voi olla

hyödyllinen johtamisen työkalu, jos sitä käytetään oikein. Keskustelujen onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin ne sovitetaan organisaation tarpeisiin ja kuinka hyvin niitä valmistellaan ja käydään läpi. Jatkuvan palautteen antaminen säilyy tärkeänä, eikä kehityskeskusteluiden tulisi sulkea pois päivittäistä vuorovaikutusta. Suurissa yrityksissä keskustelut voivat tarjota arvokasta tietoa organisaation toiminnasta, mutta niiden hyödyntämisessä organisaatiotasolla on vielä parantamisen varaa. Vaikka palkkakeskustelujen liittäminen kehityskeskusteluihin jakaa mielipiteitä, on tärkeää keskustella ainakin työntekijän tavoitteista, osaamisesta ja kuormituksesta. (Heikkinen 2017.)

## **2.1 Kehityskeskustelun tausta/historia**

Kehityskeskusteluiden tausta juontaa juurensa tavoitejohtamisen käsitteistä, kuten "performance appraisal" ja "performance review", jotka korostivat suorituksen arviointia. Nykyään kehityskeskusteluissa halutaan painottaa myös kehittämistä ja kasvatuksellisia piirteitä. Kehityskeskustelut jaetaan usein kahteen eri osaan: tavoitteisiin ja kehittymiseen. Tavoitekeskusteluissa keskitytään yrityksen päälinjoihin ja yhteisiin arvoihin, kun taas kehittymiskeskusteluissa annetaan tilaa alaisen tarpeiden ja ehdotusten esiintuomiselle. Taustalla on osaamisen johtamisen tarpeet, sillä organisaatiot pyrkivät varmistamaan, että yksilöiden osaaminen vastaa liiketoiminnan tarpeita. Kehityskeskustelut tarjoavat keinon synnyttää vuorovaikutusta organisaation ja yksilön osaamistarpeiden välille sekä hakea ratkaisuja työssä jaksamiseen ja kehitystarpeisiin. (Valpola 2014, luku1.)

## **2.2 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet**

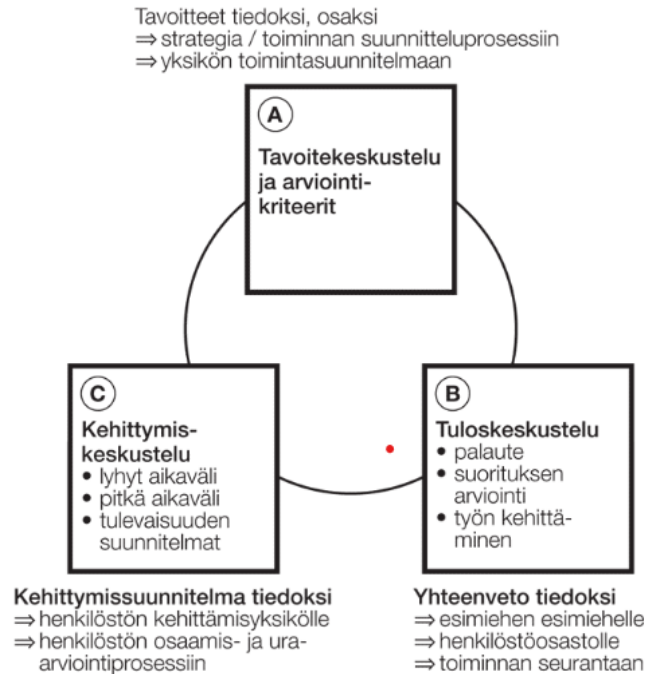
Kehityskeskustelujen tavoitteena on varmistaa avoin keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä tärkeistä työhön liittyvistä asioista, kuten suoriutumisesta, tavoitteista ja työolosuhteista. Keskusteluilla varmistetaan, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja että esihenkilö saa tietoa alaistensa odotuksista ja kehittymistoiveista. Lisäksi kehityskeskusteluilla viritetään organisaatiota

keskustelemaan tulevista suunnitelmista ja niiden vaikutuksista, vahvistetaan yhteistyötä työyhteisössä sekä tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen, mikä auttaa jaksamaan ja lisää tarkoituksellisuuden kokemusta työssä. (Valpola 2014, luku 1.)

Kehityskeskustelu on olennainen osa johtamisjärjestelmää, joka tarjoaa alaiselle ja esihenkilölle tilaisuuden vaikuttaa ja keskustella työtehtävistä, tavoitteista, kehittymistarpeista ja työhyvinvoinnista. Se on osa strategista suunnittelua ja johtamisen vuosikelloa, varmistaen, että kaikilla on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelu ei ole vapaaehtoinen, vaan se liitetään olennaiseksi osaksi johtamisjärjestelmää, ohjeistetaan ja sen toteutumista seurataan. Keskustelussa tehdään suorituservioita, sovitaan tavoitteista ja kehityssuunnitelmasta, ja se toimii lenkinä yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. Päivittäinen ohjaus on valmentavaa, aktiivista esihenkilötyötä, joka keskittyy työnjakoon, tehtävien priorisointiin ja tulosten saavuttamiseen. (Valpola 2014, luku 2.)

### **2.3 Kehityskeskustelu prosessina**

Kehityskeskustelut tulisi ajoittaa organisaation vuosikelloon, jolloin ne saavat tukea strategiasta, kehityshankkeista ja päätavoitteista. Keskusteluja käydään yleensä kaksi kertaa vuodessa: toinen painottuu menneen arviointiin ja tulevan toiminnan suunnitteluun, toinen keskittyy osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Keskustelujen toteutusmalleja on kaksi: yksilökeskustelu, jos ryhmän jäsenillä on omat tulostavoitteet, ja ryhmäkehityskeskustelu, jos tavoitteet ovat työryhmäkohtaisia. Keskusteluissa korostuu myönteinen asenne, valmistautuminen ja vuoropuhelu, sekä vastuu onnistumisesta jakautuu esihenkilön ja alaisen kesken. Dokumentointi on tärkeää, ja sovitut asiat tallennetaan muistioksi päivittäisen ohjauksen tueksi. Etiikka ja luottamuksellisuus ovat keskeisiä, ja organisaatiossa tehdään seurantaa ja yhteenvetoja sovittujen käytäntöjen mukaan. (Valpola 2014, luku 1.)



Kuva 1. Kolmiosaisen kehityskeskustelu prosessi.

Kuvassa 1 esitetty kolmivaiheinen kehityskeskusteluprosessi koostuu kolmesta eri keskustelusta, joista jokainen keskittyy eri osa-alueeseen: tavoitteisiin, tuloksiin ja kehittymiseen. Ensimmäisessä keskustelussa käydään läpi tavoitteet ja niiden seuranta- ja arviointikriteerit, jotka kirjataan muistiin. Toisessa keskustelussa arvioidaan saavutetut tulokset ja sovitaan tarvittaessa uusista tavoitteista. Kolmannessa keskustelussa keskitytään alaisen ammattitaidon, kehittymistarpeiden ja tulevaisuuden suunnitelmien arviointiin, samalla huomioiden hyvinvointi ja osaamisen jakaminen. Näiden keskustelujen avulla varmistetaan säännöllinen ohjaus ja alaisen tarvitseman tuen saaminen työhön liittyvissä asioissa. (Valpola 2014, luku 2.)

Keskustelu voidaan käydä joko kerran vuodessa tai kahdesti vuodessa, riippuen yrityksen käytännöistä. Ensimmäisessä vaihtoehdossa keskustellaan sekä tavoitteista että henkilökohtaisista kehitysasioista samalla kertaa, kun taas toisessa vaihtoehdossa tavoitteet asetetaan tammi-helmikuussa ja henkilökohtaiset kehitysasiat käsitellään loka-marraskuussa. (Pentikäinen 2009, luku 10.)

Keskustelu alkaa yleensä edellisen kauden tavoitteiden toteutumisen arvioinnista ja etenee siitä tulevan kauden tavoitteisiin. Tarvittaessa puhutaan myös tarvittavista resursseista tavoitteiden saavuttamiseksi, erityisesti jos alainen on esihenkilö. Esihenkilön tulisi olla hyvin perillä omien alaistensa suoriutumisesta ja kehityspotentialista. (Pentikäinen 2009, luku 10.)

## **2.4 Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

Kehityskeskusteluun valmistautuminen on avain sen onnistumiseen sekä työntekijälle että työnantajalle. Työntekijän kannalta on tärkeää tuntea oma osaamisensa ja aikaansaannoksensa sekä hahmotella tavoitteet ja niihin pääsemisen askelmerkit. Valmistautumisen avuksi voi hyödyntää erilaisia koulutuksia ja webinaareja. (Insinööriliitto 2024.)

Valmistaudu kehityskeskusteluun kirjaamalla itsellesi tärkeät asiat ja miettimällä, mitä haluat keskustelussa käsitellä ja mitkä asiat haluat muuttuvan tai edistyvän. Vaikka saatat saada valmiita kysymyksiä, voit myös tuoda esiin omia ajatuksiasi ja aiheita. Kehityskeskusteluissa käydään kahdensuuntaista vuoropuhelua, jossa vaihdetaan palautetta ja ideoita. Keskustelussa kannattaa pitää fokus työssä ja tekemisessä, vaikka henkilökohtainen elämä vaikuttaa työhön. Rakentava asenne on avainasemassa, ja jos jännität keskustelua, voit kertoa siitä avoimesti esihenkilöllesi. Tunteista puhuminen auttaa yleensä helpottamaan tilannetta. On tärkeää antaa rakentavaa palautetta ja kiitosta tarvittaessa. Tavoitteita on asetettava ja niitä on seurattava keskustelujen välillä. Jos et ole tyytyväinen aiempaan vuoropuheluun, voit ottaa sen puheeksi rakentavasti ja ehdottaa ratkaisuja. Kehityskeskusteluissa työskennellään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi, ja on tärkeää pitää huolta siitä, että sovitut asiat myös toteutuvat. (Kangasniemi 2024.)

Työnantajan edustajana on tärkeää selvittää oman työyhteisön kehityskeskustelukäytännöt ja suhtautua keskusteluun positiivisena mahdollisuutena kehittää työntekemistä. Keskustelussa tulisi aina kohdata työntekijä yksilönä ja ottaa huomioon hänen tilanteensa ja tarpeensa kehittyä.

On tärkeää hakea tiimiläisten tulevaisuuden tavoitteet omasta keskustelusta ja strategisista tavoitteista sekä varmistaa, että keskustelussa sovitut asiat lähtevät myös toteutumaan käytännössä. (Insinööriliitto 2024.)

### **3 Vuorovaikutus alaisen ja esihenkilön välillä**

#### **3.1 Esihenkilön ja alaisen välinen suhde**

Esihenkilön tulee löytää tasapaino oman tiiminsä ja asemansa välillä. Liian etäinen johtaja saattaa sulkeutua huoneeseensa eikä ole tietoinen työyhteisön tapahtumista. Toisaalta liian läheinen suhde alaisiin voi heikentää esihenkilön auktoriteettia ja päätöksentekokykyä. Riittävän etäisyyden ylläpitäminen voi olla haastavaa, erityisesti jos esihenkilö on valittu tiimin sisältä. Esihenkilön tulisi välttää suosimista esimerkiksi lounasseurassa ja pyrkiä syömään tasapuolisesti eri työryhmän jäsenten kanssa. Joissain tapauksissa entiset työkaverisuhteet voivat olla hyväksyttäviä, mutta esihenkilön on oltava tasapuolinen kaikkia kohtaan. Vaikka tiimin jäsenet voisivat tuntua hyväksyvän tilanteen, esihenkilön ystävyyssuhteet voivat vaikuttaa päätöksiin kriittisissä tilanteissa, kuten yhteistoimintaneuvotteluissa. (Työterveyslaitos 2018.)

Tiettyjen organisaatiomuutosten ja esihenkilöiden kiireen yhdistyminen voi muuttaa kehityskeskustelut stressaaviksi tilanteiksi työpaikoilla. Kun organisaatioissa tapahtuu jatkuvia muutoksia, kuten rakenteellisia uudelleenjärjestelyjä tai henkilöstön vaihtuvuutta, tämä saattaa heijastua myös esihenkilöiden ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen. Esihenkilöillä saattaa olla enemmän paineita sopeutua uusiin työtehtäviin tai hallinnoida muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta, mikä voi heikentää heidän kykyään johtaa kehityskeskusteluja tehokkaasti. (Kaakkinen 2016.)

