

Markus Koutonen

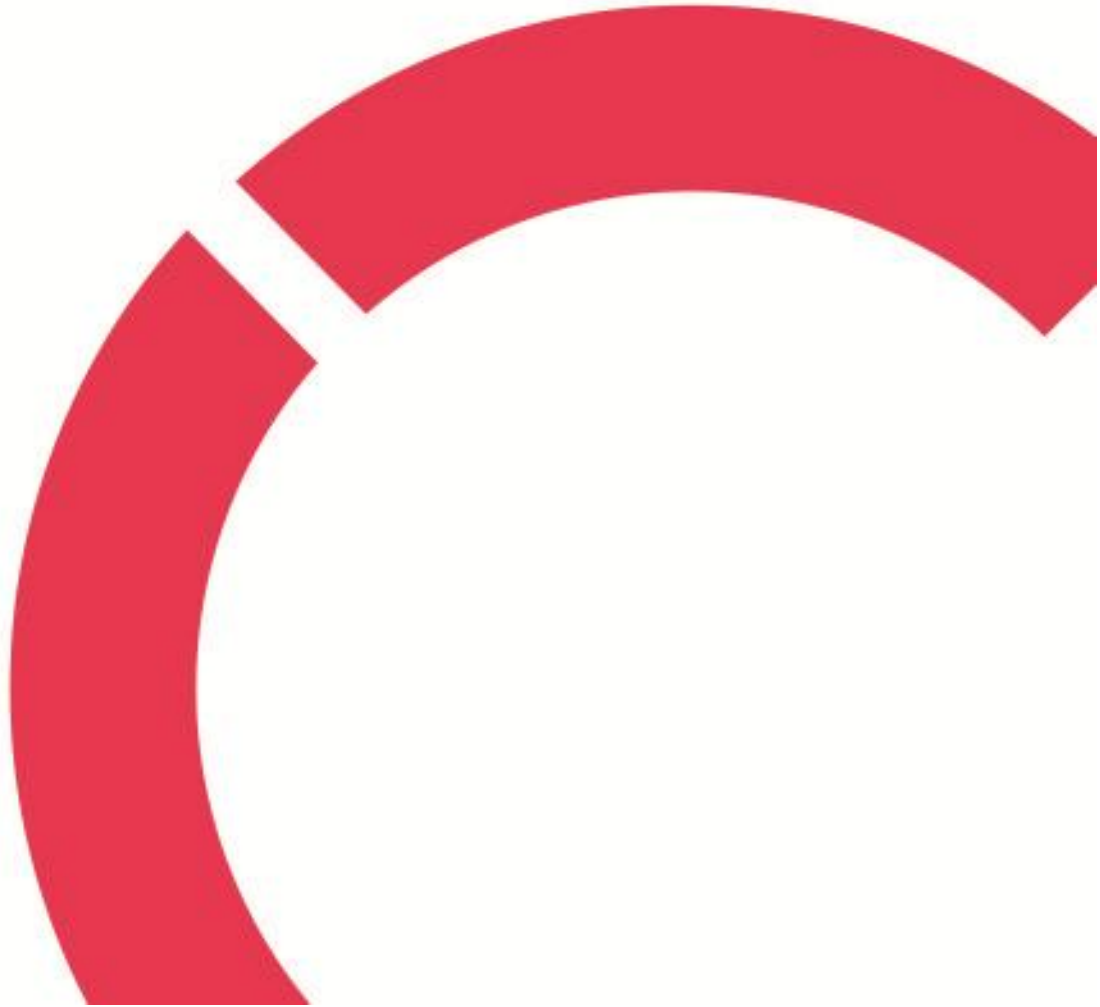
KEHITYSKESKUSTELU KÄYTTÖÖN ORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus, ylempi AMK

Toukokuu 2024



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2025	Tekijä/tekijät Markus Koutonen
Koulutus Teknologiaosaamisen johtaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi KEHITYSKESKUSTELU KÄYTTÖÖN ORGANISAATIOSSA		
Työn ohjaaja Pekka Makkonen		Sivumäärä 31 + 11
Työelämäohjaaja Juha Rauhala		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehityskeskusteluiden käyttöönotto koneistusalan yritykseen sekä mahdollinen kehityskeskustelun jatkokehittäminen tulevaisuutta varten. Tavoitteena oli, että kehityskeskusteluista tulee yritykselle vuosittain tapahtuva rutiini, joka sekä tukisi työntekijöiden kehityksen seuraamista että antaisi esimiehille uuden työkalun työntekijöiden osaamisen seuraamiseen.</p> <p>Kehityskeskustelut toteutettiin kahdenkeskeisinä keskusteluina, joissa haastateltava sai avoimesti tuoda ajatuksiaan ilmi vastaamalla haastattelijan antamiin kysymyksiin. Haastattelija kirjasi vastaukset, jotta haastateltava sai keskittyä vain vastaamiseen.</p> <p>Haastattelupohjaksi luotiin 8 eri osa-alueeseen liittyvä sarja kysymyksiä. Haastatteluista saadut vastaukset sekä haastattelupohjan kysymykset analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysillä. Tuloksista huomattiin, että kysymyksissä on toistuvuutta sekä vastaukset kertautuivat. Johtopäätöksenä haastattelupohjan kysymyksiä täytyy jatkojalostaa seuraavaa kehityskeskustelua varten.</p>		
Asiasanat Kehityskeskustelu, motivaatio, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2025	Author Markus Koutonen
Degree programme Teknologiaosaamisen johtaminen		
Name of thesis IMPLEMENTATION OF DEVELOPMENT DISCUSSIONS IN ORGANIZATION		
Centria supervisor Pekka Makkonen	Pages 31 + 11	
Instructor representing commissioning institution or company Juha Rauhala		
<p>The purpose of the thesis was to introduce performance appraisals in a machining company, as well as the potential further development of the performance appraisal process for the future. The goal was for the performance appraisals to become an annual routine for the company, supporting both the monitoring of employee development and providing managers with a new tool for tracking employees' skills.</p> <p>The performance appraisals were conducted as one-on-one discussions, where the interviewee was able to openly share their thoughts by responding to the questions posed by the interviewer. The interviewer recorded the answers so that the interviewee could focus solely on providing their responses.</p> <p>The interview template was a series of questions from 8 different subjects. The responses, as well as the questions were analyzed using data driven content analysis. The results revealed repetition in the questions, and the responses also showed recurring themes. As a conclusion, the interview questions need to be refined for the next development discussion.</p>		
Key words Competency management, motivation, performance appraisals, workplace well-being		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Kehityskeskustelu

Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jossa peilataan työtä, työntekijän osaamista ja kehittymistä.

Motivaatio

Motivaatio määrittää, miten vireästi ihminen toimii ja mihin mielenkiinto kohdistuu. Motivaatio jaetaan sisäisiin motivaatioihin, kuten ihmisen omat halut ja toiveet, sekä ulkoisiin motivaatioihin, kuten ympäristö tai muut ihmiset.

Osaamisen johtaminen

Strateginen prosessi, jossa luodaan mittarit organisaation, yksikön, tiimin ja yksilön tavoitteiden ja kehittymisen seuraamiseen.

Työhyvinvointi

Työympäristössä koettu kokonaisuus, joka muodostuu useasta eri komponentista, kuten työn mielekyys ja turvallisuus.

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 HYVINVOINTI TYÖPAIKALLA	2
3 ERITYISPIIRTEET TYÖHYVINVOINNISSA ORGANISAATION TOIMIALALLA	4
4 MOTIVAATIO TYÖPAIKALLA	5
5 OSAAMISEN JOHTAMINEN	7
6 KEHITYSKESKUSTELU PROSESSINA	8
7 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS	12
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
8.1 Toimintaympäristön kuvaus	16
8.2 Opinnäytetyön prosessin eteneminen	16
8.3 Kehityskeskustelun suunnittelu organisaation tarpeisiin	17
8.4 Aineiston keruu ja analysoiminen	19
9 PALAUTE KEHITYSKESKUSTELUSTA	24
9.1 Työntekijöiltä saatu positiivinen palaute kehityskeskusteluista	24
9.2 Työntekijöiltä saatu negatiivinen palaute kehityskeskusteluista	25
9.3 Yhteenveto	26
10 KEHITYSKESKUSTELUJEN JATKOKEHITTÄMINEN	27
11 POHDINTAA OPINNÄYTETYÖSTÄ	29
10.1 Johtopäätökset	29
10.2 Ammatillinen kasvu	30
LÄHTEET	32
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	3
KUVIO 2. Uuden ajan kehityskeskustelu	9
KUVIO 3. Osaamisen tunnistaminen ja osaamiskartan laadintaprosessi	14
KUVIO 4. Osaamismatriisi, sensuroitu, sisäinen dokumentti	15
KUVIO 5. Opinnäytetyön prosessin eteneminen	17
KUVIO 6. Menestyksen portaiden hyödyntäminen tavoiteasetannassa ja toiminnan suunnittelussa	18
KUVIO 7. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot	19
KUVIO 8. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen	22

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Reasons for Conducting Appraisal8

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehityskeskusteluiden käyttöönotto koneistus- ja kokoonpanoalalla toimivassa Pro Estore Oy:ssä, sekä mahdollinen kehityskeskustelun jatkokehittäminen tulevaisuutta varten. Yrityksellä on toimintaa Nivalassa sekä Rovaniemellä, mutta keskityn opinnäytetyössäni sekä kehityskeskusteluissa vain Nivalan yksikköön.

Opinnäytetyön aihe tuli yrityksen johdolta, koska aiemmin kehityskeskusteluita ei organisaatiossa ollut pidetty, vaan kaikki kehittymiseen ja kehitykseen liittyvät keskustelut oli käyty arkipäiväisen kanssakäymisen ohessa olevana ajatustenvaihtona. Kehityskeskusteluissa ilmi tulleet vastaukset ja ajatukset kirjattiin ylös käsin etukäteen suunnitellulle keskustelupohjalle, ja myöhemmin vastaukset puhtaaksi kirjoitettiin sähköiseen muotoon, ja tallennettiin yrityksen serverille tulevia kehityskeskusteluita ja kehittymisen seuraamista varten.

Tavoitteena on, että kehityskeskusteluista tulee yritykselle vuosittain tapahtuva rutiini, joka sekä tukisi työntekijöiden kehityksen seuraamista että antaisi esimiehille uuden työkalun työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja ohjaamiseen.

Yrityksessä on pidetty aiemmin kahden vuoden aikana tyytyväisyyskysely, jossa on selvitetty anonyymisti työntekijöiden toiveita ja ajatuksia omasta työnkuvastaan ja työyhteisöstään. Vastaaminen on tapahtunut merkkäämällä kysymyksen kohdalle, onko työntekijä täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, vai täysin eri mieltä.

Kehityskeskusteluilla pyrittiin saada työntekijät avaamaan ajatuksiaan ja toiveitaan selkeämmin, jotta heidän tämänhetkisen tilanteensa ja tulevaisuuden toiveet tunnistetaan, sekä miten yhteiseen suuntaan päästäisiin. (Sarkkinen 2022, luku ”Kehityskeskustelu auttaa kehittymään ja kehittämään”).

Kehityskeskustelut rajattiin käytäväksi työntekijöiden kanssa, eikä keskusteluja käyty ylempien toimihenkilöiden tai toimihenkilöiden kanssa. Haastattelukysymyksiä, sekä vastauksia tutkittiin aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä, jossa aineistoa tulkitaan empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta kohteesta.

Opinnäytetyön päätutkintakysymyksenä on, minkälainen kehityskeskustelu vastaa organisaation tarpeisiin sekä miten kehityskeskustelupohjaa tulisi jatkokehittää tulevaisuutta varten?