Toinen keskeinen tekijä on esihenkilön kiire. Esihenkilöt voivat kokea painetta suorittaa kehityskeskustelut nopeasti ja pinnallisesti, mikä johtaa siihen, että keskustelut eivät syvene tai johda konkreettisiin toimiin työntekijöiden kehittämiseksi. Kiire voi ilmetä myös siten, että esihenkilöt vilkuilevat jatkuvasti

kelloa keskustelujen aikana, mikä voi luoda epämukavan ja kiireisen ilmapiirin. (Kaakkinen 2016.)

Lisäksi organisaatioiden epävakaa olosuhteet voivat vaikuttaa esihenkilöalainensuhteisiin. Kun esihenkilöt vaihtuvat tiuhaan tahtiin tai kun työyhteisössä on paljon epävarmuutta tulevaisuudesta, voi olla vaikeaa luoda luottamuksellisia ja kestäviä suhteita esihenkilöiden ja alaisten välille. Tämä voi vaikuttaa kehityskeskustelujen laatuun ja tehokkuuteen, kun ei ole mahdollista kehittää syvällistä ymmärrystä työntekijöiden tarpeista ja tavoitteista. (Kaakkinen 2016.)

Kaiken kaikkiaan, kun organisaatiomuutokset ja esihenkilöiden kiire yhdistyvät, se voi vaikuttaa kielteisesti kehityskeskustelujen laatuun ja tehokkuuteen. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät kokevat keskustelut turhauttavina ja tarpeettomina, mikä puolestaan vähentää niiden hyödyllisyyttä työntekijöiden kehityksen kannalta. (Kaakkinen 2016.)

### **3.2 Työntekijän työelämän taidot**

Tulevaisuuden työelämässä keskeisiksi nousevat viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä organisaatioiden menestykselle. Asiantuntijatyössä painotetaan entistä enemmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta, mikä vaatii näiden taitojen kehittämistä kaikilta työntekijöiltä (HY+ 2024, luku 2.)

Ensimmäisenä listalla on työhön perehtyminen, joka on olennainen osa uuden työnkuvan omaksumista, erityisesti monimutkaisissa tehtävissä. Organisaation panostus työhön perehdyttämiseen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden kokemukseen työympäristöstä ja työnantajamielikuvasta (HY+ 2024, luku 2.)

Toisena korostuvat työyhteisöön integroituminen ja ryhmäytyminen, sillä nykyään työtä tehdään usein tiimeissä. Työyhteisöön kuulumisen lisäksi työhyvinvointia ja tehokkuutta, joten henkilöstön ryhmäytymistaitojen kehittäminen on avainasemassa (HY+ 2024, luku 2.)

Kolmantena on vuorovaikutus-, yhteistyö- ja neuvottelutaidot, jotka ovat välttämättömiä erilaisten tiimien ja projektien onnistumiseksi. Neuvottelutaitojen hallinta auttaa erilaisten näkemysten yhdistämisessä ja ratkaisujen löytämisessä (HY+ 2024, luku 2.)

Neljäntenä ovat suullisen, kirjallisen ja digitaalisen viestinnän taidot. Viestinnän monikanavaistuminen edellyttää kykyä hallita erilaisia viestintävälineitä ja kohderyhmän tarpeiden ymmärtämistä (HY+ 2024, luku 2.)

Viidentenä mainitaan johtamistaidot, joita tarvitaan yhä enemmän myös asiantuntijatehtävissä ja projekteissa. Uudenlainen johtajuus korostaa tiimityötä ja projektinhallintaa (HY+ 2024, luku 2.)

Viimeisenä listauksessa ovat esiintymistaidot, jotka ovat tärkeitä sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Hyvät esiintymistaidot vahvistavat organisaation viestin uskottavuutta ja tehostavat tiedonjakamista työyhteisössä (HY+ 2024, luku 2.)

### **3.3 Vuorovaikutuksen merkitys**

Vanhoilla kokemuksilla on merkittävä vaikutus kehityskeskusteluihin ja niiden onnistumiseen. Keskustelun avoimuus ja aktiivisuus ovat tärkeitä, ja jokainen osapuoli voi vaikuttaa keskustelun suuntaan kysymällä ja vastaamalla. Jos osapuoli ei ota tilaisuutta hyödykseen, se voi vaikuttaa koko keskustelun tulokseen ja saattaa olla vaikea arvioida, kuka lopulta kantaa vastuun keskustelun tuloksesta. Jokaisella osallistujalla on yhtäläinen vastuu keskustelun onnistumisesta, ja jokainen voi vaikuttaa siihen aktiivisella osallistumisella. Aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa siihen, kuinka luottavaisia osapuolet ovat keskustelun suhteen, ja ne voivat helpottaa tai vaikeuttaa keskustelun aloittamista. (Valpola 2014, luku 8.)

On tärkeää, että kehityskeskustelun osapuolet tuntevat olonsa turvalliseksi ja luottavat siihen, että heidän antamansa tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Kun viestintä onnistuu ja luottamus saavutetaan, keskustelu voi syventyä ja johtaa tuloksiin. Jokaisella on oma tapansa ilmaista itseään, ja viestintä voi olla tehokkaampaa, kun osapuolet ymmärtävät toistensa kommunikointityylin ja pyrkivät ilmaisemaan asiat toisilleen tutulla kielellä. Jokainen ymmärtää kuvailevien ilmaisujen tarkemman sisällön eri tavalla. Esimerkiksi adjektiivien käyttö voi aiheuttaa epäselvyyttä, koska samat sanat voivat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Esimerkiksi "pian" voi yhdelle tarkoittaa huomista, toiselle seuraavaa budjettikierrosta. Tämä voi johtaa väärinkäsityksiin, joten yritykset pyrkivät usein välttämään epätarkkoja ilmaisuja ja luomaan numeerisia mittareita asioille. (Valpola 2014, luku 8.)

Kysymysten muoto vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutukseen. Avoimet kysymykset, joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei, kannustavat vastaajaa kertomaan omin sanoin. Suljetut kysymykset puolestaan tuottavat lyhyitä vastauksia ja voivat tuntua tentiltä. Laatujohtamisen käyttämät kysymykset, erityisesti "miten asiaa voi kehittää", ohjaavat keskustelua ratkaisukeskeisesti. Kehityskeskustelujen valmistelussa ja ohjeissa tarjotaan usein kysymyksiä, joiden avulla osapuolet voivat valmistautua keskusteluun ja pohtia, mitä haluavat ottaa esiin. Kuuntelu on tärkeä osa vuorovaikutusta, ja aktiivinen kuuntelu auttaa varmistamaan, että viesti ymmärretään oikein. Muistiinpanojen tekeminen ja keskittyminen kuunteluun auttavat välttämään ajatusten harhautumista sivupoluille. (Valpola 2014, luku 8.)

Esihenkilön on hyvä pyytää palautetta itselleen kehityskeskusteluissa. Tällöin avoimilla kysymyksillä voidaan saada hyödyllistä palautetta omasta toiminnasta. Esihenkilönä toimiessa on tärkeää ymmärtää, että hän edustaa työnantajaa ja välittää organisaation tavoitteita. Auttamistilanteissa on olennaista kuunnella toista ja tarjota tukea, vaikka se voi vaatia kärsivällisyyttä ja ymmärtämystä. Kaiken kaikkiaan avoin ja kunnioittava vuorovaikutus sekä halu ymmärtää toista ovat keskeisiä tekijöitä rakentavassa keskustelussa ja esihenkilötyössä. (Valpola 2014, luku 8.)

### **3.4 Ristiriitatilanteet**

Konfliktien taustalla olevat syyt ovat merkittäviä ja vaativat ymmärrystä sekä faktapohjaista että empaattista lähestymistapaa. Yleisimpiä syitä ovat tiedon ja kokonaiskuvan puute, erilaiset katsantokannat sekä persoonallisuuserot esihenkilön ja alaisen välillä. Lisäksi erilaiset persoonallisuudet voivat aiheuttaa kitkaa vuorovaikutuksessa. Konfliktien ratkaiseminen vaatii avointa kommunikaatiota, ymmärrystä ja valmiutta kompromisseihin. Esihenkilön on tärkeää valmistautua huolellisesti vaikeisiin tilanteisiin ja varmistaa, että keskustelu käydään rakentavassa ilmapiirissä. Valmistautuminen sisältää myös oman tunneilmaisun hallinnan ja tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan osallistumisen. (Valpola 2014, luku 8.).

Konfliktien taustalla olevat syyt ovat todellisia osapuolille ja erityisesti toiselle osapuolelle. On tärkeää ymmärtää nämä syyt, mutta niitä ei voi yksinkertaisesti poistaa pelkillä toteamuksilla. Konfliktitilanteita tulisi lähestyä sekä rationaalisesti faktojen avulla että emotionaalisesti asettumalla toisen osapuolen asemaan. Konflikteja syntyy usein, kun ihmiset tarkastelevat asioita eri näkökulmista ja arvioivat niitä eri kriteerien perusteella. Taustalla voivat vaikuttaa koulutustausta, työkokemus ja ideologiset erot. Konflikteja on monenlaisia, ja niiden ratkaiseminen vaatii avointa kommunikaatiota, ymmärrystä ja valmiutta tehdä kompromisseja. Tärkeää on myös pyrkiä ennaltaehkäisemään konflikteja tunnistamalla niiden mahdolliset syyt ja ratkaisumallit jo etukäteen. (Valpola 2014, luku 8.).

Valmentavassa keskustelussa taitavat esihenkilöt keskittyvät tuleviin tavoitteisiin ja myönteiseen kehitykseen, käsitellen samalla nykyhetken suoritusongelmia. Kritiikki tulisi kohdistaa suoritukseen eikä henkilön arviointiin. Esihenkilö tarjoaa tukea vaikeissa tilanteissa, kuten suorituskyvyn puutteissa tai liiallisessa työkuormassa. Hyvä esihenkilö osaa arvioida alaisensa kyvyt ja keskustelee avoimesti työtuloksista ja käyttäytymisestä. Lisäksi hän huomaa ja korjaa mahdolliset toimintatavat, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti suoritukseen. (Valpola 2014, luku 8.)

### 3.5 Ongelmatyypit

Työympäristössä kohtaamme monenlaisia tilanteita, joissa ihmiset reagoivat epämukavuuteen tai uhkaan omilla käyttäytymismalleillaan. Sekä esihenkilöt että alaiset voivat turvautua erilaisiin strategioihin pyrkiessään hallitsemaan tilannetta tai selviytymään siitä. Kolme yleistä ongelmatyyppiä, joita saattaa esiintyä, ovat vihamielinen, valittaja ja kaikkietävä. (Valpola 2014, luku 8.)

Vihamielinen henkilö ilmaisee epämukavuutensa uhkailemalla, huutamalla ja ärjymällä, mikä saattaa luoda pelon ilmapiirin ympärilleen. Valittaja puolestaan reagoi vaikeisiin tilanteisiin valittamalla ja syyttelemällä muita, mikä voi lannistaa ympärillä olevia ja vähentää työniloa. Kaikkietävä taas esittää olevansa aina oikeassa ja korjaa muiden töitä sekä osoittaa tarpeellisuutensa jäämällä usein ylitöihin. (Valpola 2014, luku 8.)

Kun kohtaamme näitä tyyppisiä kehityskeskusteluissa tai muissa tilanteissa, on tärkeää säilyttää ammattimainen asenne ja valmistautua huolellisesti. Keskustelujen onnistuminen vaikeissa tilanteissa vaatii rohkeutta tarttua ongelmiin, avoimuutta kuunnella toista ja kykyä löytää ratkaisuja yhdessä. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa olisi hyvä antaa jokaiselle osapuolelle mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja odottaa, kunnes toinen on valmis kuuntelemaan ja jäsentämään tilannetta. Lisäksi on tärkeää säilyttää asiallinen ilmapiiri ja välttää turhaa kohteliaisuutta, jotta keskustelu pysyy olennaisissa asioissa. Valmistautuminen on avainasemassa, jotta keskustelut etenevät rakentavasti ja löydetään yhteinen ymmärrys tilanteesta. Onnistuminen vaikeissa tilanteissa edellyttää myös kykyä ymmärtää toisen näkökulmaa ja tarpeita sekä pyrkimystä ratkaisukeskeiseen ajatteluun. Keskustelun päätyttyä on tärkeää muistaa käydä läpi sovitut asiat ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet ne samalla tavalla. (Valpola 2014, luku 8.)

### 3.6 Haastavat tilanteet

Esihenkilön myönteisen asenteen ja näkemyksen vaikutus työsuoritukseen on merkittävä. Positiivinen ilmapiiri ja avoin, ratkaisukeskeinen keskustelu auttavat luomaan työyhteisöön myönteistä tunnelmaa, joka kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. Esihenkilön tulee valmistautua huolellisesti keskusteluihin ja varmistaa, että molemmat osapuolet haluavat avoimesti käsitellä sovittuja asioita. Valmentavassa keskustelussa taitavat esihenkilöt keskittyvät tuleviin tavoitteisiin ja positiiviseen kehitykseen, mikä voi auttaa käsittelemään nykyhetken suoritusongelmia. Onnistumisista puhuminen voi motivoida työntekijää ja auttaa löytämään ratkaisuja nykyhetken haasteisiin. On tärkeää, että keskustelu keskittyy suoritukseen eikä henkilön persoonan arviointiin. (Valpola 2014, luku 8.)