2 HYVINVOINTI TYÖPAIKALLA

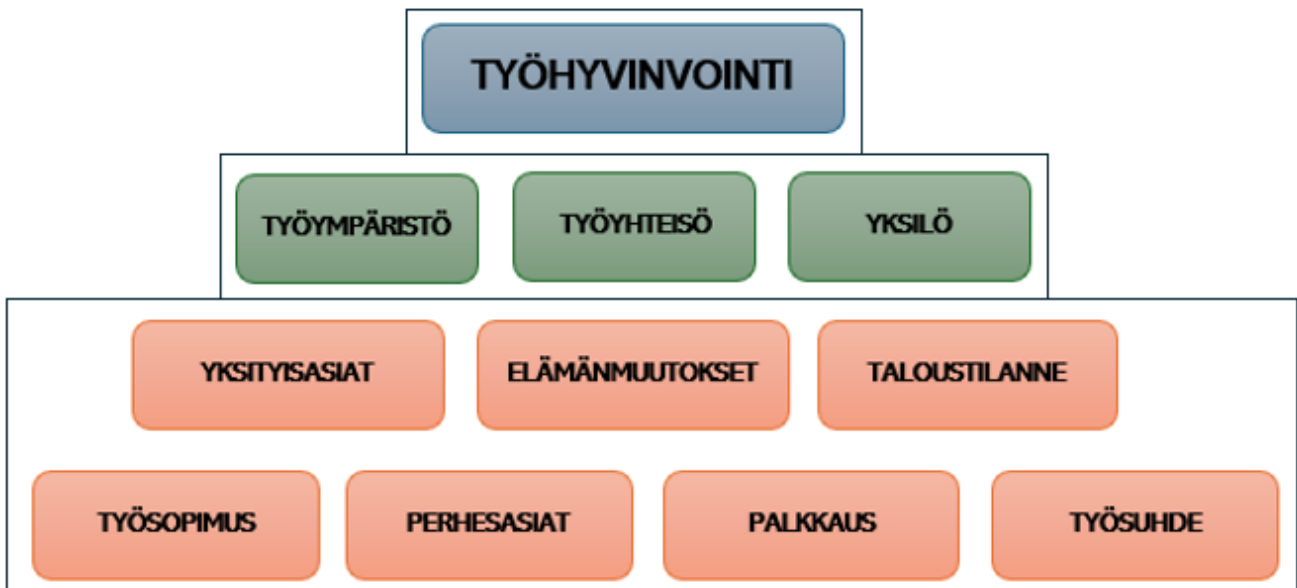
Työhyvinvointi on useasta eri komponentista koostuva kokonaisuus, jonka kannalta keskeisiä asioita ovat työpaikan toiminta-, ja johtamistavat, ammattitaito ja osaaminen, oman työn mielekkyys, työyhteisö ja sen toiminta, työntekijän terveys, työkyky ja työn yhteensovittaminen muuhun elämään, sekä koulutus-, vaikutus-, ja osallistumismahdollisuudet työssä. (Hakala 2024, luku ”Työturvallisuus ja työterveys luovat vahvan perusta työhyvinvoinnille).

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan perustella usealla eri tavalla, mutta Rauramo (2008, 18) listaa tärkeimmiksi syiksi tuottavuuden eli tuloksellisuuden ja laadun, kustannussäästöt, lain velvoitteet, yhteiskuntavastuun ja etiikan, työnantajakuvan sekä inhimillisyyden.

Terveellinen ja turvallinen työympäristö korostuu kasvavissa määrin laadun ja tuottavuuden parantumisessa. Sairaspoissaolojen sekä työtapaturmien määrä laskee, sekä niistä suoraan ja välillisesti seuraavat toimintahäiriöt vähenevät yhtä lailla. (Rauramo 2008, 18).

Henkilökunnan hyvinvointi on yrityksen yhteiskuntavastuun olennainen osa, jonka toteutumista seurataan myös lainsäädännön puolesta. Työpaikka jossa työhyvinvointia ei täytetä vain lain määrittämää minimiä, vaan se nähdään pitkän aikavälin sijoituksena yrityksen ja organisaation työkyvyn ja imagon paranemisena. (Rauramo 2008, 18).

Työpaikalla koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat sekä työnantaja, että työntekijä. Suurin painoarvo on kuitenkin työnantajalla. Työnantajan pitää miettiä, onko työpaikalla turvallista ja miellyttävää työskennellä, kuunnellaanko työntekijöiden huolia tai kehitysideoita, onko työnjohto reilua ja kohdellaanko työntekijöitä tasavertaisina. Työntekijä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan hyvän ilmapiirin kehittämiseen ja ylläpitämiseen työpaikalla.



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Rauramo 2020, luku ”Tykystä tyhyyn”).

Kaikkeen edellä mainittuun liittyy työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä, kuten mentaalisia, psykososiaalisia ja fyysisiä kuormitustekijöitä. Näiden lisäksi työhyvinvointiin liittyvät myös esimerkiksi työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimuskäytäntöihin liittyvät tekijät. Lisäksi pitää muistaa myös yksityiselämään ja perhe-elämään liittyviä tekijöitä, kuten ympäristön muutokset, elämänmuutokset, ja taloudellinen tilanne. (Rauramo 2020, luku ”Tykystä tyhyyn”).

3 ERITYISPIIRTEET TYÖHYVINVOINNISSA ORGANISAATION TOIMIALALLA

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Pro Estore Oy on pk-alan yritys, joka toimii koneistus-, hienomekaniikka-, ja kokoonpanoalalla keskittyen koneistuksellisesti haastavien kappaleiden keskikokoisiin ja suuriin sarjatuotantoihin. Pääasiassa käytettävät materiaalit ovat erilaiset metallit, mutta myös muovia koneistetaan. Tämän lisäksi yrityksen tarjoamiin palveluihin sisältyy erilaisten osakokonaisuuksien kokoonpanopalvelut (Pro Estore Oy).

Suurimmat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koneistusalalla ovat fyysisiä. Koneistettavat aihiot ja valmiit kappaleet saattavat olla suurikokoisia ja painavia, jolloin nostoihin täytyy panostaa ja huomioida ergonomia. Terävät työstöreunat metallikappaleissa nostavat riskiä huomattavasti erinäisiin viilto- ja pistohaavoihin (Kallio 2009, 2).

Koneet pitävät voimakasta ääntä ja koneistuksessa käytettävät kemikaalit voivat olla voimakkaita. Myös pitkäkestoiset itseään toistavat työt, ergonomia, työtilan siisteys, lämpötila ja työvälineet vaikuttavat koettuun fyysiseen rasitukseen.

Työpisteiden lämpö-, ja valaistusolosuhteet usein koetaan huonoiksi. Talvella voi olla liian kylmä, ja kesällä liian kuuma. Valaistus voi olla liian himmeää, mikä esimerkiksi hienomekaniikan kokoonpanossa on työskentelyä vaikeuttava tekijä, kun työntekijän silmät väsyvät nopeasti. (Kallio 2009, 1-4).

Henkisellä puolella työhyvinvointiin mahdollisesti vaikuttavat tekijät ovat tiukat aikataulut sekä laatuvaatimukset ja jatkuva kouluttautuminen ja uuden oppiminen sekä esimiestasolla että tuottavan työn tekijöiden kohdalla. Usein koneistusalalla yrityksissä on eriytetty suunnittelijat ja koneistajat toisistaan. Suunnittelijat keskittyvät pelkästään suunnitteluun, koneistajat keskittyvät koneistamiseen. Opinnäytetyön organisaatiossa on kuitenkin huomattu, että on kannattavampaa antaa koneistajien itse suunnitella omat ajo-ohjelmansa, mutta negatiivisena puolena osa näki tietokoneiden kanssa työskentelyn henkisesti raskaana osana työtehtäviä.

Koneistusalalla pk-yritysten välinen kilpailu on kovaa, ja laatu sekä aikataulut ovat tärkeimmät valttikortit kilpailutusten voitossa.

4 MOTIVAATIO TYÖPAIKALLA

Hyppänen kertoo (2013, luku ”5. Motivointi ja palkitseminen”) Abraham Manslowin motivaatioteoriassa olevan ihmisen toiminnan tavoitteena omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeista muodostuu hierarkia, jossa ylin taso on itsensä toteuttamisen motiivi, inhimillisen toiminnan voimanlähde.

Ihmisellä on olemassa ainakin viisi tavoitetta, perustarvetta:

1. Fysiologiset tarpeet: Hengitys, ruoka, vesi, lepo yms.
2. Turvallisuuden tarpeet: Fyysinen ja taloudellinen turvallisuus. Työhön ja toimeentuloon liittyvä tarve. Luonteeltaan pääosin psykologisia. Pelko on merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este.
3. Sosiaaliset tarpeet: Rakastaminen, ystävyysuhteet, yhteenkuuluvuus. Ihminen kaipaa ystäviä, rakastettua, puolisoa tai lapsia.
4. Arvostuksen tarpeet: Ihmiset kaipaavat toisilta saatua arvostusta, kuin myös itsekunnioitusta.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet: Ihmisen halu ”täyttymykseen”. Pyrkimys hyödyntää ja käyttää omaa potentiaaliaan, tulla paremmaksi. Itsensä toteuttamisen porras rakentuu edellisten tarpeitten päälle, ja kun neljän alemman portaan tavoitteet ovat tyydytetty, voi ihminen maksimoida kykynsä ja etsiä täyttymystä.

(Hyppänen 2013, luku ”5. Motivointi ja palkitseminen”)

Motivaatio perustuu yksilön motivaatioihin. Niillä tarkoitetaan tarpeita, haluja, viettejä, palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit voivat olla henkilön tiedostamattomia sekä tiedostettuja, sekä sisäisiä että ulkoisia. (Hyppänen 2013, luku ”5. Motivointi ja palkitseminen”)

Kehusmaa kertoo motiivien täyttymisen tuottavan henkilölle tyytyväisyyttä, kun taas täyttymättömyys aiheuttaa turhautumista. Korkea motivaatio edistää hyvää suoriutumista ja tuotteliaisuutta. Näin ollen motivaation merkitys työyhteisön menestykseen ja tuotteliaisuuteen on erittäin tärkeä.

(Kehusmaa 2023, 127).

Psykologisten tarpeiden tyydyttäminen edistää sisäistä motivaatiota, mikä johtaa myönteisiin lopputuloksiin. Organisaatio voi edesauttaa tätä tukemalla työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja sosiaalisia

suhteita. Työntekijöiden voimaannuttamista voidaan edistää antamalla heille mahdollisuus tehdä päätöksiä sekä antamalla rakentavaa palautetta negatiivisen palautteen sijaan. Esihenkilöiden tulisi tukea yhteenkuuluvuutta ja huolenpitoa työyhteisössä. Kun työntekijän tarpeiden täyttymiseen panostetaan, heidän motivaationsa kasvaa ja stressistä ja vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset pienenevät. (Vo, Tuliao, Chen 2025, luku ”7. Conclusions”).

5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen ja kehittymisen johtaminen lähtee organisaation strategiasta, ja se on strateginen prosessi, jolla on tavoitteet organisaatio-, yksikkö-, tiimi-, ja yksilötasoilla sekä näitä tavoitteita tukevien mittareiden luominen. Osaamisen johtamisen prosessi alkaa organisaation tämänhetkisen tilanteen, sekä tulevaisuuden tarpeiden ja osaamisen puutteiden tunnistamisesta. Johto voi kyllä luoda suuria visioita organisaatiolle, mutta jos siinä ei oteta huomioon henkilöstön osaamista verrattuna määriteltyihin tavoitteisiin, on tulevaisuuden haaveet saavuttamattomissa. Mitä paremmin organisaatiolle on tulevaisuuden haluttu tahtotila selkeä, sitä järjestelmällisemmin se voi tukea henkilöstöään muutoksessa.