Esihenkilön on oltava valppaana havaitakseen tilanteita, joissa työyhteisön kulttuuri tai toimintatavat voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän suoritukseen. Hän voi tarjota tukea ja ohjausta työntekijälle tilanteissa, joissa työ ei suju tai kun työkuorma on liian suuri. Esihenkilön tulee myös osata arvioida työntekijän kykyjä ja keskustella avoimesti työtuloksista ja käyttäytymisestä. Joskus työntekijä voi kokea, ettei hänelle annettuja tehtäviä tarvita tai että hänelle osoitettuja töitä hoidetaan jollain toisella tavalla. Esihenkilön on tärkeää selventää työtehtävien tarkoitusta ja tarvittaessa tarjota tukea ja ohjausta tehtävien suorittamiseen. (Valpola 2014, luku 8.)

Varhaisen välittämisen malli tarjoaa rakenteen työsuorituksen ja käyttäytymisen ongelmien ratkaisemiseen ja pyrkii estämään tilanteita, joissa työntekijän on annettava huomautus tai reagoitava toistuviin poissaoloihin. Esihenkilön on tärkeää olla huolissaan työntekijän suoriutumisesta ja tarvittaessa ryhdyttävä selvittämään tilannetta. Työsuorituksen ja käyttäytymisen ongelmiin puuttuminen edellyttää usein varoituksen antamista. Varoitus tulee antaa kirjallisesti ja siinä tulee selkeästi kuvata työntekijän sopimusrikkomukset ja niiden seuraukset. Varoituksen antaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden korjata toimintansa ja osoittaa halukkuutensa jatkaa työsuhdetta. (Valpola 2014, luku 8.)

Surun ja onnettomuuden kohdatessa työyhteisössä, esihenkilön tulee olla valmis tukemaan työntekijöitä. Esihenkilön on tärkeää kertoa tapahtuneesta avoimesti ja tarjota tukea ja apua työntekijöilleen. Kuunteleminen ja käytännön avun tarjoaminen ovat usein tehokkaimpia tapoja auttaa työntekijöitä surun ja huolen hetkellä. Vuoropuhelun haastavuus voi johtua erilaisista viestinnällisistä tavoista ja kulttuurieroista. Esihenkilön tulee olla tietoinen erilaisista viestintätyyleistä ja pyrkiä kommunikoimaan selkeästi ja avoimesti. Kuunteleminen, suoruus ja läsnäolo ovat avainasemassa vuoropuhelun onnistumisessa. (Valpola 2014, luku 8.)

## **4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat ja tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Kvantitatiivinen tutkimus**

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemusta kehityskeskusteluiden merkityksestä työelämässä. Tätä varten valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa laajan ja systemaattisen aineiston keräämisen ja analysoinnin. Kvantitatiivinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden numeeristen tulosten saamiseen, mikä auttaa ymmärtämään kattavasti henkilöstön näkemyksiä. (Vilka 2007, 13–14.)

Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin Webropol-kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköpostitse organisaation yhden yksikön henkilöstölle. Kyselylomake koostui sekä suljetuista että avoimista kysymyksistä, jotta saatiin mahdollisemman monipuolinen kuva henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista liittyen kehityskeskusteluihin. Kysely lähetettiin tutkittaville saate viestin kera, sekä heille lähetettiin muistutusviesti ensimmäisen tutkimusviikon jälkeen.

Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa käytettiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Webropolin tarjoamat analyysityökalut auttoivat käsittelyssä ja numeeristen tulosten generoinnissa. Lisäksi käytettiin laadullista

lähestymistapaa avoimien kysymysten vastauksien syvällisempään analysointiin.

Tutkimuksen toteuttamiseen ei vaadittu erillistä tutkimuslupaa, sillä se kohdistui organisaation yhden yksikön sisäiseen henkilöstöön eikä se sisältänyt arkaluonteista tietoa. Kuitenkin tutkimuksessa noudatettiin kaikkia eettisiä periaatteita ja huolehdittiin henkilöstön yksityisyyden suojasta.

Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat perustuivat huolelliseen harkintaan ja tavoitteeseen tuottaa luotettavaa tietoa kehityskeskusteluiden merkityksestä työelämässä. Käytetyt menetelmät valittiin siten, että ne tukivat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista tehokkaasti ja luotettavasti. Kysely suunniteltiin tarkoin ja suunnittelu toteutettiin yhdessä toimeksiantaja yrityksen kanssa, jotta tutkimus saatiin kohdistettua mahdollisimman hyvin henkilöstölle sopivaksi.

Kysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi sillä, se on sopiva menetelmä silloin, kun tutkitaan laajaa joukkoa, joilta halutaan kerätä tietoa nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyyn vastaajilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä. Kyselyä käytetään silloin kun tutkimuskohteena on henkilö ja häntä koskevat asiat esimerkiksi mielipiteet tai asenteen. Se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittavilla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omalla ajallaan ja omassa ympäristössään, esimerkiksi sähköpostitse lähetettävien kyselyjen tapauksessa. (Vilkkä 2007, 28.)

Kyselyn tekeminen vaatii huolellista suunnittelua ja toteutusta. Ennen kyselyn laatimista on määriteltävä tutkimuskysymykset ja tavoitteet selkeästi, jotta kyselylomake voidaan rakentaa niitä tukevaksi. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon vastaajien tausta ja osaaminen, jotta kysymykset ovat ymmärrettäviä ja relevantteja. (Vilkkä 2007, 60.) Toimeksiantaja asetti tietynlaisen kehyksen kyselyn tekemiselle, joten kysely tehtiin heidän ehtojen mukaisesti.

Kyselyn sisällön suunnittelussa on pyrittävä tasapainoon suljettujen ja avointen kysymysten välillä. Suljetuilla kysymyksillä voidaan kerätä helposti vertailukelpoista ja numeerista tietoa, kun taas avoimilla kysymyksillä saadaan

syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa vastaajien mielipiteistä ja kokemuksista. (Vilkkä 2007, 62–77.)

#### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Kyselyn kysymykset suunniteltiin kvantitatiiviseen menetelmäteoriaan ja omiin aikaisempiin kokemuksiini perustuen. Tarkoituksena oli pohtia, mikä olisi Yritys X:lle kaikista hyödyllisin lähestymistapa ja miten voisi parhaiten saada kattavan kuvan tilanteesta. Kyselyssä huomioitiin, että kysymysten tulee olla helposti ymmärrettäviä ja vastattavia, jotta vastaajat olisivat halukkaita osallistumaan. Siksi pyrittiin välttämään liian monimutkaisia tai abstrakteja kysymyksiä, jotka saattaisivat vaikeuttaa vastaamista. Esimerkiksi vältettiin liiallista määrää avoimia kysymyksiä, sillä tiedän omasta kokemuksestani, että ne voivat olla haastavia vastata ja johtaa usein vastausten puutteeseen. Sen sijaan pyrittiin tarjoamaan monipuolisia vastausvaihtoehtoja, jotta jokainen vastaaja voisi löytää itselleen sopivan vaihtoehdon. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan kyselyn osallistujien mahdollisimman laajan ja merkityksellisen palautteen saamisen.

Kysely (liite 2) kehityskeskusteluiden merkityksestä henkilöstölle tehtiin Webropol -lomakkeella, kysymyksiä kaiken kaikkiaan oli 27 kappaletta. Osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä ja näihin lähinnä ohjautui silloin, jos vastaaja oli eri mieltä väittämästä. Tällöin vastaaja sai perustella, miksi koki väittämän vääräksi.

Saatekirje (liite1) kysely lähetettiin yritys X:n henkilöstölle vastattavaksi 9.4.2024 ja vastausaikaa heillä oli kaksi viikkoa, eli kysely päättyi 23.4.2024. Kysely lähetettiin 290 henkilölle. Ensimmäisen viikon jälkeen vastaajia oli jo 83 kappaletta, jonka jälkeen henkilöstölle lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta. Loppujen lopuksi kyselyyn vastasi 131 henkilöä. Vastausprosentti oli siis noin 45 prosenttia. Mielestäni vastauksia tuli erittäin hyvin, sillä odotuksena oli, että koska vastausaika jäi hieman lyhyeksi nii kaikki eivät ehtisi vastaamaan, mutta positiivista oli huomata, kuinka paljon vastaajia

saatiin. Toisaalta uskon, että suurin osa vastaajista vastaa kyselyyn ensimmäisen viikon aikana kuten kävikin, toiselle viikolla vastauksia tuli huomattavasti vähemmän.

Vastausten käsittely tapahtui Webropolin avulla, joka näytti kaikki saadut vastaukset samalla kertaa eikä eritellyt niitä yksittäisten vastaajien perusteella. Webropol järjesti vastaukset selkeästi luettavaan muotoon. Tämä tarkoitti sitä, että avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista ei voinut päätellä, kuka ne oli kirjoittanut, eikä yksittäisten henkilöiden vastauksia ei tarkasteltu erikseen. Webropol oli myös visuaalisesti helppo hahmottaa ja kokonaisuudesta sai selkeän kuvan.

### **4.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi käytän menetelmäkirjallisuutta apuna arvioidessani tutkimusprosessin eri vaiheiden luotettavuutta. Tavoitteenani on varmistaa, että tutkimukseni on systemaattinen, toistettavissa oleva, eettisesti kestävä, ja että se tuottaa luotettavaa tietoa. Tämä takaa, että opinnäytetyöni tulokset ovat paitsi merkityksellisiä myös eettisesti hyväksyttäviä.

Tutkimuksen tarkoitus ja tulosten käyttötarkoitus tulee kertoa osallistujille sekä tutkimuksessa tulee olla läpinäkyvä. Tulosten raportoinnissa tulee raportoida rehellisesti ja objektiivisesti. (Vilkkä 2007, 13–16.) Olemme sopineet toimeksiantajan kanssa, että opinnäytetyön voi suorittaa kyseisessä yrityksessä, sillä ehdolla ettei yritystä koskevat tiedot päädy julkisesti näkyville. Tästä aion ilmoittaa myös kohderyhmälle.

Tutkimuksen eettiset näkökulmat huomioiden huolehdin siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että osallistujilla on mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta ilman seuraamuksia. Tämän aion huomioida kyselylomakkeessa ja viestinnässä. Kerron, henkilöstölle että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kyselyyn vastataan täysin anonymisti. Huomioin että

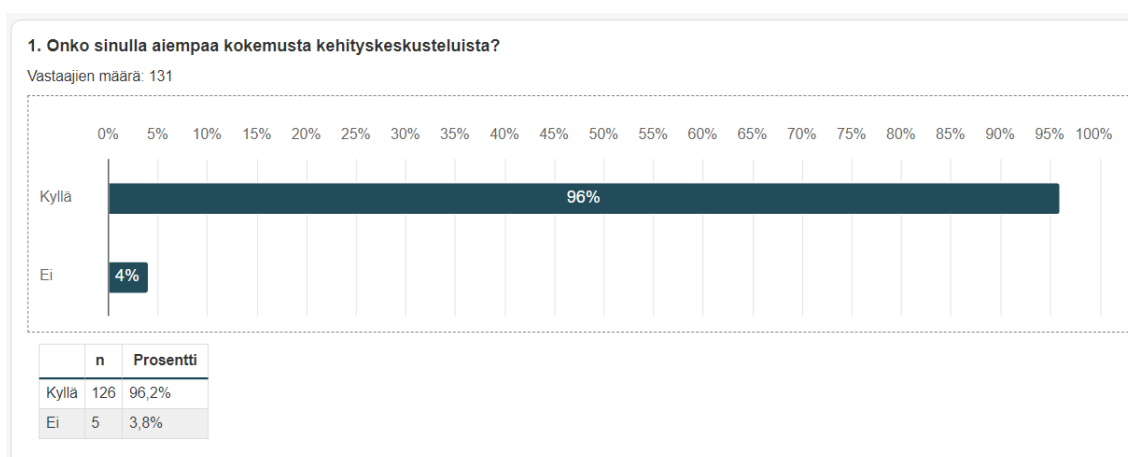
henkilöstön yksityisyys ja luottamuksellisuus turvataan. Lisäksi noudatetaan kaikkia tutkimukseen liittyviä eettisiä periaatteita ja sääntöjä. (Vilkkä 2007, 89–92.)

Minun tulee olla objektiivinen ja rehellinen tulosten tulkinnassa. Tutkimuksen suunnittelu tulee olla tasapuolista ja objektiivista sekä vääristymien syntymistä ja tiettyjen intressien edistämistä tulee välttää. (Vilkkä 2007, 16.)

Minun tulee huomioida myös mahdolliset tutkimuksen vaikutukset organisaatiossa ja osallistujissa. Tulokset voivat vaikuttaa työympäristöön ja yrityksen käytäntöihin, joten nämä tulisi ennalta miettiä ja huomioida. Tutkimus tulokset tulee raportoida vastuullisesti. (Vilkkä 2007, 89–92.)

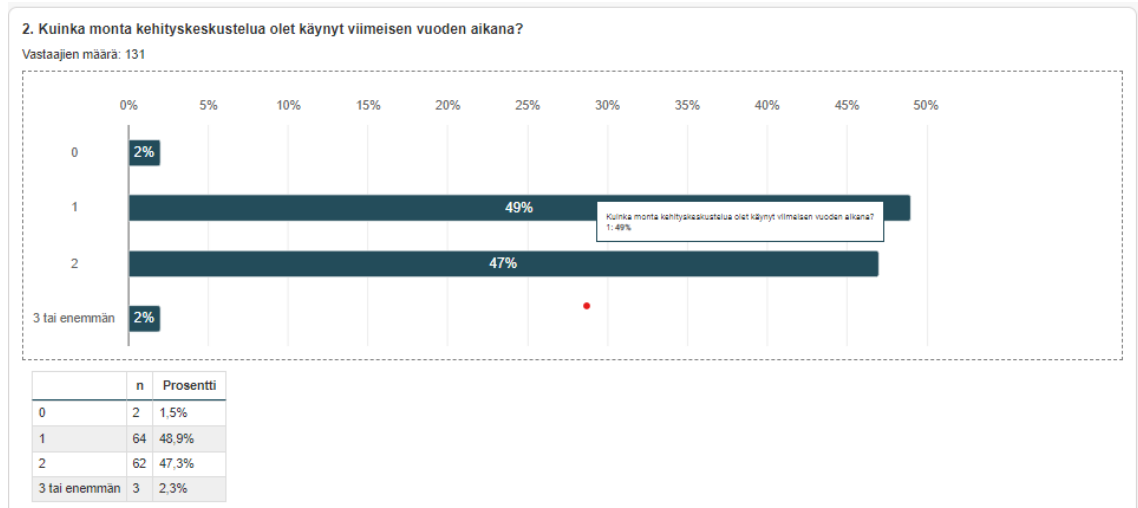
## 5 Tulokset

Kyselyllä selvitettiin henkilöstön kokemuksia kehityskeskusteluista sekä pyydettiin kehitysehdotuksia, jotta keskusteluista saataisiin mahdollisimman toimivia. Kysely lähetettiin 290 henkilölle ja kyselyyn vastasi 131 henkilöä. Vastausprosentti oli noin 45 prosenttia. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset kyselyn (liite 2) kysymyksiin 1–27.



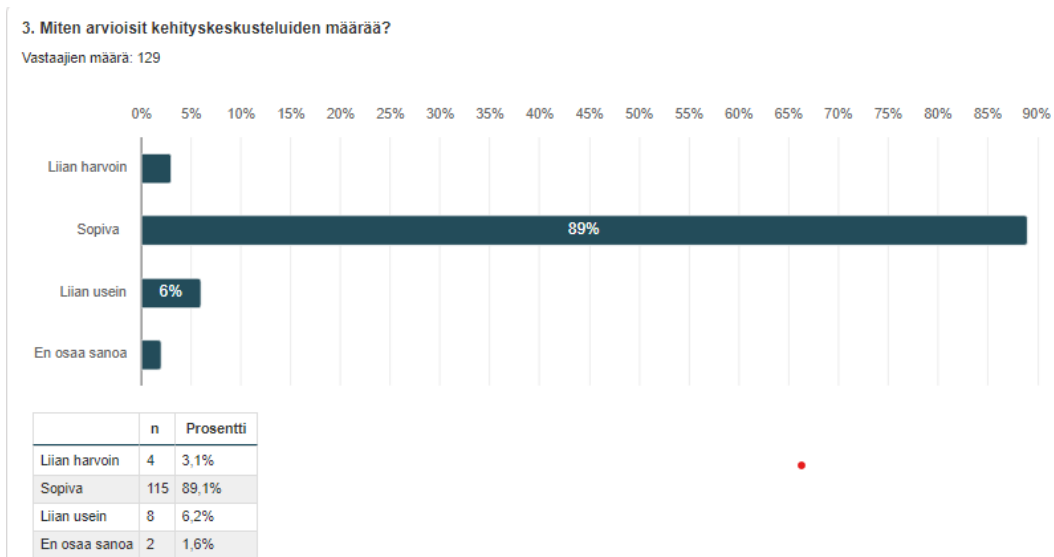
Kuvio1. Aiempi kokemus kehityskeskusteluista.

Kuviossa 1 esitetään vastaus kyselyn ensimmäiseen kysymykseen, jossa kysyttiin, onko vastaajalla aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluista? Lähes kaikki vastaajista vastasivat, että heillä on aiempaa kokemusta, mutta kuitenkin 3,8 % vastaajista ei ollut aiemmin osallistunut keskusteluun.



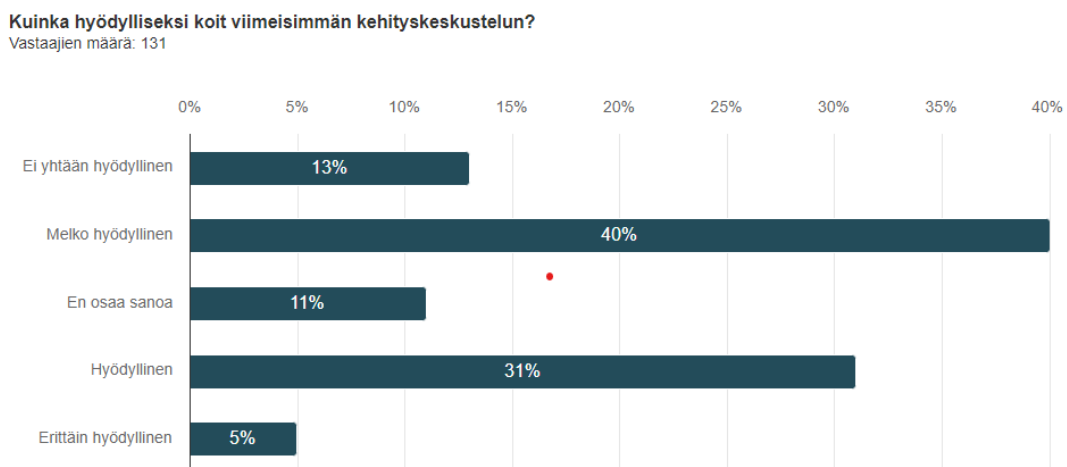
Kuvio 2. Viimeisen vuoden aikana käytyjen keskusteluiden määrä.

Kuviossa 2 esitetään vastaus kyselyn toiseen kysymykseen. Toisena kysyttiin sitä, kuinka monta kehityskeskustelua vastaaja on käynyt viimeisen vuoden aikana? Suurin osa vastaajista oli käynyt yhden tai kaksi keskustelua, mutta 2,3 % vastaajista oli käynyt kolme tai enemmän.



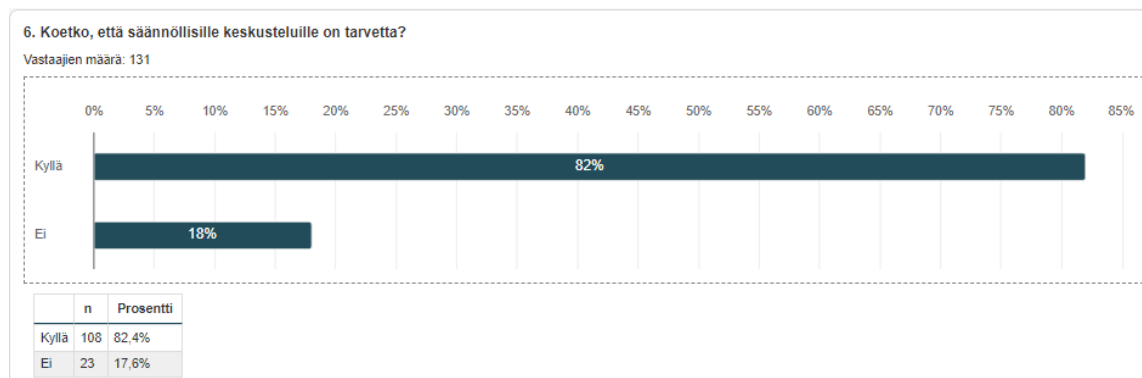
Kuvio 3. Arvio keskusteluiden määrästä.

Kuviossa 3 esitetään vastaus kyselyn kolmanteen kysymykseen. Kolmantena vastattiin kysymykseen, miten vastaaja arvioi keskustelujen määrän? Vastaajista 89,1 % koki keskustelujen määrän sopivaksi. Joukossa oli kuitenkin 8 henkilöä sitä mieltä, että keskusteluja on liian usein ja neljä vastaajaa koki keskusteluja olevan liian harvoin.



Kuvio 4. Kokemus keskusteluiden hyödyllisyydestä.

Kuviossa 4 esitetään vastaus kyselyn neljänteen kysymykseen. Suurin osa vastaajista koki keskustelut melko hyödylliseksi tai hyödylliseksi. Kuitenkin oli myös vastaajia, jotka eivät kokeneet keskusteluja ollenkaan hyödylliseksi. Kaikki ne, jotka vastasivat aiempaan kohtaan, että ”ei yhtään hyödyllinen” tai ”melko hyödyllinen”, niin ohjautuivat vastaamaan seuraavaksi kysymykseen viisi ”Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että vastaaja ei kokenut kehityskeskustelua hyödylliseksi?”. Kysymys oli avoin kysymys, johon piti vastata sanallisesti ja vastauksia tuli jopa 40. Moni vastaajista kirjoitti, että ei koe keskusteluilla olevan hyötyä sillä aiemmin epäkohdiksi nousseihin asioihin ei ole tullut muutosta. Toisena suurena epäkohtana nousi se, että omilla sanoilla ei ole merkitystä, vaikka niistä mainitsisi ei niillä ole arvoa ja että käsittelyssä on aina samat asiat eikä näihin tule muutosta.

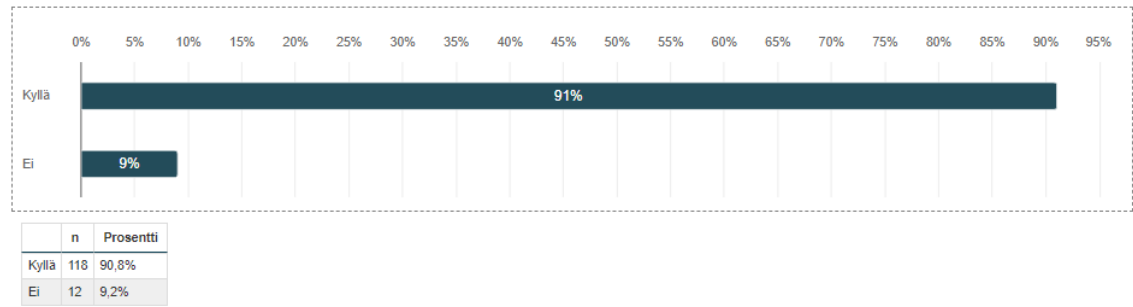


Kuvio 5. Säännöllisten keskusteluiden tarpeesta.

Kuviossa 5 esitetään vastaus kyselyn kuudenteen kysymykseen. Kaikki ketkä vastasivat edelliseen kysymykseen toisin, ohjautuivat suoraan kysymykseen numero kuusi, jossa kysyttiin, kokeeko vastaaja, että säännöllisille on tarvetta keskusteluille? Vastaajista 82,4 % vastasi kysymykseen kyllä.