Tulevaisuuden visioiden jälkeen pitääkin tutkia organisaation nykyhetkeä. Minkälainen on tämänhetkinen osaamistaso henkilöstössä. Mitä pitäisi tehdä, jotta tämänhetkisestä tilanteesta päästäisiin tulevaisuuden visioihin. Tarvitaanko koulutusta, työskentelyä tukevia ja helpottavia koneita, ohjelmistoja tai muuta vastaavaa? Nykyaikaisessa vuorovaikutteiseen johtamiseen panostavasta mallissa ihmiset haluavat tuntea itsensä organisaatiolle hyödylliseksi ja tärkeäksi, sekä tulla kohdelluiksi yksilönä. (Manka & Manka 2016, 135.).

Manka ja Manka (2016, 139) kertovat, että modernissa johtamisessa voidaankin sanoa löytyvän seuraavia piirteitä: *yhteinen tavoite*, jossa jokaisella työntekijällä on ymmärrys tavoitteista, joita kohti työskennellään, *sosiaalinen tuki*, jossa työntekijöitä tuetaan emotionaalisesti sekä psykologisesti, jonka ansiosta työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja, sekä *sananvalta* miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa tarpeensa ja vaatimuksensa, mikä vaatiikin räätälöintiä osaamisen johtamisen osalta. (Paasikallio 2024, luku ”Osaamisen kehittymisen johtaminen lähtee strategiasta”).

Sarasen toteuttamasta kyselystä, johon 97 eri johtotason liiketoimintapäätäjää vastasi, selviää että suurin osa nostaa tärkeimmäksi johtamisen keinoksi nykyhenkilöstön koulutuksen (79 %), ja vain 18 % nostaa esiin uuden osaamisen rekrytoinnin organisaation ulkopuolelta osana johtamisen keinoja. Toiseksi tärkeimmäksi keinoksi nähtiin ulkoisen koulutuksen hankkiminen nykyiselle henkilöstölle 70 % (Saranen 2023, 10).

6 KEHITYSKESKUSTELU PROSESSINA

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välistä, yleensä kahdenkeskeistä keskustelua, jossa on jonkinlainen päämäärä ja keskustelut suoritetaan yleensä 1–2 kertaa vuodessa. Kehityskeskustelu perustuu tasavertaiseen mielipiteiden vaihtoon, missä luottamus sekä arvostus ovat tärkeässä osassa. Tarkoituksena on käydä vuoropuhelua, jonka päämääränä on organisaation tavoitteiden määrittelemän suunnan mukaisesti molempien keskustelun osapuolien kehittyminen niin ammatissaan, tehtävässään kuin työyhteisön jäsenenään. (Rauramo, 2023).

Yleisesti Bayon (2013, 6) listaa seitsemän eri syytä, miksi kehityskeskusteluita organisaatioissa halutaan pitää: menneen suorituksen tarkastelu, koulutus-, ja kehitystarpeiden arviointi, nykyisen toiminnan kehitys, suoritustavoitteiden asettaminen, urasuunnittelun tukeminen, potentiaalin ja ylennyskelppoisuuden arviointi ja palkankorotuksen arviointi (TAULUKKO 1).

	Arvioinnin alue	Prosentti
1.	Menneen suorituksen arviointi	98 %
2.	Koulutuksen ja kehityksen tarpeen arviointi	97 %
3.	Nykyisten toimintatapojen kehittäminen	97 %
4.	Suorituskyvyn tavoitteiden asettaminen	81 %
5.	Urasuunnittelussa avustaminen	75 %
6.	Tulevaisuuden urapotentiaalin arviointi	71 %
7.	Palkankorotuksen mahdollisuuden arviointi	40 %

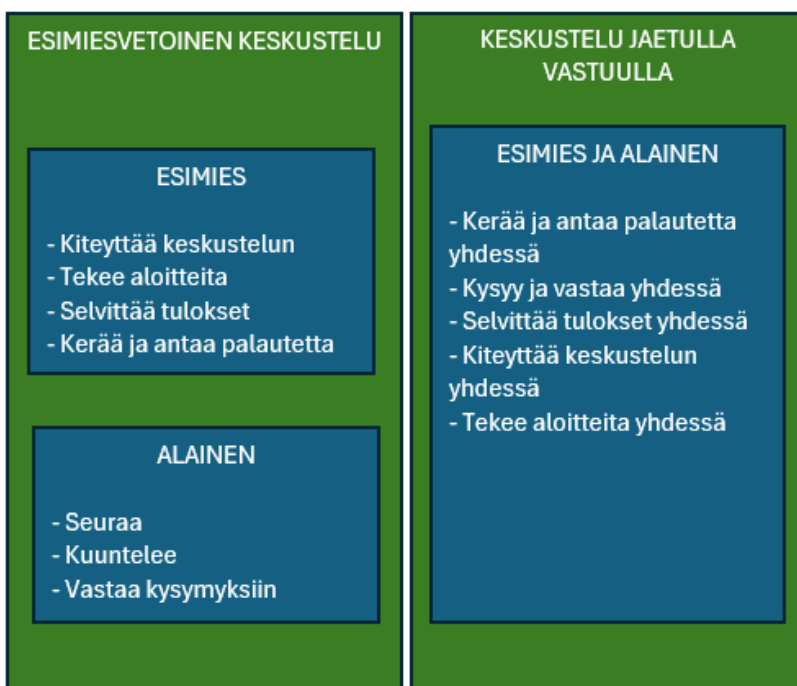
TAULUKKO 1. 3. Reasons for Conducting Appraisal (mukailen Bayon 2013, 6 [Randell, Snape & McElwee 1995]).

Kehityskeskustelu on oiva paikka puhua asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, kuten osaamisesta, työn hallinnan tunteesta, osallistumisesta työyhteisössä, ja keskustelijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Kehityskeskustelu on kolmen keskustelun summa. Keskustelussa yhdistyy tuloskeskustelu suorituksen arviointineen, tavoitekeskustelu arviointikriteereineen, sekä varsinainen kehityskeskustelu, jossa peilataan mennyttä, ja mietitään yhdessä pitkän tähtäimen kehitymis-, kouluttautumisen-, ja uranäkymiä. (Virolainen 2008, 4).

Virolaisen mukaan ”kehityskeskustelu ei korvaa päivittäistä työyhteisössä tapahtuvaa jatkuvaa viestintää.”. Päivittäisen työskentelyn ohessa käytävä keskustelu on erotettava kehityskeskustelusta. Arjessa tapahtuvalla keskusteluilla luodaan työntekijän ja esihenkilön välille välittävää ja luontevaa yhteyttä. Tämä edesauttaa kehityskeskustelun onnistumiselle luonnollista kanssakäymistä ja lopputulokselta parempaa kehityskeskustelua. (Virolainen 2008, 11.).

Kehityskeskusteluissa käydään läpi työntekijän kuluneen vuoden suoriutumista. Suositellaan, että työntekijä itse saa arvioida ensin omaa suoriutumistaan, minkä jälkeen esimies esittää oman näkemyksensä. Jos esimies ensiksi antaa oman mielipiteensä työntekijän suoriutumisesta, on suuri mahdollisuus, että se jää viralliseksi vastaukseksi, ja keskustelu tyrehtyy. Onnistunut kysymysasettelu tukeekin työntekijän lisäksi myös esimiehen kehittymistä. Miten johtaminen on onnistunut, ja missä olisi työntekijän mielestä parannettavaa. (Aarnikoivu 2016, 125).

Kehityskeskustelun yhteydessä herää usein kysymys: Tuleeko siellä keskustella palkasta ja mahdollisista korotuksista? Tähän ei ole yksiselitteistä vastausta, ja jos organisaatiolla ei ole vakiintunutta käytäntöä asiasta, on siitä paras päättää etukäteen organisaation sisällä toimihenkilöiden kesken. Palkkakeskustelun sisällyttäminen kehityskeskusteluun on kuitenkin luonnollista. (Virolainen 2008, 17) Tähän kehityskeskusteluun sovittiin, ettei palkka-asioita käydä erikseen läpi, ja jos haastateltava tuo asian ilmi, ohjataan hänet keskustelemaan asiasta vastaavan esimiehen kanssa erikseen.



KUVIO 2. Uuden ajan kehityskeskustelu (mukaiillen Aarnikoivu 2016, 14).

Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä onkin ensiarvoisen tärkeää, jotta asioista voi keskustella avoimesti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Luottamuksen rakentamiseen työpaikalla Rauramo (2023) listaa:

1. Oikeudenmukaisuuden.

Mikäli ratkaisut koetaan reiluiksi, on helpompi hyväksyä ratkaisut.

2. Osallistumisen.

Tunne osallisuudesta tuottaa vastuuntunnetta ja määritetään yhteiset säännöt

3. Johdonmukaisuuden.

4. Sääntöjen johdonmukainen noudattaminen.

5. Läpinäkyvyyden.

Ratkaisut ja niiden perustelut pitää pystyä jakamaan yhteisesti kaikille.

6. Vastavuoroisuuden.

Työpaikalla työskennellään yhdessä, yhteisen päämäärän vuoksi. Tämä edellyttää vastavuoroisuutta.

Kehityskeskusteluprosessiin kuuluu kolme vaihdetta:

1. Valmistautuminen

2. Keskustelutilanne

3. Jälkihoito.

Suurin valmistautuminen tapahtuu esimiestasolla. Kehityskeskustelu on arkisesta kommunikoinnista selkeästi irrallaan oleva tilanne, jotta osapuolten on helpompi keskittyä kunnolla itse kehityskeskusteluun. Tilan valmistelu missä kehityskeskustelu käydään – onko tila rauhallinen, pystyykö siellä keskustella aroistakin asioista. Onko kehityskeskustelulomakkeen kysymykset liian rajaavia, vai onko työntekijällä mahdollista laajentaa vastaustaan. Liian orjallinen lomakkeen seuraaminen supistaa kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta. (Aarnikoivu 2016, 112).

Haastateltavalle voi antaa kehityskeskustelussa läpikäytävät kysymykset ennakoon, jotta hänellä on aikaa valmistautua ja miettiä mahdollisia vastauksia. Halusin kuitenkin kokeilla ensimmäiselle kerralle haastatella ilman mahdollisuutta haastateltavan valmistumiseen, koska mielestäni näin minimoin mahdollisuuden vastata tavalla, joka ei olisi luonnollinen ja haastateltavan aito mielipide.

Keskusteluun käytettävissä oleva aika tulisi olla selvillä etukäteen hyvissä ajoin. Optimiaika hyvin suunnitellussa kehityskeskustelussa on noin kaksi tuntia. (Virolainen 2008, 15).

Kehityskeskustelun tulokset kirjataan ylös, jotta kuluvan vuoden jälkeen voidaan seuraavan kehityskeskustelun aikana, onko tapahtunut kehitystä, ja onko yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin päästy.

7 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS

Kehityskeskustelut toteutettiin kahdenkeskeisinä keskusteluina, missä haastateltava sai avoimesti tuoda ajatuksiaan ilmi vastaamalla haastattelijan antamiin kysymyksiin. Haastattelija kirjasi vastaukset, jotta haastateltava sai keskittyä vain vastaamiseen.

Suurin osa Nivalan yksikön työntekijöistä otti osaa kehityskeskusteluun positiivisella mielellä, mutta muutama henkilö halusi vastata vain muutamaaan kysymykseen, ja yksi henkilö ei halunnut vastata kysymyksiin ollenkaan.

Haastattelupohjaksi luotiin 8 eri osa-alueeseen liittyvä sarja kysymyksiä, jotka liittyvät työntekijän nykyhetkeen, tulevaisuuteen, osaamiseen, yhteistyöhön, hyvinvointiin ja tuleviin kehittämistavoitteisiin sekä aiemmin sovittujen kehittämistavoitteiden katselmukseen. Aiemmin sovittuja kehittämistavoitteita ei voitu vielä käydä läpi, koska kehityskeskustelut pidettiin nyt ensimmäistä kertaa.

Haastattelukysymyksiä, sekä vastauksia tutkittiin aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä, jossa aineistoa tulkitaan empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta kohteesta. Opinnäytetyön päätutkintakysymyksenä on, minkälainen kehityskeskustelu vastaa organisaation tarpeisiin sekä miten kehityskeskustelupohjaa tulisi jatkokehittää tulevaisuutta varten?