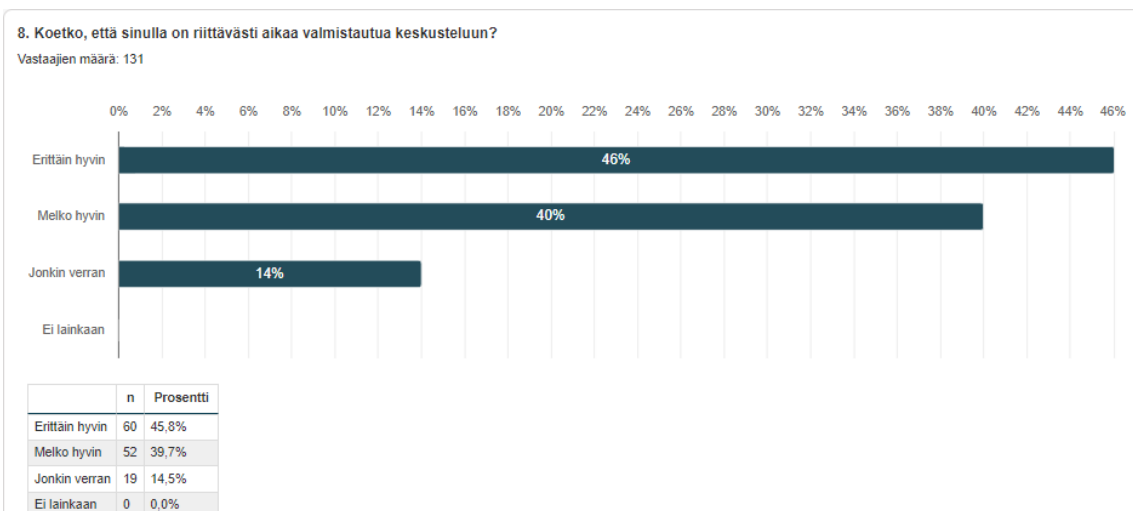
## 7. Valmistauduin keskusteluun ennalta

Vastaajien määrä: 130



Kuvio 6. Keskusteluun valmistautumisesta.

Kuviossa 6 esitetään vastaus kyselyn seitsemänteen kysymykseen. Seitsemäs kysymys käsitteli sitä, että valmistautuiko vastaaja keskusteluun ennalta? 90,8 % vastaajista oli valmistautunut kyselyyn, mutta löytyi myös 12 vastaajaa, jotka eivät olleet valmistautuneet.

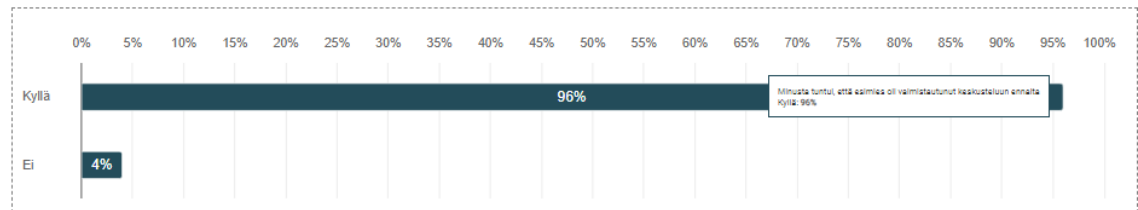


Kuvio 7. Valmistautumiseen käytössä oleva aika.

Kuviossa 7 esitetään vastaus kyselyn kahdeksanteen kysymykseen. Siinä kysyttiin, että onko keskusteluun valmistautumiseen ollut riittävästi aikaa? Vastaajien mielestä kyselyyn vastaamiseen oli riittävästi aikaa eikä koettu, että siihen tarvittaisiin muutosta.

### 9. Minusta tuntui, että esimies oli valmistautunut keskusteluun ennalta

Vastaajien määrä: 131



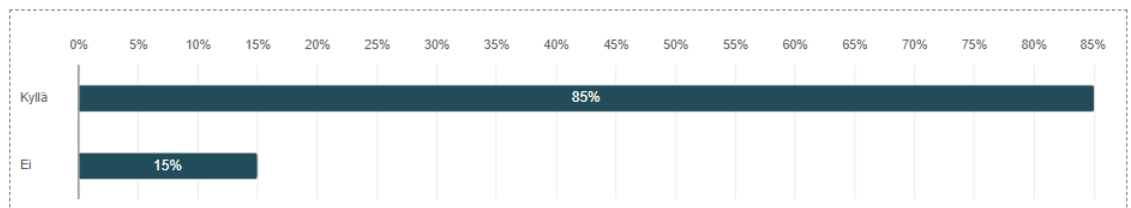
	n	Prosentti
Kyllä	126	96,2%
Ei	5	3,8%

Kuvio 8. Esimiehen valmistautuminen keskusteluun.

Kuviossa 8 esitetään vastaus kyselyn yhdeksänteen kysymykseen, jossa kysyttiin, kokiko vastaaja, että esihenkilö oli valmistautunut keskusteluun ennalta? Lähes kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö oli valmistautunut kyselyyn.

### 10. Keskustelun aikana esihenkilö kannusti minua oman työni kehittämiseen

Vastaajien määrä: 130



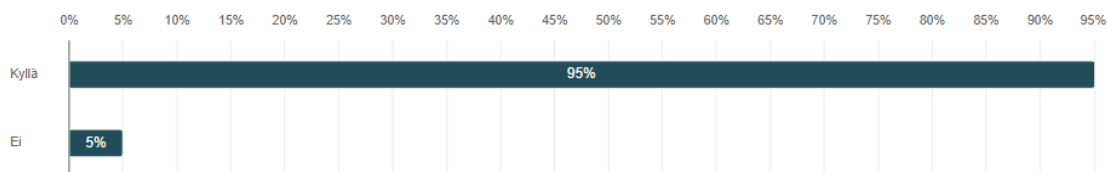
	n	Prosentti
Kyllä	111	85,4%
Ei	19	14,6%

Kuvio 9. Kannustus työn kehittämiseksi.

Kuviossa 9 esitetään vastaus kyselyn kymmenenteen kysymykseen, jossa kysyttiin, kokiko vastaaja, että keskustelun aikana esihenkilö olisi kannustanut oman työn kehittämiseen. Jälleen suurin osa vastaajista vastasi kyllä ja vain 19 henkilöä vastasi ei.

#### 11. Sain tuoda avoimesti esille mielestäni tarvittavia kehitystarpeita liittyen työhöni

Vastaajien määrä: 131



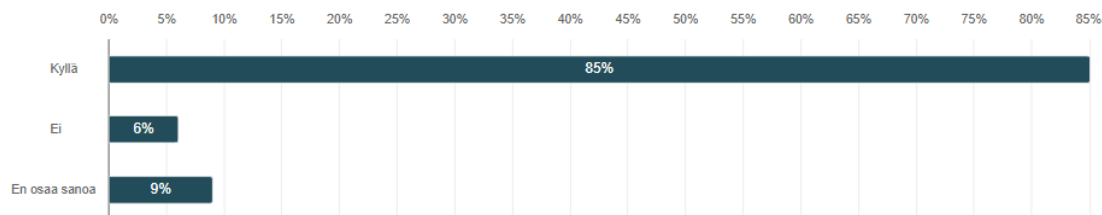
	n	Prosentti
Kyllä	124	94,7%
Ei	7	5,3%

Kuvio 10. Kehitystarpeiden esiin tuominen.

Kuviossa 10 esitetään vastaus kyselyn yhdenteentoista kysymykseen. Kysymyksessä kysyttiin, saiko vastaaja tuoda avoimesti esille mielestään tarvittavia kehitystarpeita liittyen työhön 124 henkilöä vastasi kyllä, ja vain 7 henkilöä ei.

#### 12. Uskallan tuoda keskustelussa esille minua huolestuttavia asioita

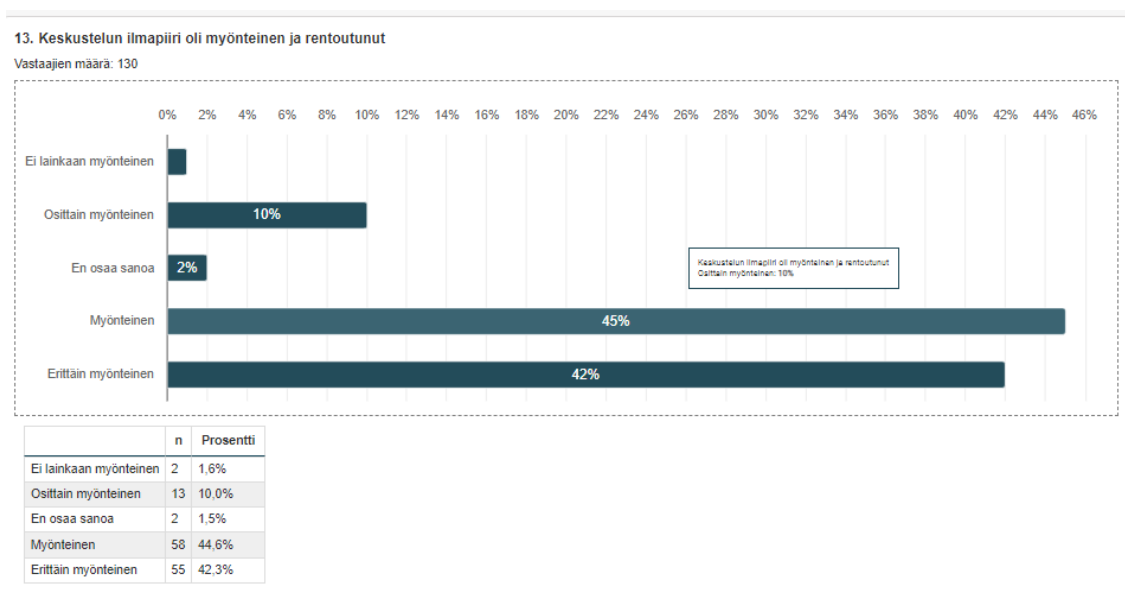
Vastaajien määrä: 129



	n	Prosentti
Kyllä	110	85,3%
Ei	8	6,2%
En osaa sanoa	11	8,5%

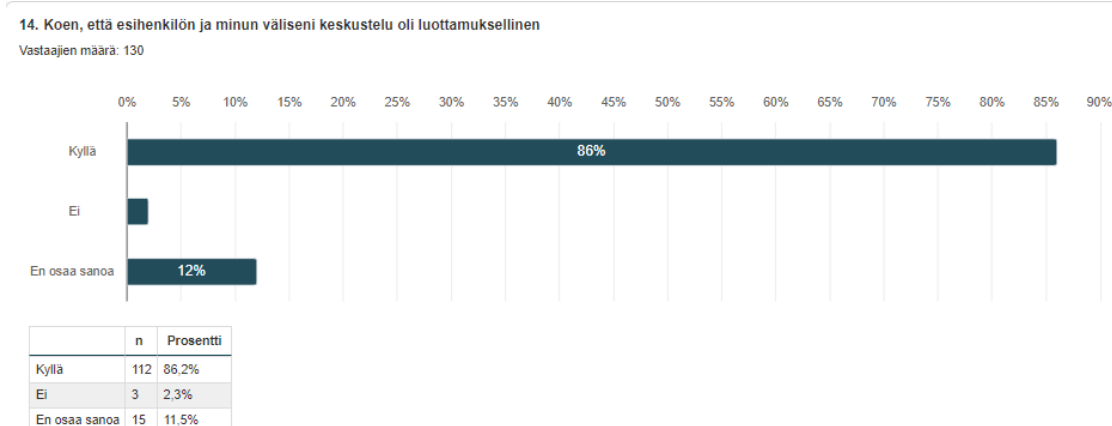
Kuvio 11. Huolestuttavien asioiden esiin tuominen.

Kuviossa 11 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 12, jossa kysyttiin, saiko vastaaja tuoda keskustelussa esille itseään huolestuttavia asioita. Vastaajista 85,3 % vastasi kyllä, 6,2 % ei ja loput 8,5 % en osaa sanoa.



Kuvio 12. Ilmapiirin rentous ja myönteisyys.

Kuviossa 12 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 13, jossa kysyttiin, kokiko vastaaja, että keskustelun ilmapiiri oli myönteinen ja rentoutunut? Vastaukset jakautuivat enimmäksi myönteinen tai erittäin myönteinen välille ja ainoastaan 1,6 % vastasi ei lainkaan myönteinen.

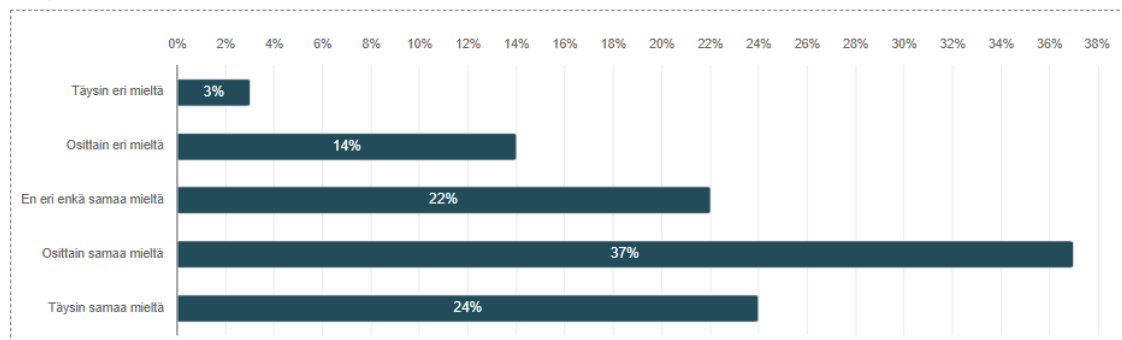


Kuvio 13. Esihenkilön ja alaisen välinen luottamus.

Kuviossa 13 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 14, jossa kysyttiin, kokiko vastaaja keskustelun esihenkilön kanssa luottamuksellisena. Tähän 86,2 % vastasi kyllä, vain 2,3 % vastasi ei ja loput 11,5 % ei osannut sanoa.

#### 15. Nykyisellä kehityskeskustelulla on positiivinen vaikutus työmotivaatioon

Vastaajien määrä: 131



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	4	3,1%
Osittain eri mieltä	19	14,5%
En eri enkä samaa mieltä	29	22,1%
Osittain samaa mieltä	48	36,6%
Täysin samaa mieltä	31	23,7%

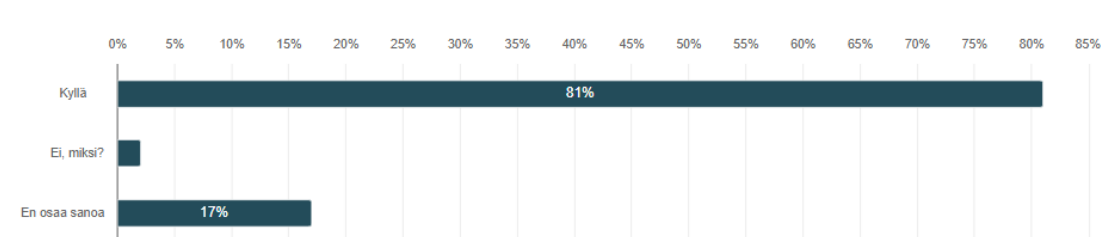
Kuvio 14. Keskustelun vaikutus työmotivaatioon.

Kuviossa 14 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 15, jossa kysyttiin, kokiko vastaaja kehityskeskustelulla olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon.

Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen kesken, mutta suurimmalta osin vastaajat kokivat keskusteluilla olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon.

#### 16. Kehityskeskustelu on sopivan laaja

Vastaajien määrä: 129



	n	Prosentti
Kyllä	105	81,4%
Ei, miksi?	2	1,5%
En osaa sanoa	22	17,1%

Lisättekstikenttään annetut vastaukset  
Näytä kaikki

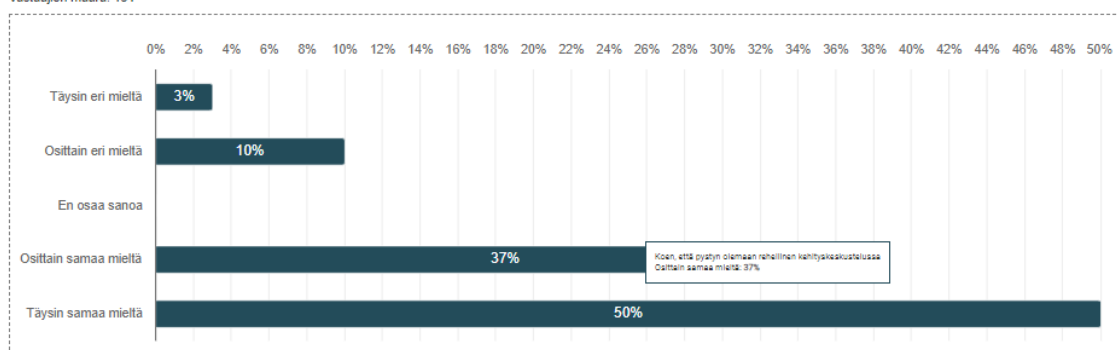
Vastausvaihtoehdot Teksti

Kuvio 15. Kehityskeskustelun laajuus.

Kuviossa 15 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 16, jossa kysyttiin, onko kehityskeskustelu vastaajan mielestä sopivan laaja. Vastaajista 81,4 % koki keskustelun sopivan laajana, mutta 1,5 % vastasi ei, johon oli mahdollisuus antaa perustelu miksi? Ja tässä tuotiin, esille, että keskustelussa voisi käydä esimerkiksi tulevia tavoitteita tai uraetenemismahdollisuuksia.

#### 17. Koen, että pystyn olemaan rehellinen kehityskeskustelussa

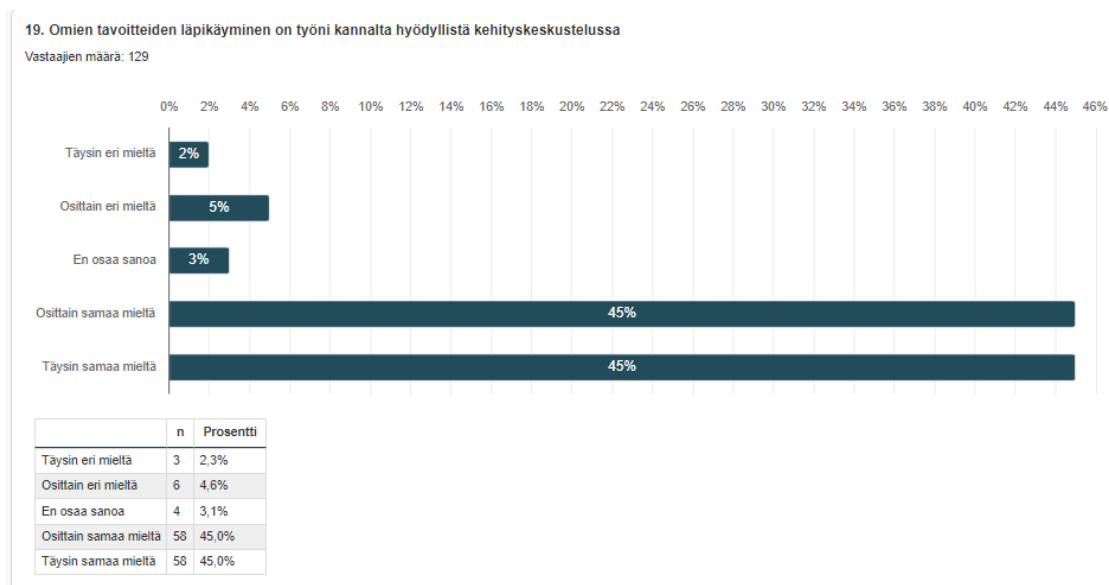
Vastaajien määrä: 131



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	4	3,1%
Osittain eri mieltä	13	9,9%
En osaa sanoa	0	0,0%
Osittain samaa mieltä	49	37,4%
Täysin samaa mieltä	65	49,6%

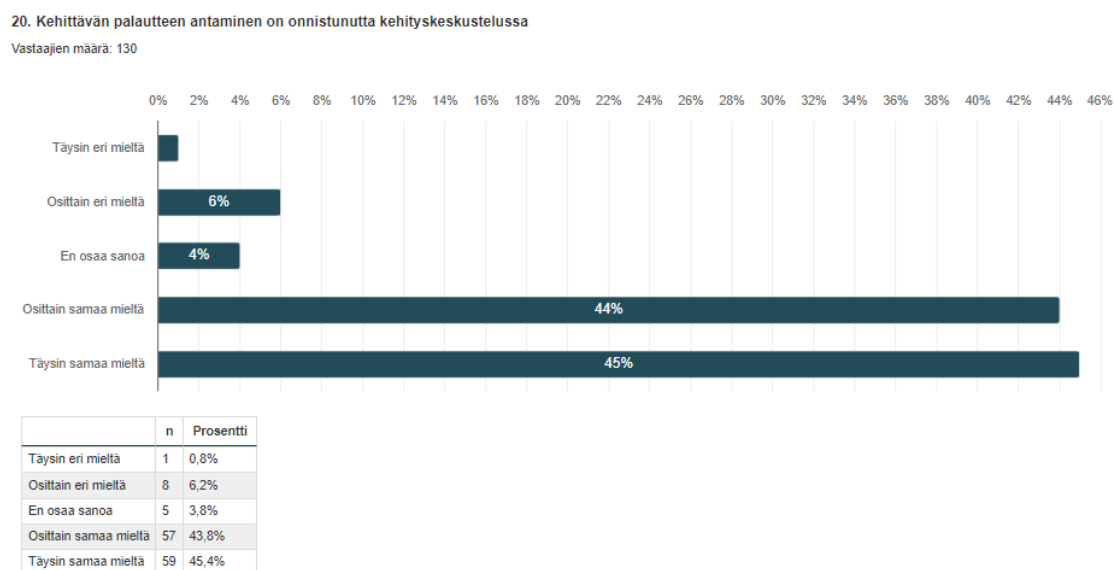
Kuvio 16. Rehellisyys keskusteluissa.

Kuviossa 16 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 17, jossa kysyttiin, että pystyykö vastaaja olemaan rehellinen kehityskeskustelussa. Tähän kysymykseen vain 49,6 % vastasi täysin samaa mieltä ja 37,4 % osittain samaa mieltä. Loput vastaajista oli täysin erimieltä tai osittain erimieltä ja näin vastanneet, ohjautuivat kysymykseen 18, jossa kysyttiin mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miksei vastaaja kokenut voivansa olla rehellinen kehityskeskustelussa? Tämä oli jälleen avoin kysymys ja vastauksissa oli paljon samaa, ja moni koki, että jos antaa palautetta joutuu ”hankalan työntekijän” maineeseen. Myös se nousi epäkohdaksi, että palautteen antaminen ei hyödytä sillä niihin ei puututa tai esihenkilö ei osaa ottaa kritiikkiä vastaan.



Kuvio 17. Tavoitteiden läpikäyminen.

Kuviossa 17 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 19, jossa kysyttiin, kokivatko vastaajat omien tavoitteiden, läpikäymisen työn kannalta hyödyllisenä. Tähän kysymykseen suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

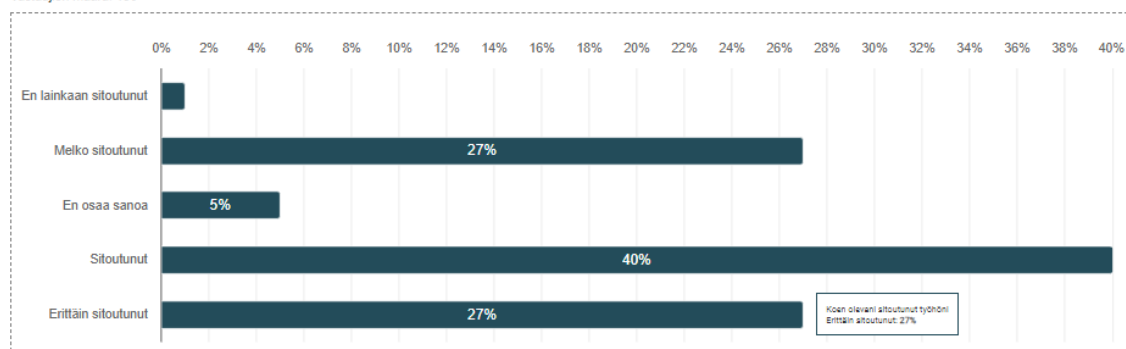


Kuvio 18. Kehittävän palautteen antaminen.

Kuviossa 18 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 20, jossa kysyttiin, kokivatko vastaajat kehittävän palautteen antamisen olevan onnistunutta kehityskeskustelussa. Vastaaja jakautuivat taas täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä vastauksen välille. Erimieltä vastanneet ohjautuivat avoimeen kysymykseen numero 21, jossa perusteltiin, mitkä olivat nämä syyt miksi he eivät kokeneet palautteen olevan onnistunutta. Vastaajat toivat jälleen esille, että kokevat palautteen antamisen turhana tai että palautetta ei osata ottaa vastaan.