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

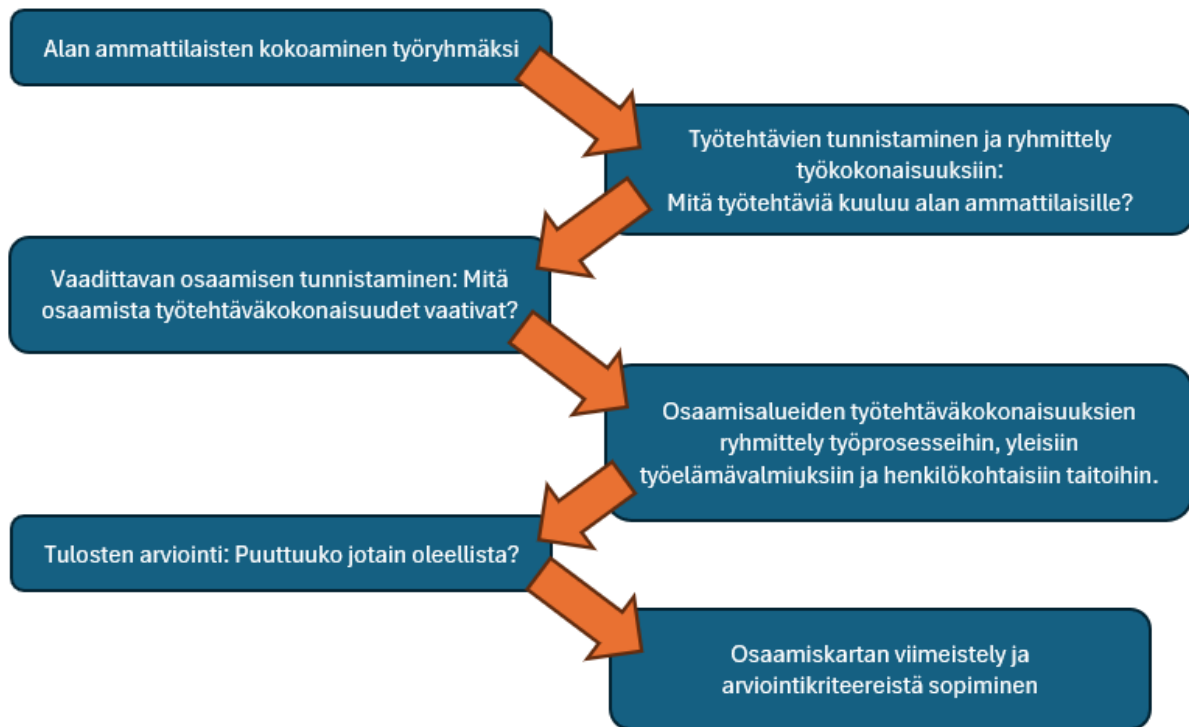
Opinnäytetyön aiheeseen tuli idea organisaation johtoryhmältä, koska kehityskeskustelua ei yrityksessä ollut aiemmin tehty työntekijöille. Organisaatiossa on ollut aiemmin tehty pidemmältä ajalta jokaisen työntekijän kohdalta osaamismatriisi, (KUVIO 4.) ja muutaman vuoden ajan on tehty työntekijöille henkilöstötyytyväisyyskysely (LIITE 2).

Kehityskeskusteluilta toivottiin yksityiskohtaisempia vastauksia työntekijöiltä aiheista kuten yhteistyön teko, oma työrooli ynnä muuta sellaista, koska keskusteluiden aikana haastateltava pystyy avaamaan tarkemmin omia toiveita, odotuksiaan tai negatiivisia ajatuksiaan.

Osaamiskartoituksessa selvitetään organisaation osaamistarpeita, selventää ydinosaamista sekä kartoittaa tämänhetkistä osaamista työntekijöiden keskuudessa. Kartoituksella saadaan selville, millainen nykyosaaminen on vahvaa ja missä on puutteita. Osaamiskartoitus jaetaan karkeasti kahteen eri osaan, ensin tutkitaan, millaista osaamista organisaatiossa tällä hetkellä on, ja millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 70).

Osaamismatriisissa on esimiesten kesken luotu arvosteluperusteet työkoneen ja ohjelmistojen käytön osalta. Työntekijöiden osaamistasoa arvioidaan asteikolla 1–3 (1 alkeet, 2 osaa, 3 osaa hyvin) työkoneiden käytössä (kuten työstökoneet ja mittakoneet), ja ohjelmistojen käytössä, kuten esimerkiksi suunnitteluohjelmistot Surfcam ja GibbsCAM. Jos työntekijä käy koulutuksessa, tai normaalin työkentelyn ohessa huomataan työntekijän taitotasoissa muutoksia, osaamismatriisia päivitetään tarpeen mukaan.

Osaamismatriisia voidaan käyttää tämän lisäksi tarvittaessa myös palkkaneuvotteluissa, jos kasvaneen vastuun ja taitotason vuoksi työntekijä pyytää palkankorotusta, on helppo tarkistaa muutokset ja kouluttautumiset osaamismatriisista.



KUVIO 3. Osaamisen tunnistaminen ja osaamiskartan laadintaprosessi (mukaillen Eslogc 2012, luku ”Ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja osaamiskartan laatiminen”).

Osaamismatriisiin tueksi organisaatiossa on toteutettu myös vuosittain henkilöstötyytyväisyyskysely. Kysely on ollut täysin anonymi, jotta vastaaja voisi vastata mahdollisimman rehellisesti, ilman ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn kysymykset ovat pysyneet samoina ensimmäisestä kyselystä saakka, jotta eri vuosina annettuja vastauksia pystyttäisiin vertailemaan helposti keskenään.

Henkilöstötyytyväisyyskysely on toteutettu rasti ruutuun tyylillä, missä vastaajalle annetaan väittämiä, joihin valitaan, onko vastaaja täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä vaiko täysin eri mieltä. Vastausvaihtoehdoissa ei anneta mahdollisuutta vastata neutraalisti, tai en tiedä. Näin vastaajaa ohjataan antamaan joko positiivisen tai negatiivisen vastauksen kysymyksen väittämään.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn, ja osaamismatriisien lisäksi haluttiin saada työntekijöiden kehityksestä henkilökohtaisempaa, sekä yksityiskohtaisempaa tietoa osaamisen johtamisen työkaluksi. Siksi toimihenkilöt päätyivät kahden edellä mainitun johtamistyökalun lisäksi kokeilemaan kehityskeskustelujen käymistä työntekijöiden kanssa.

Ei	Ohjelmointi			Aseen- käsitte- y- lupa	MAKI NO	Pysty- karais- et	ABC	C100	EMCO	TORN OS	MAZAK	G220	GROB	Manua- ali- koneist- us	Kone- ja laitte- huolto	ZEISS- mittalai- te	Mitta- väline- huolto, kalibrointi ja mittaus	Trukk i	Kokoon- pano	Alumii- ni- sahaus	Puhall- us	Pesu ja Rummu- tus	Lähet- ys ja vastaa- n- otto
	Surf/Gibs/NX/Muu	Alkeesoperaus	Hyvä Valmis																				
	SE/NX	G		1	2		3	3	3		1	2		2	3	2		2					
		G	M	1			1	1		3		2		2		1		2	1				
		G		1			2	2	1					2		1		2					
	SE/NX	G		1	1	1			3		3		1	2		3		2					
	SE/NX	G	S	1	1	3					1			1		1		2		1			
	NX	S		1	3	2								1		1		2					
		S		1	3	2					1			2		1		2					
	NX	S		1	2	3								1		1		2					
		G		1					3					2		1		2					
						1	3		2						1	1		2		1			
				1										2				2		1	2	3	
	G					1	1	2	1					1		1		2					
	NX	S	S			2	2							1		1		2					
		S	S			2	1							1		1		2					
	NX	S				2	2							1		1		2					
				1																2		1	1
				1																2			1
				1																3			
				1																1	2		2
	S				1	1														2	1		
					1	1	1				2									2			
	SE			1																2			
									1											2			
								1	1	1													
	SE/NX/G	S				1											1						
											1	1											
																				1			
																				1			
																				2			

KUVIO 4. Pro Estore Oy, Osaamismatriisi, sensuroitu, sisäinen dokumentti.

8.1 Toimintaympäristön kuvaus

Pro Estore Oy on vuonna 2000 perustettu pk-yritys, joka on erikoistunut koneistus-, hienomekaniikka-, ja kokoonpanopalveluihin. Yrityksen päätoimipiste on Nivalassa, jossa työskentelee noin 50 henkeä. Tämän lisäksi on toimipiste Rovaniemellä, ja yhteenlaskettuna koko organisaatiossa on noin 70 henkeä. Työntekijät voi jaotella rooleiltaan koneistajiin, kokoonpanijoihin, lähettämöön sekä esimiehiin (Finder, luku ”Avainluvut”).

Yrityksen suurimmat asiakassegmentit toimivat puolustusteollisuusväline-, sekä terveydenhuoltoalalla. Vuonna 2023 Pro Estore Oy:n liikevaihto oli noin 13 miljoonaa euroa, ja tilikauden tulos noin 1,56 miljoonaa euroa (Finder, luku ”Avainluvut”).

Organisaation Rovaniemen toimipiste jätettiin pois opinnäytetyöstä käytännön syistä, mutta tulevaisuudessa kehityskeskustelut tullaan laajentamaan myös sinne.

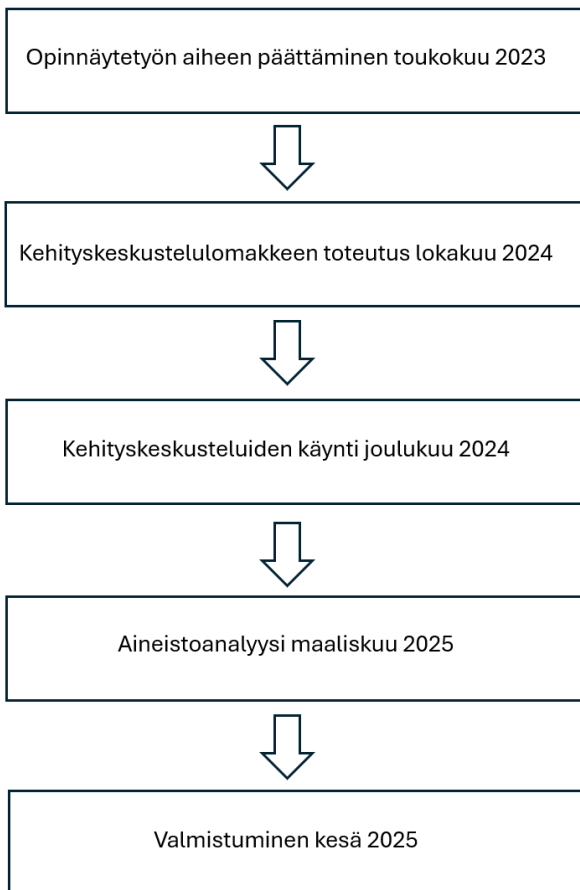
8.2 Opinnäytetyön prosessin eteneminen

Opinnäytetyön prosessi alkoi aiheen päättämällä toukokuussa 2023. Opinnäytetyön aihetta mietittiin toimihenkilöiden kesken, ja yksi tärkein vaatimus oli, että opinnäytetyöstä organisaatio saisi jotain konkreettista.

Kehityskeskustelulomakkeen toteutin lokakuussa 2024 ja kehityskeskustelut käytiin joulukuussa 2024. Aineistoanalyysin suoritin maaliskuussa 2025.

Kehityskeskustelulomake on otettu käyttöön yrityksessä, ja lomakkeista kertyneet työntekijöiden palautteet on jatkojalostettu eteenpäin yrityksen toimihenkilöiden tarpeisiin.

Opinnäytetyön prosessin vaiheet esitelty kuviossa 5.



KUVIO 5. Opinnäytetyön prosessin eteneminen.