## 22. Koen olevani sitoutunut työhöni

Vastaajien määrä: 130



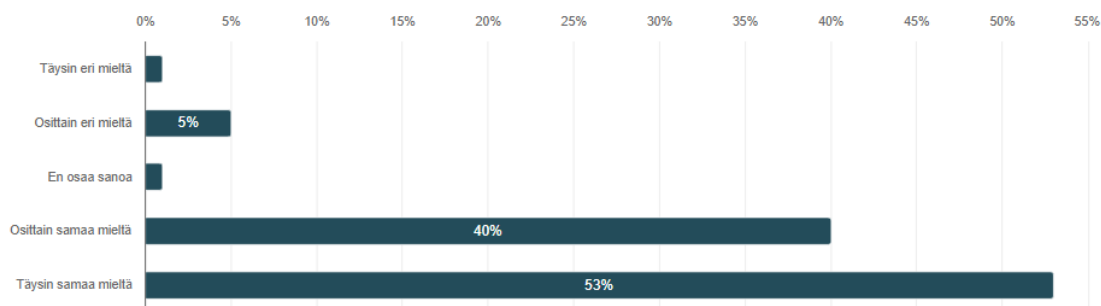
	n	Prosentti
En lainkaan sitoutunut	2	1,6%
Melko sitoutunut	35	26,9%
En osaa sanoa	6	4,6%
Sitoutunut	52	40,0%
Erittäin sitoutunut	35	26,9%

Kuvio 19. Kokemus työhön sitoutumisesta.

Kuviossa 19 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 22, jossa kysyttiin, kokeeko vastaaja olevansa sitoutunut työhönsä. Lähes kaikki vastaajat kokivat olevansa jollain tasolla sitoutuneita, ainoastaan 1,6 % ei kokenut olevansa sitoutunut.

## 23. Saamani palaute oli mielestäni positiivista

Vastaajien määrä: 130



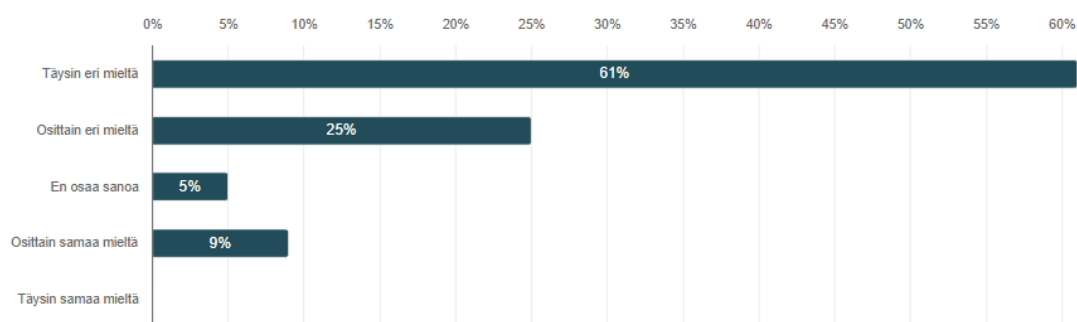
	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	0,8%
Osittain eri mieltä	6	4,6%
En osaa sanoa	2	1,5%
Osittain samaa mieltä	52	40,0%
Täysin samaa mieltä	69	53,1%

Kuvio 20. Palautteen positiivisuus.

Kuviossa 20 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 23, jossa kysyttiin, sitä onko keskustelussa saatu palaute ollut positiivista vai negatiivista. Lähes kaikki vastaajista koki palautteen olevan positiivista, vain seitsemän vastaaja koki olevansa täysin erimieltä tai osittain erimieltä.

## 24. Saamani palaute oli mielestäni negatiivista

Vastaajien määrä: 131



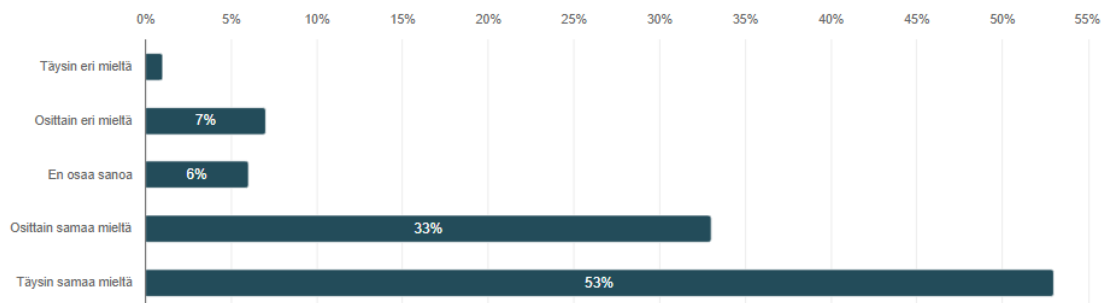
	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	80	61,1%
Osittain eri mieltä	32	24,4%
En osaa sanoa	7	5,3%
Osittain samaa mieltä	12	9,2%
Täysin samaa mieltä	0	0,0%

Kuvio 21. Palautteen negatiivisuus.

Kuviossa 21 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 24. Kysymyksessä kysyttiin, kokiko vastaaja olleensa tyytyväinen keskusteluun ja suurin osa vastaajista vastasi täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä.

25. Lopuksi olin tyytyväinen käytyyn keskusteluun

Vastaajien määrä: 131



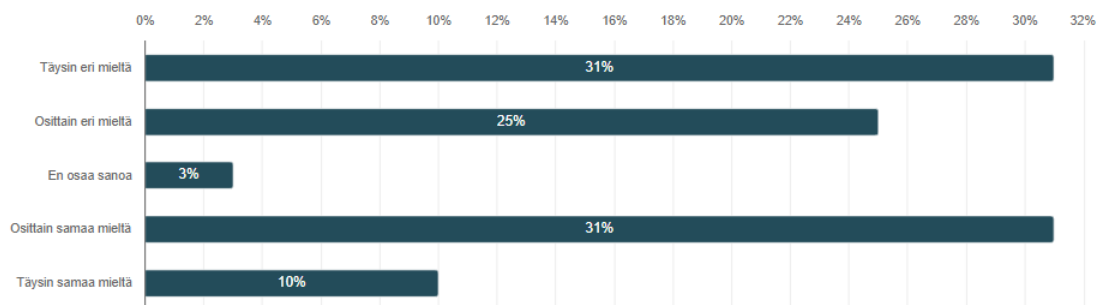
	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	1	0,8%
Osittain eri mieltä	9	6,9%
En osaa sanoa	8	6,1%
Osittain samaa mieltä	44	33,6%
Täysin samaa mieltä	69	52,7%

Kuvio 22. Tyytyväisyys käytyyn keskusteluun.

Kuten yllä olevasta kuviosta (kuvio 22) näkee kysymyksen 25 vastaukset jakautuivat tasan täysin erimieltä (31 %) ja osittain samaa mieltä (31 %) vaihtoehdon kesken, 24,8 % vastaajista vastasi osittain eri mieltä ja vain 10,1 % oli täysin samaa mieltä.

## 26. Lopuksi koin keskustelun merkityksen vähäiseksi

Vastaajien määrä: 129



	n	Prosentti
Täysin eri mieltä	40	31,0%
Osittain eri mieltä	32	24,8%
En osaa sanoa	4	3,1%
Osittain samaa mieltä	40	31,0%
Täysin samaa mieltä	13	10,1%

Kuvio 23. Keskustelun vähäinen merkitys.

Kuviossa 23 esitetään vastaus kyselyn kysymykseen 26. Kysymyksessä kysyttiin, kokiko vastaaja lopuksi keskustelun merkityksen vähäiseksi. Vastaajista 62 % oli täysin eri tai osittain samaa mieltä. 25 % vastaajista oli osittain eri mieltä ja loput 13 % täysin samaa mieltä tai ei osannut sanoa.

Viimeisessä kysymyksessä numero 27 vastaajilta pyydettiin kehitys- ja parannusehdotuksia keskusteluihin avoimen kysymyksen kautta. Vastauksia tuli 23 kappaletta ja vastauksissa oli jälleen paljon samankaltaisuuksia, kuten se että moni toivoisi kehityskeskustelu tilanteen olevan rennompi ja niin että jokainen kokisi ilmapiirin olevan rehellinen ja turvallinen sekä luottamuksellinen. Lisäksi se, että esihenkilöt osaisivat ottaa palautetta ilman, että työntekijä leimautuu hankalaksi.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Suurin osa vastaajista oli tyytyväinen keskusteluihin, mutta osa koki niiden merkityksen vähäiseksi. Kehitysehdotuksissa monet vastaajista toivoivat rennompaa ja avoimempaa ilmapiiriä keskusteluissa sekä parempaa reagointia annettuun palautteeseen. Näiden johtopäätösten perusteella voidaan harkita mahdollisia parannustoimenpiteitä ja muutoksia kehityskeskustelujen käytäntöihin organisaatiossa.

Koska pieni osa (10 %) vastaajista koki, että keskustelujen merkitys oli vähäinen, saattaa olla tarpeellista harkita yksilöllisempiä lähestymistapoja kehityskeskusteluihin. Tämä voisi sisältää räätälöityjä keskusteluaiheita ja tavoitteita vastaajan tarpeiden mukaan. Esille tuli myös toive siitä, että keskusteluissa käsiteltäisiin enemmän tulevia tavoitteita ja urakehitysmahdollisuuksia. Tämä viittaa siihen, että kehityskeskusteluiden sisältöä voitaisiin laajentaa nykyistä enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaan suunnitteluun.

Koska avoimissa kysymyksissä selvisi, ettei palautteen antaminen ei aina johda muutoksiin, voisi olla hyödyllistä vahvistaa palautteen vaikutusta ja sen seuranta organisaatiossa. Tämä voisi sisältää selkeämmän palautteen seurantaprosessin ja reagoinnin palautteeseen. Avoimissa kysymyksissä selvisi myös, että monet vastaajista toivoivat rennompaa ja avoimempaa ilmapiiriä keskusteluissa. Tämä voi viitata siihen, että organisaatiossa voisi olla tarpeen työskennellä ilmapiirin parantamiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.

Tuloksista selvisi, että paremmalle palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle koettiin olevan tarvetta. Tämä voisi olla merkki siitä, että organisaatiossa olisi tarvetta lisäkoulutukselle palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoissa. Nämä huomiot voivat auttaa organisaatiota parantamaan kehityskeskustelukäytäntöjään ja luomaan entistä tehokkaampia ja merkityksellisempiä keskusteluja työntekijöiden kehittämiseksi ja sitouttamiseksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehityskeskustelut voivat olla tehokas työkalu työntekijöiden kehittämisen ja sitouttamisen, mutta niiden toteutuksessa on parannettavaa. Tarvitaan yksilöllisempiä lähestymistapoja, laajempaa keskustelun sisältöä sekä parempaa palautteen käsittelyä ja reagoimista. Ilmapiirin parantaminen ja koulutuksen tarjoaminen palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoihin ovat myös keskeisiä kehityskohteita.

Näiden johtopäätösten perusteella Yritys X voi harkita kehityskeskustelukäytäntöjensä uudelleenarviointia ja mahdollisia muutostyökaluja työntekijöiden tyytyväisyyden ja kehityskeskustelukokemuksen parantamiseksi. Lisäksi opinnäytetyön tulokset tarjoavat lukijalle mahdollisuuden pohtia aihetta ja harkita uusia ratkaisuja vanhojen käytäntöjen tilalle.

Toimeksiantaja yritys voi hyötyä suorittamastani opinnäytetyöstäni niin, että tutkimustulosten perusteella he tietävät onko henkilöstö tyytyväinen tämänhetkiseen tilaan, vai tulisiko tämän suhteen miettiä mahdollisia muutoksia, jolloin voitaisiin parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja kokemusta kehityskeskusteluista. Lisäksi opinnäytetyö antaa lukijoille mahdollisuuden pohtia aihetta ja miettiä mahdollisia uusia ratkaisuja vanhojen toimintatapojen tilalle.

## **6.2 Pohdinta**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli syventyä kehityskeskusteluiden kokemuksiin ja pohtia niiden mahdollisia parannuksia. Käsitellessäni aihetta olen mielestäni onnistunut nostamaan esiin kehityskeskusteluissa ilmeneviä haasteita ja hahmotellut laajasti mahdollisia keinoja niiden parantamiseksi. Vaikka vastaajien määrä jäi odotettua pienemmäksi, saatu data tarjoaa merkittävää tietoa ja antaa pohjan jatkotutkimuksille ja kehitystoimille.

Yksi keskeisistä havainnoista on esihenkilöiden riittävä koulutus ja sparraus koko työuran ajan. Pätevät ja hyvin koulutetut esihenkilöt voivat varmistaa, että

kehityskeskusteluista saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Jatkuva sparraus ja koulutus voivat auttaa heitä kehittämään taitojaan ja ymmärtämään paremmin, miten tukea työntekijöiden kehitystä ja sitoutumista.

Lisäksi tulisi tarkastella muita potentiaalisia kehityskohteita organisaatiossa ja tarjota suosituksia kehityskeskusteluiden laadun ja tehokkuuden parantamiseksi kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyön tulokset voivat vaikuttaa organisaation käytäntöihin ja päätöksentekoon kehityskeskustelujen kehittämisessä tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni tarjoaa siis hyödyllistä tietoa ja näkökulmia kehityskeskusteluiden kehittämiseen, ja suosittelen jatkotutkimusta sekä käytännön toimenpiteitä sen pohjalta.