8.3 Kehityskeskustelun suunnittelu organisaation tarpeisiin

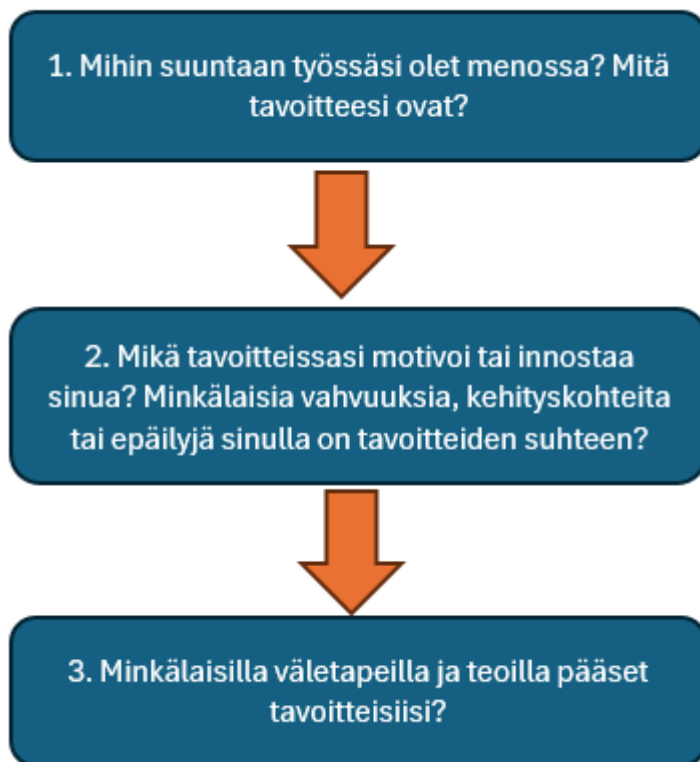
Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, pahimmillaan täyttä ajanhukkaa haastattelijalle sekä haastateltavalle. Huonoimmassa lopputuloksessa kehityskeskustelulla on käänteinen ja negatiivinen merkitys työntekijän työhön sitoutumiselle, työpanokselle sekä työhyvinvoinnille.

Onnistuessaan kehityskeskustelu kuitenkin edistää työstä suoriutumista, työntekijän sitoutumista ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskusteluista voi löytyä myös hedelmällinen maaperä ideoille toiminnan kehittämistä ja innovaatioiden syntymisestä.

Kehityskeskustelu onkin eräänlaista kivijalan rakentamista esimiehen ja alaisen väliselle yhteistyölle ja arjen työskentelyssä tapahtuvalle vuoropuhelulle. (Aarnikoivu 2016, 14.).

Kehityskeskusteluilla haettiin selvennystä, minä työntekijä näkee oman roolinsa ja perustehtävänsä yrityksessä. Minkälaiset työtehtävät motivoivat, tai eivät motivoi, ja miksi. Miten työntekijä näkee onnistuneensa työtehtävissä ja aiemmin sovituiissa tavoitteissa. Mitkä asiat ovat edistäneet ja haitanneet työtehtävien suorittamista tai tavoitteiden saavuttamista.

Menneiden saavutusten lisäksi totta kai kysytään, minkälaisia lähi-, ja kaukotulevaisuuden tavoitteita haastateltavalla on sekä Pro Estorella, että yleisesti hänen työurallaan.



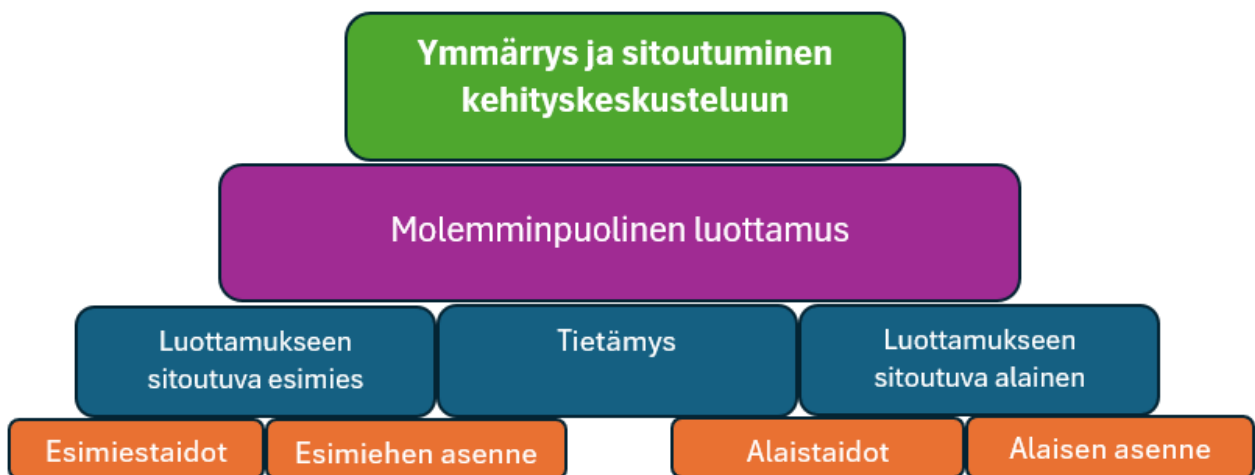
KUVIO 6. Menestyksen portaiden hyödyntäminen tavoiteasetannassa ja toiminnan suunnittelussa (muokailen Kehusmaa 2023, 136 [Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019]).

Osaamisen kohdalta kehityskeskusteluissa päätettiin kysyä, osaako haastateltava mielestään nykyisen työn vaatimuksia, minkälaista osaamista hän voisi jakaa muille työntekijöille.

Yhteistyön osalta kysymyksiksi valikoitui haastattelijan objektiivinen mielipide yhteistyöstä hänen ja toimihenkilöiden välillä, hänen ja muiden työntekijöiden välillä, yleisesti työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä. Jokaisen kysymyksen kohdalla kysyttiin myös, miten yhteistyötä hänen mielestään voisi kehittää parempaan suuntaan.

Viimeiseksi kysymysten aihealueeksi päätettiin hyvinvointi ja jaksaminen työssä. Mikä työssä on pal-
kitsevaa, mikä turhauttavaa. Miten arvioisit omaa henkistä ja fyysistä jaksamistasi tällä hetkellä. Kuor-
mittaako työ henkisesti ja fyysisesti?

Loppuyhteenvedon kirjattiin kehityskeskustelun aikana ilmi tulleita ajatuksia ja ideoita, joista haasta-
teltava voisi ottaa itselleen keskeiseksi kehittämistavoitteeksi kuluvalle vuodelle.



KUVIO 7. Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun reunaehdot (mukaillen Aarnikoivu 2016, 14).

8.4 Aineiston keruu ja analysoiminen

Aineistonkeruuseen voi käyttää kahta eri tutkimusotetta tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Kvantitatiivinen eli määrällinen, jossa pyritään selvittämään esimerkiksi erilaisia yhteyksiä ilmiöiden välillä.

Määrälliseen analyysiin sisältyy paljon erilaisia laskentaa, tilastointia ja näiden analysointia. (Määrällinen analyysi 2025).

Kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi voidaan toteuttaa usealla eri menetelmällä, mutta yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen ympäristöön, taustaan ja ilmaisuun liittyvät näkökulmat.

Usein humanistinen tutkimus on kvalitatiivista. (Laadullinen analyysi 2025).

Valitsin opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi kvalitatiivisen analyysin, sillä kehityskeskusteluista saadun aineiston tutkimiseen laadullinen analyysi on toimivampi. Vastaukset voivat vaihdella huomattavastikin toisistaan, joten suora vertailu on liki mahdotonta. Tutkimusta varten kerätään tietoja

haastattelulla ja havainnoilla, jotka tulevat esiin puolistrukturoidun teemahaastattelun aikana. Haastattelussa käytettiin ennalta suunniteltuja kysymyksiä, jotta haastateltava pysyy aihealueessa, mutta haastateltava sai vapaasti itse muotoilla tai rajata omaa vastaustaan. Tällöin haastattelija ohjaa haastattelua, muttei kontrolloi sitä täysin.

Kehityskeskusteluista saadut vastaukset kirjoitettiin aluksi käsin kehityskeskustelupohjalle, jotka myöhemmin kirjoitin digitaaliseen muotoon muiden esimiesten luettavaksi. Alkuperäiset paperiset versiot säästin kuitenkin, jos puhtaaksi kirjoitetussa versiossa tulee esiin jotain korjattavaa, tai kysyttävää. Paperiset versiot säilytän turvallisessa, lukitussa tilassa, jottei kukaan ulkopuolinen niihin vahingossaakaan pääsisi käsiksi, ja lukemaan työntekijöiden henkilökohtaisia ajatuksia, jotka eivät muille kuulu.

Kehityskeskusteluihin osallistujat rajattiin ensimmäisellä kerralla työntekijät, joilla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Määräaikaisten työntekijöiden haastattelua ei nähty esimiesten kesken nähty vielä tarpeellisena, koska tähän asti vain vakituisten työntekijöiden osaamismatriisia ja kehittymistä on seurattu systemaattisesti.

Kehityskeskusteluun vastanneet olivat työntekijöitä. Toimihenkilöt jätettiin vielä näiden keskusteluiden ulkopuolelle. 35 työntekijää otti osaa kehityskeskusteluihin, ja heidän työroolinsa yrityksessä ovat joko koneistajia, kokoonpanijoita, pesijöitä tai sahaajia. Vastaajissa oli molempia, miehiä sekä naisia. Kaikki eivät halunneet vastata henkilökohtaisista syistä kaikkiin kehityskeskustelupohjan kysymyksiin, ja vastauskentät jätettiin niiltä osin tyhjiksi.

Keskustelujen läpikäymiseen rajasin noin kuukauden, jotta kaikki vastaajat olisivat suhteellisesti samassa hetkessä työelämässä, eikä esimerkiksi osa vastannut talvella, ja osa kesällä, koska vuodenaajat vaikuttavat huomattavasti ihmisten yleiseen olemukseen, ja näin myös mahdollisiin vastauksiin.

Ennen kehityskeskustelun aloittamista, kävin haastateltavan kanssa läpi, että kehityskeskustelut tallennetaan ja jaetaan johdon kanssa, ja että kehityskeskustelut tulevat olemaan osa opinnäytetyötäni. Painotin, että opinnäytetyöhön mahdollisesti läpikäydyistä vastauksista ei voi selvittää haastateltavan henkilöllisyyttä.

Keskustelut pidettiin pääosin toimistotilassa suljetun oven takana, yhteisen pöydän ääressä. Tällöin välissä oleva pöytä ei luo psykologista muuria haastattelijan ja haastateltavan väliin, vaan enemmänkin luo tunnetta, että kehityskeskustelua tehdään yhdessä tasavertaisina. Rauhallinen tila mahdollistaa

haastattelijan ja haastateltavan välisen luottamuksellisen keskustelun, eikä ulkopuoliset häiriötekijät katkaise haastateltavan ajatuksenlentoa.

Noin kaksi kolmasosaa keskusteluista pidettyäni huomasin, että tietoa ei enää tutkittavasta ilmiöstä saada, ja samat teemat alkoivat kertaantua, eli vastaukset saturoitua. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 87) kirjoittaa aineiston saturaatiosta, kuinka se on merkki, että tietojen keruusta ei saada enää uutta tietoa tutkimusongelmaan.

Tässä tutkimuksessa teemojen kertaantuminen tarkoitti vastausten yhteneväisyyttä eri haastateltavien kohdalla.

Aineiston analysointiin käytin Tuomen ja Sarajärven (2009, luku ”Aineistolähtöinen sisällönanalyysi”) esimerkkiä aineistolähtöisestä, eli induktiivisen aineiston analyysiä mukaillen sekä pelkistetymin taulukkoon. (LIITE 3). Aineiston analysointia ohjasi opinnäytetyön tutkimuskysymys ”Miten kehityskeskustelu suunnitellaan vastaamaan organisaation tarpeisiin sopivaksi?”

Klusteroidut, eli ryhmiteltyt aineistot käydään läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisia tai eroavaisia käsitteitä. Yhteneväisien aiheiden aineistot yhdistetään omaksi luokakseen, ja tälle luokalle annetaan sisältöä kuvaava käsite. Käsite voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.).



KUVIO 8. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen (mukailten Tuomi ja Sarajärvi 2009, 109).

Aineiston klusteroinnin jälkeen suoritetaan aineiston abstrahointi, jossa pyritään erottelemaan tärkeä tieto, ja kerätystä tiedosta muodostetaan teoreettisia käsityksiä. Abstrahointia jatketaan niin kauan, kun aineisto sen mahdollistaa.

Alkuperäiset haastateltavilta saadut vastaukset jaottelin per kysymys, jonka jälkeen jaottelin vastaukset pelkistettyihin ilmaisuihin. Pelkistetyt ilmaisut edelleen jaottelin vielä pääluokkiinsa. Tein myös saman abstrahoinnin itse kehityskeskustelulomakkeen kysymyksille (LIITE 4), koska mielestäni kysymysten asetteluissa oli omat ongelmansa, kuten esimerkiksi osassa kysymyksistä oli osittaista päällekkäisyyttä aiheiltaan. On aiheellista tietyissä konteksteissa kysyä samaa asiaa useammankin kerran hieman kysymysasettelua muuttaen, mutta organisaation sisäisessä kehityskeskustelussa se omasta mielestäni vie vain turhaa aikaa molemmilta osapuolilta.

Aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä sain jäsenneiltyä sekä kysymykset, että vastaukset selkeämmin omiin pääluokkiinsa, joista on helpompi jatkojalostaa kysymysasettelua seuraavaan kehityskeskusteluun.

Liitteenä 4 oleva työntekijöiden vastausten abstrahoinnissa, eli yleiskäsitteiden muodostamisessa on osa vastauksista jätetty pois näiden henkilökohtaisesta luonteesta. Abstrahoidut alaluokat ovat liitteessä näkyvillä.

9 PALAUTE KEHITYSKESKUSTELUSTA

Kehityskeskustelussa ei suoranaisesti kysytty, mitä mieltä henkilöstö oli siitä. Keskustelujen aikana useat kuitenkin kommentoivat asiaa itsenäisesti, ja kirjasin ilmi tulleet ajatukset sekä mielipiteet ylös omiin muistiinpanoihini kehityskeskustelujen jatkokehittämistä varten. Oli positiivista huomata kuitenkin, että selkeästi suurin osa työntekijöistä otti kehityskeskustelut positiivisena asiana, ja vain yksittäiset henkilöt näkivät keskustelut joko turhana, tai muuten negatiivisessa valossa.

9.1 Työntekijöiltä saatu positiivinen palaute kehityskeskusteluista

Useampi työntekijä koki, että kehityskeskusteluiden aikana pystyy jakamaan paremmin ajatuksiaan ja mielipiteitään oli ne sitten positiivisia tai negatiivisia, kun ollaan kahden kesken rauhallisessa tilassa. Keskustelutilanteessa esimiehellä ja alaisella oli aikaa käydä läpi syvällisempiäkin asioita omista odo-
tuksista ja haaveista, joita ei ehkä suoraan kaikille voi kertoa. Usein keskustelut ajautuivat mielen
päällä oleviin asioihin, joista sovittiin, ettei niitä kirjata ylös mihinkään, sekä keskustelut jäivät neljän
seinän sisälle – haastateltavan ja haastattelijan välisiksi.

”Kehityskeskustelusta plussaa.”

”Tällaista ei ole aiemmin pidetty. Hyvä juttu.”

”Hallissa ei näistä voi suoraan puhua, kun ihmisiä ympärillä.”

”Hänelle en tästä asiasta koskaan sanoisi mitään.”

Kehityskeskustelussa käytiin läpi mennyttä vuotta suullisesti työnantajan puolesta, sekä ylös kirjattuna työntekijän puolesta. Tällöin työntekijä voi ensi kerralla peilata kuluvaan vuotta menneeseen, ja miten hänen tavoitteensa ovat täyttyneet. Palautteen anto oli molemminpuolista.

”Selvensi mitä ajattelette ja odotatte minun kohdallani.”

”Puhdistaa ilmaa.”

”Laittoi miettimään koulutusmahdollisuuksia tulevaisuudessa.”

9.2 Työntekijöiltä saatu negatiivinen palaute kehityskeskusteluista

Osa työntekijöistä koki kehityskeskustelun turhana ajan käyttönä, ja että arkipäiväinen kommunikointi saa riittää. Yksi työntekijä kieltäytyi ottamasta kehityskeskusteluun.

”Turhaa ajan käyttöä.”

”Asiat ei kuitenkaan muutu, kun ne ei ole tähänkään asti muuttuneet.”

Osalla vastaukset selkeästi jätettiin vajaiksi, koska kehityskeskustelua ei nähty asiana, johon kannattaisi panostaa. Syynä oli usein myös työuran loppupuolella oleminen, eläkkeelle siirtymisen lähestyminen.

”Ok, ok, ok.”

”Ei ole ongelmia.”

”Ei ole tulevaisuuden suunnitelmia.”

”Kaikki mennyt hyvin tähän asti”.

”Eläkettä odotellessa.”

9.3 Yhteenveto

Henkilökunnan kanssa käydyt keskustelut osoittivat, että kehityskeskustelut nähdään yleisesti positiivisena asiana, ja että keskustelujen avulla voidaan todella seurata kehittymistä. Myös Aarnikoivu (2016, 89) kertoo kehityskeskusteluiden tarkoituksena olevan työntekijän suorittamisen kehittyminen, mihin liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Tämän lisäksi molemminpuolinen palautteen antaminen ja saaminen selkeytti nykytilannetta työntekijän työnkuvan ja nykyhetken osalta.

Ilmapiiri koettiin rauhallisena ja turvallisena, missä keskustelu oli vastavuoroista esimiehen kanssa. Suurimpana kehitettävänä asiana nähtiin kehityskeskusteluista etukäteen paremmin tiedottaminen, ja kysymysten etukäteen antaminen. Aarnikoivu (2016, 115) painottaakin kehityskeskusteluiden kysymysten ennakkoon pohtimisen tärkeyttä.

Kysymysten asettelu pakotti työntekijän oikeasti miettimään vastaustaan, koska pelkkä kyllä tai ei käynyt suurimpaan osaan vastaukseksi. Tällä tavoin sain haastateltavan aidosti miettimään asiaa, ja sanoittamaan sitä. Tämän takia vastaukset usein saattoivat olla laveita, mutta en myöskään nähnyt sitä negatiivisena asiana, koska useamman henkilön kohdalla tuli ilmi toiveissa olevat jatkokouluttautumiset, alanvaihdot ja vastuun ottoa esimerkiksi tiiminvetäjänä.

10 KEHITYSKESKUSTELUJEN JATKOKEHITTÄMINEN

Kehityskeskustelujen aikana huomasin, miten osittain kysymykset menevät päällekkäin, kuten toiveet urakehityksestä Pro Estorella, ja urakehitys yleisesti. Tulevaisuutta varten halusin saada selkeyttä ja struktuuria kehityskeskustelupohjaan, jotta keskustelussa keskityttäisiin pelkästään vastausten miettimiseen, eikä kysymyspohjassa ilmi tullessiin ongelmiin.

Liitteissä 3 ja 4 suoritettujen aineistoanalyysit kertovat, että kysymykset teemoiltaan vastaavat kyllä kehityskeskustelun teorian mukaisiin teema-aiheisiin, kuten nykyhetki ja tulevaisuus, motivaatio ja henkilökohtaiset tavoitteet sekä toiveet, työyhteisön osaaminen ja toiminta, kommunikointi, henkinen ja fyysinen kuormitus sekä hyvinvointi.

Aihealueisiin haluan kuitenkin lisää struktuuria, selkeämmin jaotellut kysymysryhmät, joihin ei mielellisesti voisi vastata pelkästään kyllä, tai ei.

Aarnikoivu (2016, 120-121) listaakin mielestäni hyvän ja selkeän yhteenvedon kehityskeskustelusta, jossa ei ole mitään ylimääräistä:

1. Käy läpi työtehtäväsi ja määrittele vastuualueesi.
2. Tarkastele työtehtäviäsi ja pohdi, mitkä niistä motivoivat sinua sekä mitkä tehtävät haluaisit jättää pois.
3. Arvioi kuluneen kauden tavoitteet ja tärkeimmät työtehtävät. Pohdi, kuinka hyvin olet onnistunut saavuttamaan ne.
4. Tee yhteenveto onnistumisistasi ja epäonnistumisistasi. Arvioi, missä olet mahdollisesti suoriutunut heikommin.
5. Pohdi, mitkä tekijät saattavat estää tavoitteiden saavuttamista. Mieti, miten esteet voidaan poistaa ja millä toimenpiteillä.
6. Tunnista tekijät, jotka selittävät hyvää suoriutumistasi.
7. Pohdi suhtautumistasi työhön ja mieti, onko työn merkitys sinulle selkeä.
8. Pohdi uratavoitteitasi ja mitä odotat uraltasi tulevaisuudessa.
9. Arvioi osaamisesi vahvuuksia ja kehityskohteita, ja mieti miten niitä voisi kehittää.

10. Pohdi omaa rooliasi työyhteisössä ja mieti, millainen vaikutus sinulla on työilmapiiriin.

11. Mieti alustavasti seuraavan vuoden tavoitteet ja mitä haluaisit saavuttaa.

Näiden lisäksi haluaisin lisätä kollegoideni kanssa kehityskeskusteluista keskusteltaessa esiin tullut kysymys, kerro hyvästä työpäivästäsi, missä haastatteliija saadaan avaamaan omasta mielestään työnkuvansa positiivisia puolia, ilman että suoraan kysytään esimerkiksi, että mikä on työssäsi parasta. Liian töksähtävä kysymys saattaa laittaa työntekijän hieman lukkoon, eikä parasta mahdollista vastausta pian saada.

Kehityskeskustelut ovat organisaatiossa nyt vielä aivan aluillaan ja haluaisin saada niihin toistettavuutta, ja että työntekijät tottuvat niiden tekemiseen, sekä tietävät mitä niillä haetaan. Ajatuksissa on kuitenkin tulevaisuutta ajatellen ollut, pitäisikö kehityskeskusteluiden vastaukset kirjata ylös anonyyminä, jotta kysymyksiin voisi vastata avoimemmin ja rehellisemmin? Itse keskustelutapahtumassa täytyisi kuitenkin olla vastaajan lisäksi myös haastatteliija, mikä saattaisi vähentää vastauksen rehellisyyttä, vaikka haastattelujen luottamuksellisuutta korostettaisiinkin.

Kehityskeskusteluiden käymisen voisi tulevaisuudessa laajentaa myös organisaation toimihenkilötsolle, koska siellä on varmasti myös ajatuksia sekä toiveita oman ja yhteisön toiminnan eteenpäin kehittämiseksi. Toimihenkilöiden tiedot, taidot ja tarpeet voivat erota työntekijöiden vastaaviin huomattavastikin, ja olisi suotavaa saada myös heidän ajatuksiaan kirjattua ylös.

11 POHDINTAA OPINNÄYTETYÖSTÄ

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyön tuloksia sekä pohdin omaa ammatillista kasvuani opinnäytetyötä tehdessä.

10.1 Johtopäätökset

Kehityskeskusteluilla ovat työntekijöille huomattavankin tärkeä. En ole itsekään aiemmin ollut tekemisissä, ja haastateltavien positiiviset kommentit kehityskeskusteluista herättivät myös minut ajattelemaan asiaa tärkeänä työkaluna esimiehen johtamismenetelmien työkaluna.