Kun tarkastelen oman opinnäytetyöni tuloksia sekä Henri Hämäläisen ja Saana Vuokkiniemen aiempia opinnäytetöitä, huomaan useita samankaltaisuuksia tuloksissa. Esimerkiksi kaikissa tutkimuksissa huomattiin, että osa vastaajista koki kehityskeskustelujen merkityksen vähäiseksi tai epäili niiden hyödyllisyyttä. Tämä yhteneväisyys voi johtua useista eri syistä, kuten organisaation kulttuurista, kehityskeskustelujen toteutustavasta tai vastaajien odotuksista keskusteluja kohtaan.

Myös aiemmin tehtyjen opinnäytetöiden tulosten johtopäätöksissä nousi esiin tarve parantaa keskustelujen avoimuutta ja rennompaa ilmapiiriä. Tämä saattaa kertoa yleisestä trendistä työelämässä, jossa korostetaan avointa viestintää ja vuorovaikutusta organisaation sisällä. Yhteinen huomio myös oli, että keskusteluissa sovittujen asioiden seuranta ja palautteen antaminen olivat kehityskohteita kaikissa tutkimuksissa.

Näiden samankaltaisuuksien perusteella voi päätellä, että tietyt haasteet ja kehityskohteet ovat yleisiä kehityskeskusteluissa riippumatta organisaatiosta tai tutkimuksen toteutustavasta. Tämä antaa meille arvokasta tietoa siitä, mitä kannattaa huomioida kehityskeskusteluiden suunnittelussa ja toteutuksessa tulevaisuudessa. Lisäksi se osoittaa tarpeen jatkotutkimukselle ja käytännön toimenpiteille, jotka voivat edistää kehityskeskusteluiden tehokkuutta ja merkityksellisyyttä organisaatioissa.

### 6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöni luotettavuuden varmistamiseksi olen pyrkinyt noudattamaan tutkimuksen suorittamisen ohjeita ja perehtynyt huolellisesti menetelmäkirjallisuuteen. Tutkimuksen systemaattisuus ja toistettavuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka lisäävät sen luotettavuutta. Tulokset raportoitiin rehellisesti ja objektiivisesti. Vaikka opinnäytetyön vastausprosentti (45 %) jäi hieman alhaiseksi, kuitenkin määrällisesti (131 henkilö) vastasi kyselyyn, joten mielestäni myös tämän perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Eettisistä näkökulmista olen varmistanut, että tutkimukseen osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista, ja olen suojannut osallistujien yksityisyyden varmistamalla, että kyselyyn vastattiin anonyymisti. Yksittäisiä vastauksia ei ole raportoitu erikseen, mikä estää vastaajien tunnistamisen.

Olen tunnistanut mahdolliset eturistiriidat ja sitoudun toimimaan rehellisesti ja objektiivisesti tutkimusta toteuttaessani. Olen myös ennakoanut mahdolliset vaikutukset organisaatioon, ja vastaajiin ja tuon asian esille organisaatiossa. Yritys on hyvin avoin ilmapiiriltään käsittelemään mahdollisia muutostarpeita tutkimustulosten perusteella.

### 6.4 Jatkotutkimuskohteita

Ehdotan jatkotutkimusta erityisesti tilanteen seuraamiseksi mahdollisten muutosten jälkeen. Tämä voi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten toteutetut muutokset vaikuttavat kehityskeskusteluiden kokemukseen ja tehokkuuteen käytännössä. Lisäksi voisi miettiä mahdollisia muita näkökulmia ja alla lueteltuna muutamia esimerkkejä:

Voisi esimerkiksi tutkia miten erilaiset organisaatiomuutokset, kuten johtamistyylin muutokset tai organisaatorakenteen uudelleenjärjestelyt,

vaikuttavat kehityskeskusteluiden kokemukseen ja tehokkuuteen työntekijöiden näkökulmasta. Toisena voisi tutkia miten säännölliset ja laadukkaat kehityskeskustelut vaikuttavat työntekijöiden yleiseen työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Voisiko hyvin toteutetut kehityskeskustelut toimia motivaattorina ja sitoutumisen lisääjänä?

Kolmantena voisi tutkia kehityskeskusteluiden vaikutusta työsuoritukseen ja tuottavuuteen. Voisi selvittää onko yhteys kehityskeskusteluiden laadun ja työsuorituksen välillä. Voivatko hyvin toteutetut kehityskeskustelut parantaa työntekijöiden suoritusta ja sitä kautta organisaation tuottavuutta?

Neljäntenä vaihtoehtona voisi tutkia johtamisen roolia kehityskeskusteluissa. Voisi selvittää miten esihenkilöiden johtamistyyli ja -osaaminen vaikuttavat kehityskeskusteluiden laatuun ja tuloksiin. Voisiko johtamisen kehittäminen tuoda lisäarvoa kehityskeskusteluiden käytäntöihin?

Viidentenä vaihtoehtona voisi selvittää kulttuurin vaikutusta kehityskeskusteluihin. Voisi tutkia sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa kehityskeskusteluiden tehokkuuteen ja niiden hyödyntämiseen organisaatiossa. Voisiko organisaatiokulttuurin muuttaminen parantaa kehityskeskusteluiden käytäntöjä? Uskon, että näitä aiheita tutkimalla organisaatio voisi saada syvällisempää ymmärrystä kehityskeskusteluiden roolista ja vaikutuksesta organisaation toimintaan ja työntekijöiden kokemukseen.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Heikkinen, J. 2017. Työterveyslaitos. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella>. 3.3.2024.
- HY+. Koulutus- ja kehittämispalvelut. Helsingin yliopisto.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf> 9.5.2024.
- Hämäläinen, H. 2023. Kehityskeskustelu johtamisen apuvälineenä. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749230/H%c3%a4m%c3%a4l%c3%a4inen\\_Henri.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749230/H%c3%a4m%c3%a4l%c3%a4inen_Henri.pdf?sequence=4&isAllowed=y). 2.3.2023.
- Insinööriliitto 2024. Kehityskeskusteluun valmistautuminen. <https://www.ilry.fi/koulutus-ja-kehittyminen/urapalvelut/kehityskeskusteluun-valmistautuminen/> 9.5.2024.
- Kaakkinen, E. 2016. Yle, Miksi kehityskeskusteluista tulee kuumotuskeskustelu? <https://yle.fi/a/3-9090116> 22.3.2024.
- Kangasniemi 2024. Motiivi. Kuinka valmistaudun kehityskeskusteluun? <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/nain-onnistut-kuinka-valmistaudun-kehityskeskusteluun/>. 7.5.2024.
- Kehityskeskusteluun valmistautuminen. Insinööriliitto 2024. <https://www.ilry.fi/koulutus-ja-kehittyminen/urapalvelut/kehityskeskusteluun-valmistautuminen/>. 8.5.2024.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. 9.5.2024.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Talentum Media. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/HABBCXCTDG#/kohta:9/piste:b299>. 3.3.2024.
- Työterveyslaitos 2018. Esimiehen pitää olla tarpeeksi lähellä ja riittävän etäällä. <https://www.ttl.fi/tyopiste/esimiehen-pitaa-olla-tarpeeksi-lahella-ja-riittavan-etaalla>. 23.3.2024
- Valpola, A. 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/FABBBXXTBBAED#/kohta:ONNISTU\(\(20\)KEHITYSKESKUSTELUSSA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/FABBBXXTBBAED#/kohta:ONNISTU((20)KEHITYSKESKUSTELUSSA((20)/piste:b0). 3.3.2024.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>. 20.2.2024.
- Vuokkiniemi, S. 2019. Kehityskeskusteluiden merkitys työyhteisössä. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170185/Vuokkiniemi\\_Saana.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170185/Vuokkiniemi_Saana.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 2.3.2024.
- Yritys X 2023. <https://www.yritysX.com/fi> 3.3.2024.

**Kyselyn saateviesti:**

Heippa kaikille,

suoritan tällä hetkellä tradenomi opintojani loppuun Karelia-ammattikorkeakoulussa ja opintojen loppuvaiheeseen kuuluu opinnäytetyö. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui kehityskeskusteluiden merkitys työelämässä, ja päätin suorittaa opinnäytetyön täällä meillä askessa. Tarkoituksena siis suorittaa kyselytutkimus liittyen kehityskeskusteluihin.

Nyt tarvitsisinkin teidän apua ja toivoisin, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen on toki täysin vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Tietoja käytetään ainoastaan opinnäytetyötäni varten, eikä työni myöskään tule julkisesti luettavaksi tutkimuksen/toimeksiantajan osilta. Alla linkki jonka kautta pääset vastaamaan kyselyyn. Kysely on toteutettu Webropol -lomakkeella ja linkkiä klikkaamalla ohjautut suoraan kyselyyn. Vastausaikaa on 22.4.2024 asti.

Kiitos kaikille jo tässä vaiheessa! 😊

Tässä linkki: <https://link.webpolsurveys.com/S/09D42E963D131145>

**Kysely:**

1. Onko sinulla aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista?

Kyllä

Ei

2. Kuinka monta kehityskeskustelua olet käynyt viimeisen vuoden aikana?

0

1

2

3 tai enemmän

3. Miten arvioisit kehityskeskusteluiden määrää?

Liian harvoin

Sopiva

Liian usein

En osaa sanoa

4. Kuinka hyödylliseksi koit viimeisimmän kehityskeskustelun?

Ei yhtään hyödyllinen

Melko hyödyllinen

En osaa sanoa

Hyödyllinen

Erittäin hyödyllinen

5. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että et koe kehityskeskustelua hyödylliseksi?

(avoin palaute)

6. Koetko, että säännöllisille keskusteluille on tarvetta?

Kyllä

Ei

7. Valmistauduin keskusteluun ennalta.

Kyllä

Ei

8. Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa valmistautua keskusteluun?

Erittäin hyvin

Melko hyvin

Jonkin verran

Ei lainkaan

9. Minusta tuntui, että esimies oli valmistautunut keskusteluun ennalta.

Kyllä

Ei

10. Keskustelun aikana esihenkilö kannusti minua oman työni kehittämiseen.

Kyllä

Ei

11. Sain tuoda avoimesti esille mielestäni tarvittavia kehitystarpeita liittyen työhöni.

Kyllä

Ei

12. Uskallan tuoda keskustelussa esille minua huolestuttavia asioita.

Kyllä

Ei

13. Keskustelun ilmapiiri oli myönteinen ja rentoutunut.

Ei lainkaan myönteinen

Melko myönteinen

En osaa sanoa

Myönteinen

Erittäin myönteinen

14. Koen, että esihenkilön ja minun väliseni keskustelu oli luottamuksellinen.

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

15. Nykyisellä kehityskeskustelulla on positiivinen vaikutus työmotivaatioon.

täysin eri mieltä

osittain eri mieltä  
en eri enkä samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
täysin samaa mieltä

16. Kehityskeskustelu on sopivan laaja.

Kyllä  
Ei, miksi?  
En osaa sanoa

17. Koen, että pystyn olemaan rehellinen kehityskeskustelussa.

täysin eri mieltä  
osittain eri mieltä  
en eri enkä samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
täysin samaa mieltä

18. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että et koe pystyväsi olemaan rehellinen kehityskeskustelussa?

(avoin palaute)

19. Omien tavoitteiden läpikäyminen on työni kannalta hyödyllistä kehityskeskustelussa.

täysin eri mieltä  
osittain eri mieltä  
en eri enkä samaa mieltä  
osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

20. Kehittävän palautteen antaminen on onnistunutta kehityskeskustelussa.

täysin eri mieltä

osittain eri mieltä

en eri enkä samaa mieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

21. Mistä syystä palautteen antaminen ei ole mielestäsi onnistunutta?

Kehitysehdotuksia?

(avoin palaute)

22. Koen olevani sitoutunut työhöni.

En lainkaan sitoutunut

Melko sitoutunut

En osaa sanoa

Sitoutunut

Erittäin sitoutunut

23. Saamani palaute oli mielestäni positiivista.

Kyllä

Ei

24. Saamani palaute oli mielestäni negatiivista.

Kyllä

Ei

25. Lopuksi olin tyytyväinen käytyyn keskusteluun.

täysin eri mieltä

osittain eri mieltä

en eri enkä samaa mieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

26. Lopuksi koin keskustelun merkityksen vähäiseksi.

täysin eri mieltä

osittain eri mieltä

en eri enkä samaa mieltä

osittain samaa mieltä

täysin samaa mieltä

27. Mitä ideoita sinulla on kehityskeskusteluiden parantamiseksi/kehittämiseksi?

(avoin palaute)