Tärkeää on myös luottamuksen kehittäminen arkityöskentelyn aikana esimiehen ja alaisen välillä, jotta keskusteluissa haastateltava aidosti pystyy avaamaan omia positiivisia sekä negatiivisia ajatuksiaan paperille asti. Tällöin keskusteluista saadaan aidosti avoin ja vastavuoroinen keskustelu, mikä tukee molempien sekä työntekijän, että esimiehen kehittymistä omassa roolissaan.

Vastauksista tuli myös ilmi, että haastateltavat toivoivat konkreettista jatkuvuutta haastatteluille, eikä projektia jätetä ensimmäisen kerran jälkeen pois. Usein toistuva arviointi ja palautteen saaminen voidaan nähdä rasittavana, jos ei sitä toteuteta hyvin. (Cappelli, & Tavis, 2016). Puolen vuoden välein pidettävät haastattelut nähtiin liian lyhyeksi aikaväliksi, mutta kerran vuodessa oli useimman mielestä optimaalinen aikaväli haastatteluiden välille.

Kehityskeskustelujen suunnittelussa tärkeintä on aloittaa miettimällä, mitä keskusteluilla haetaan, eli miten se tukee työntekijän kehitystä, ja samalla organisaation tavoitteita.

Alkuperäistä kehityskeskustelua laatiessa ajattelin, että suuri määrä kommentteista keskittyisi työskentelyn fyysiseen puoleen, kuten esimerkiksi painavat kappaleet, toistuvat työtehtävät, tai huono ergonomia. Kehityskeskusteluiden vastauksia analysoidessa huomasin kuitenkin, miten aiheet olivat suurimmaksi osaksi Rauramon mukaan (2008, 29) Manslowin motivaatioteoriassa mainittuja perustarpeita.

Yleisesti mainittuja aiheita olivat työhön ja toimeentuloon liittyvät tarpeet (turvallisuuden tarpeet), yhteenkuuluvuus (sosiaaliset tarpeet), sekä muilta saatua arvostusta, sekä itsekunnioitusta (arvostuksen

tarpeet). Kuten Kehusmaa (2023, 127) kirjoittaaakin, että henkilön motiivien täytyminen tuottaa tyytyväisyyttä, kun taas täyttymättömyys turhautumista. Korkea yksilön motivaatio edistää suoriutumista, sekä tuotteliaisuutta.

Kehityskeskustelujen pitämiseksi voidaan hakea perustelu jo ihan yrityksen yhteiskuntavastuusta, koska henkilökunnan hyvinvointi on olennainen osa yrityksen yhteiskuntavastuuta, jonka toteutumista seurataan myös lainsäädännön puolesta. Kuten Rauramo kertoo (2008, 18), yrityksen kannattaa nähdä työhyvinvoinnin ylläpitäminen myös pitkän aikavälin sijoituksena organisaation työkyvyn ja imagon paranemisenä.

10.2 Ammatillinen kasvu

Centria-ammattikorkeakoulun internet-sivuilla kerrotaan: ”Teknologiaosaamisen johtamisen koulutuksen tarkoituksena, Opintojesi aikana perehdyt sekä oman että työyhteisösi osaamisen ja johtamisen kehittämiseen. Syvennät omaa itsetuntemustasi, ihmistuntemustasi sekä johtajuuttasi – juuri niitä ominaisuuksia, joita tarvitaan johtamistehtävissä. Opit myös, miten erilaisia hankkeita ja projekteja johdetaan. Opintojen jälkeen osaat huomioida teknologian lisäksi yrityksesi strategiset ja taloudelliset rajoitukset ja mahdollisuudet omassa työssäsi.” (Centria-ammattikorkeakoulu, luku ”Koulutuksen kuvaus”).

Omasta mielestäni koulutuksen aikana olen kehittynyt esimiehenä ja työnjohtajana. Koulutuksessa käytyt opinnot tukivat hankkeiden ja projektien johtamista, minkä kulminaatiopiste oli opinnäytetyön tekeminen. Tästä on hyvä jatkaa tulevaisuuteen esimiehen roolissa.

Aloitin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot 2021 ja sain viimeisteltyä opinnäytetyön keväällä 2025, eli opinnot venyivät normaalista aikataulusuunnitelmasta kahdella vuodella.

Opinnäytetyön teko prosessina on ollut opettavainen, mutta samalla myös tuonut konkretiaa omaan työuraan ja esimiehenä kasvamiseen. Saadun tiedon prosessointi ja jäsentäminen, sekä kehityskeskusteluista saatujen tulosten vieminen konkreettisesti organisaation toimintaan on tukenut ammatillista kasvua, eikä tutkimuksen tekeminen vaikuta enää liian työläältä omaan osaamiseen verrattaessa.

Opinnäytetyön tekemistä helpotti se, että aihe oli aidosti ajankohtainen sekä tarpeellinen organisaatiolle, eikä aihetta tutkittu vain opinnäytetyön tekemisen vuoksi. Kehityskeskusteluiden kautta tutustuin mielestäni työntekijöihin syvemmin mitä aiemmin normaalin työnteon ohessa oli tutustuttu, mikä samalla motivoi ja ohjasi työn etenemistä.

Se, että opinnäytetyö tehtiin omaan työyhteisöön, sekä oman työyhteisön kanssa kiistattomasti kehitti yleistä kanssakäymistä, ja työskentelyä jokaisen työntekijän kanssa, mikä parantaa yhteistyön tekoa organisaatiossa. Odotan hyvillä mielin kuluvan vuoden 2025 kehityskeskusteluita, ja miten myös työntekijät hoksaavat myös oman, sekä työyhteisön kehityksen viimeisen vuoden aikana.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. 3., uudistettu painos. Vantaa: Kauppakamari.

Bayon, S. 2013. *The origin, concept and value of performance appraisal*. 2., painos. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.56238/arev6n4-130>

Cappelli, P., & Tavis, A. 2016. *The Performance Management Revolution*. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>. Viitattu 28.5.2025.

Teknologiaosaamisen johtaminen (ylempi AMK). Centria-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://net.centria.fi/koulutukset/teknologiaosaamisen-johtaminen-ylempi-amk/>. Viitattu 8.4.2025.

Ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja osaamiskarttojen laadinta. Eslogc. Saatavissa: https://www.eslogc.fi/images/stories/Ammatillisen_osaamisen_tunnistaminen.pdf. Viitattu 8.4.2025.

Finder. *Pro Estore Oy*. Saatavissa: <https://www.finder.fi/Metallin+alihankintateollisuus/Pro+Estore+Oy/Nivala/yhteystiedot/310820> Viitattu 27.5.2025

Hakala, L. 2024. *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 23.3.2025.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita

Laadullinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>. Viitattu: 7.4.2025.

Määrällinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Viitattu 7.4.2025.

Kallio, N. 2009. *Malliratkaisuja metallin työstöön*. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/2382>. Viitattu 8.4.2025.

Kehusmaa, K. 2023. *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen*. 1. painos. Viro: Printon

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. 1. painos. Helsinki: Talentum Pro

Paasikallio, L. 2024. *Osaamisen johtaminen ei ole vain koulutusten tarjoamista henkilöstölle*. Taloushallintoliitto.

Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/osaamisen-johtaminen-ei-ole-vain-koulutusten-tarjoamista-henkilostolle/>. Viitattu 2.4.2025.

Pro Estore Oy. Osaamismatriisi, sensuroitu, sisäinen dokumentti. Viitattu 3.4.2025.

Pro Estore Oy. *Palvelut*.

Saatavissa: <https://www.proestore.com/palvelut/>. Viitattu 14.5.2025.

Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*.

1. painos. Helsinki: Edita

Rauramo, P. 2017. *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Työturvallisuuskeskus.

Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>. Viitattu 3.4.2025.

Rauramo, P. 2020. *Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä*. Työturvallisuuskeskus.

Saatavissa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/>. Viitattu 2.4.2025.

Rauramo, P. 2023. *Kehityskeskustelu – museokamaa vai tätä päivää?* Työturvallisuuskeskus.

Saatavissa: <https://ttk.fi/2023/05/08/kehityskeskustelu-museokamaa-vai-tata-paivaa/>. Viitattu 3.4.2025.

Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. *Valmentava mentorointi*.

Helsinki: Kauppakamari.

Osaamisen johtaminen 2023–2028. 2023. Saranen.

Saatavissa: <https://www.saranen.fi/sisaltopankki/tutkimusraportti-osaamisen-johtaminen-2023-2028>. Viitattu 13.3.2025.

Sarkkinen, M. 2022. *Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä*. Työterveyslaitos.

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>. Viitattu 1.4.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.

5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Virolainen, L. 2008. Kaiku-työnantajapalvelut. *Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia*. Kaiku-palveluiden julkaisu. Helsinki: Valtionkonttori.

Saatavissa: <https://docplayer.fi/10991403-Keskustele-kehita-kehity-kehityskeskustelu-lisaa-tyohyvinvointia.html>. Viitattu 8.4.2025.

Vo, T., Tulião, K & Chen, C. 2022. *Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions*. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/2/49> Viitattu 29.5.2025.

Kehityskeskustelulomake

Mihinkään kysymykseen ei ole pakko vastata, jos ei halua.

Haastateltava:

Haastattelija:

Pvm:

(Huom! Ensimmäisessä kehityskeskustelussa I.kohdan kysymyksiin ei tarvitse vastata.)

1. Aiempien tavoitteiden saavuttaminen:

- Miten olet onnistunut työssäsi ja aiempien tavoitteidesi saavuttamisessa?

- Mitkä asiat ovat edistäneet tai haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?

2. Työsi tällä hetkellä:

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työtehtäväsi Pro Estorella?

- Mitkä työtehtävät motivoivat sinua? Miksi?

- Mitkä tehtävät eivät motivoi sinua? Miksi?

3. Tulevat tavoitteesi:

- Mielestäsi tärkeimmät lähitulevaisuuden tavoitteesi työelämässä?

- Millaista koulutusta tarvitset näiden tavoitteiden saavuttamiseen?

- Mikä mahdollisesti haittaisi tavoitteiden saavuttamista?

4. Osaaminen:

- **Koetko osaamisesi tai koulutuksesi vastaavan nykyisen työn vaatimuksia?**

- **Mitä osaamistasi voisit jakaa muille työntekijöille?**

5. Urasuunnittelu:

- **Millaisia tulevaisuuden tavoitteita tai toiveita Pro Estorella työskentelyssä sinulla on?**

- **Miten toivot tehtäviesi kehittyvän pidemmällä aikavälillä?**

6. Yhteistyö:

- **Miten yhteistyö mielestäsi sujuu sinun ja toimihenkilöiden välillä? Miten yhteistyötä voisi kehittää?**

- **Miten yhteistyö mielestäsi sujuu sinun ja muiden työntekijöiden välillä? Miten yhteistyötä voisi kehittää?**

- **Miten yhteistyö mielestäsi sujuu toimihenkilöiden ja muun työyhteisön välillä? Miten yhteistyötä voisi kehittää?**

Henkilöstötyytyväisyyskysely, Pro Estore Oy

Talvi 2024

Vastaa jokaiseen kysymykseen.
Palauta vastauksesi viimeistään perjantaina 15.12.

1. Saan riittävästi tukea ja ohjeistusta työssäni.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

2. Koen, että työpanostani arvostetaan.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

3. Olen ajan tasalla työpaikan tärkeistä asioista ja tapahtumista.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4. Olen tyytyväinen työtehtäviini.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

5. Suositteaisin työpaikkaani myös muille.

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Alkuperäiset kysymykset	Pelkistetyt kysymykset	Alaluokat	Päätuokat
<p>1. Aiempien tavoitteiden saavuttaminen</p> <p>Miten olet onnistunut työssäsi ja aiempien tavoitteidesi saavuttamisessa?</p> <p>Mitkä asiat ovat edistäneet tai haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista?</p>	<p>Työssä onnistuminen?</p>	<p>Menneisyys</p>	
<p>2. Työsi tällä hetkellä</p> <p>Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työtehtäväsi Pro Estorella?</p> <p>Mitkä työtehtävät motivoivat sinua? Miksi?</p> <p>Mitkä tehtävät eivät motivoi sinua? Miksi?</p>	<p>Työtehtävät ja motivaatio?</p>	<p>Nykyisyys</p>	
<p>3. Tulevat tavoitteesi</p> <p>Mielestäsi tärkeimmät lähtötulevaisuuden tavoitteesi työelämässä?</p> <p>Millaista koulutusta tarvitset näiden tavoitteiden saavuttamiseen?</p> <p>Mikä mahdollisesti haittaisi tavoitteiden saavuttamista?</p>	<p>Lähtötulevaisuuden toiveet?</p>	<p>Tulevaisuus</p>	
<p>4. Osaaminen</p> <p>Koeko osaamisesi tai koulutuksesi vastaavan nykyisen työn vaatimuksia?</p> <p>Mitä osaamistasi voisit jakaa muille työntekijöille?</p>	<p>Osaaminen ja kouluttautuminen?</p>	<p>Osaaminen</p>	<p>Osaamisen kehittäminen</p>
<p>5. Urasuunnittelu</p> <p>Millaisia tulevaisuuden tavoitteita tai toiveita Pro Estorella työskentelyssä sinulla on?</p> <p>Miten toivot tehtäväsi kehityvän pidemmällä aikavälillä?</p>	<p>Ura?</p>	<p>Tulevaisuus</p>	
<p>6. Yhteistyö</p> <p>Miten yhteistyö sujuu sinun ja toimihenkilöiden välillä? Miten yhteistyötä voisi kehittää?</p> <p>Miten yhteistyö mielestäsi sujuu sinun ja muiden työntekijöiden välillä? Miten yhteistyötä voisi kehittää?</p> <p>Miten yhteistyö mielestäsi sujuu toimihenkilöiden ja muun työyhteisön välillä? Miten yhteistyötä voisi kehittää?</p>	<p>Yhteistyö toisissa?</p>	<p>Yhteisö</p>	
<p>7. Hyvinvointi ja työnsäjäksäminen</p> <p>Mikä työssäsi on mielekkäintä ja palkitsevinta?</p> <p>Mikä työssäsi on turhautavinta?</p> <p>Miten arvioit omaa jaksamistasi tällä hetkellä? Työn kuormitus henkisesti ja fyysisesti?</p>	<p>Hyvinvointi ja työn mielekkäisyys?</p>	<p>Motivaatio</p>	
<p>8. Yhteenveto</p> <p>Keskeiset kehittämistavoitteet</p> <p>Sovitut toimenpiteet, aikataulu ja tulosten seuranta.</p>	<p>Yhteenveto menneestä ja tulevasta?</p>	<p>Menneisyys ja tulevaisuus</p>	

Alkuperäiset vastaukset	Alaluokat	Pääloukat
Kysymys 2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työtehtäväsi? Ohjelmointi, Töiden suunnittelu Ajojärjestys Läpimenon parantaminen Kokoonpano Koneen ajo Laadukkaiden kappaleiden tuottaminen Laadun tuottaminen, ohjeiden seuraaminen	Työtehtävät ja vastuu	Motivaatio
Mitkä työtehtävät motivoivat sinua? Itsenäisyys työssä Solun siisteys Solun ajo Uudet hommat Jigien suunnittelu Yleisesti teen tärkeää työtä organisaatiolle Monipuolisuus Ei erityisesti motivoivaa, tehdään mitä tarvitaan. Laadun valmistus Vaativat tehtävät Työkoneella vikojen ja ongelmien selvitys.	Motivaatio ja työn mielekkyys	
Mitkä tehtävät eivät motivoi sinua? Nuorten kouluttaminen, vaihtuvuus suurta Toisten hommien loppuun tekeminen Liian pikkutarkka näpertäminen Tietokoneen naputtelu Yksinkertaiset työt Siivoaminen Nysvääminen Kaikki mikä ei kehitä tuotantoa on turhaa	Motivoimattomat työt	

Alkuperäiset vastaukset	Alaluokat	Pääloukat
Kysymys 3. Mielestäsi tärkeimmät lähitulevaisuuden tavoitteesi työelämässä? Asiat hyvin ja toivottavasti tulevaisuudessakin Itsensä kehittäminen työssä Opetella ohjelmoimaan Kunhan saa käydä töissä Eläkkeelle Oppia robotin käyttöä Tehdä parempaa koodia	Tulevaisuuden tavoitteet	Henkilökohtaiset tavoitteet
Millaista koulutusta tarvitset näiden tavoitteiden saavuttamiseen? Ei koulutustarpeita Ei ole Ei mitään Tarvittaessa voin opiskella mitä tarvitaan tai tarjotaan Alan messuilla käymiset Oma-aloitteisuus vapaa-ajalla	Koulutustarpeet	
Mikä mahdollisesti häiritäisi tavoitteiden saavuttamista? En keksi mitään. Armeija Työn ja opiskelun yhteensovittaminen Tällä hetkellä aika ei riitä Ei tule mieleen Ei ole	Esteet tavoitteille	

Alkuperäiset vastaukset	Teemoiltaan jaotellut vastaukset	Alaluokat	Pääloukat
Kysymys 4. Koetko osaamisesi tai koulutuksesi vastaavan nykyisen työn vaatimuksia? Kyllä Kyllä Osaaminen vastaa, koulutus ei Osaamisen puolesta kyllä Pärjää	Kyllä Kyllä Osaaminen vastaa, koulutus ei Osaamisen puolesta kyllä Pärjää	Oma osaaminen	Työyhteisön osaaminen
Mitä osaamistasi voisit jakaa muille työntekijöille? Ohjelmointia Arjessa auttamista Uusien työntekijöiden auttaminen Jos kysytään, niin autan Ongelmanratkaisukykyä	Ongelmanratkaisukykyä Ohjelmointia Arjessa auttamista Uusien työntekijöiden auttaminen Jos kysytään, niin autan	Muiden auttaminen	

Alkuperäiset vastaukset	Teemoiltaan jaotellut vastaukset	Alaluokat	Pääloukat
Kysymys 5. Millaisia tulevaisuuden tavoitteita tai toiveita Pro Estorella työskentelyssä sinulla on? Nykyinen solu mieluinen Nykyinen työ menettelee 5-akselinen kiinnostaa Annettu ymmärtää että etenemismahdollisuutta ei ole Pakkaaminen mukavaa Ei suunnitelmia Tuotekehitys ja protosuunnittelu Kunhan töitä riittää Tuotantopuolen kehitys	Nykyinen solu mieluinen Nykyinen työ menettelee Tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen Samaa rataa Pakkaaminen mukavaa Kunhan töitä riittää Ei suunnitelmia En ole suunnitellut pitkälle En toivo	Tyytyväisyys nykytilanteeseen Suunnittelemattomuus tai toiveiden puute	Nykytilanne
Miten toivot tehtäväsi kehittyvän pidemmällä aikavälillä? Tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen En ole suunnitellut pitkälle Töiden sujuvoittuminen Työnkuvien selkeyttäminen Laaja-alaisempi työnkuva Samaa rataa En toivo	5-akselinen kiinnostaa Tuotekehitys ja protosuunnittelu Tuotantopuolen kehitys Töiden sujuvoittuminen Työnkuvien selkeyttäminen Laaja-alaisempi työnkuva	Kehitystoiveet ja kiinnostukset	Kehitys
	Annettu ymmärtää että etenemismahdollisuutta ei ole	Koetut kehitysesteet	

Alkuperäiset vastaukset	Teemoiltaan jaotellut vastaukset	Alaluokat	Pääloukat
Kysymys 6. Miten yhteistyö mielestäsi sujuu sinun ja toimihenkilöiden välillä? Sujuu hyvin, palautetta voi antaa molempaan suuntaan Tiedonkulku takkuaa Pystyy kysymään ja saa asiallisia vastauksia Pitää pyrkiä asiallisuuteen Aina puhumalla selvitty asioista Vaihtelee Sujuu kommunikointi sujuvoittaa työskentelyä	Tiedonkulku takkuaa Tieto ei tahdo kulkea toimihenkilöiden välillä Sujuva kommunikointi sujuvoittaa työskentelyä Jatkuva kysely ei tunnu hyvältä Kehityskeskustelusta plussaa Pystyy kysymään ja saa asiallisia vastauksia	Viestintä ja tiedonkulku	Kommunikointi
Miten yhteistyö mielestäsi sujuu sinun ja muiden työntekijöiden välillä? Hyvin sujuu Kaikkien kanssa pärjää Välillä huonommin, välillä paremmin Ihan hyvä Välillä erimielisyyksiä Hyvin menee hallissa Yleisesti ok.	Sujuu hyvin, palautetta voi antaa molempaan suuntaan Aina puhumalla selvitty asioista Kaikkien kanssa pärjää Pitää pyrkiä asiallisuuteen Välillä erimielisyyksiä Välillä huonommin, välillä paremmin Vaihtelee päivittäin ja henkilöittäin Vaihtelee	Yhteistyö ja ilmapiiri	
Miten yhteistyö mielestäsi sujuu toimihenkilöiden ja muun työyhteisön välillä? Kehityskeskustelusta plussaa. Tieto ei tahdo kulkea toimihenkilöiden välillä. Välillä negatiivinen En ole huomannut mitään erikoista Jatkuva kysely ei tunnu hyvältä Ei mitään erikoista tule mieleen Vaihtelee Vaihtelee päivittäin ja henkilöittäin Sujuu	Hyvin sujuu Ihan hyvä Yleisesti ok Sujuu Hyvin menee hallissa En ole huomannut mitään erikoista Ei mitään erikoista tule mieleen Välillä negatiivinen		

Alkuperäiset vastaukset	Teemoiltaan jaotellut vastaukset	Alaluokat	Pääloukat
Kysymys 7. Mikä työssäsi on mielekkäintä ja palkitsevinta? Itsenäinen työskentely Oman työn jäljen näkeminen Ei ole pelkkää latan vaihtoa Palkan lisät E-passi Vapaita saa sovittua tarvittaessa Työajoissa jousto Työajat, viikonloppuvapaat Ohjelmien teko	Itsenäinen työskentely Oman työn jäljen näkeminen Ei ole pelkkää latan vaihtoa Ohjelmien teko Yksinkertainen työ Nuorten paimentaminen Hommiin jääminen kesken Sotkut	Työn sisältö ja mielekkyys	Työn sisältö ja työehdot
Mikä työssäsi on turhauttavinta? Nuorten paimentaminen Unirytmä vuorotyössä Yksinkertainen työ Hommiin jääminen kesken Sotkut Ei ole En osaa vastata, sellaista ei ole	Palkan lisät E-passi Vapaita saa sovittua tarvittaessa Työajoissa jousto Työajat, viikonloppuvapaat	Työehdot ja edut	
Miten arvioit omaa jaksamistasi tällä hetkellä? Tällä hetkellä ok Unirytmä kuormittaa Leikkuuneste aiheuttaa ihottumaa Työn ja kodin yhteensovittaminen välillä raskasta. Fyysisesti ei raskasta Hyvä, palaudun vapaa-ajalla Välillä työjutut pyörii päässä yöllä Raskaat nostot väsyttää välillä	Välillä työjutut pyörii päässä Hyvä, palaudun vapaa-ajalla Tällä hetkellä ok En osaa vastata, sellaista ei ole Ei ole	Henkinen kuormitus ja palautuminen	Henkinen ja fyysinen kuormitus
	Unirytmä vuorotyössä Unirytmä kuormittaa	Vuorotyö ja unirytmä	
	Leikkuuneste aiheuttaa ihottumaa Työn ja kodin yhteensovittaminen välillä raskasta Fyysisesti ei raskasta Raskaat nostot välillä väsyttää	Fyysinen kuormitus ja jaksaminen	

Alkuperäiset vastaukset	Alaluokat	Pääloukat
Kysymys 8.		
Keskeiset kehittämistavoitteet.		
Stressaamisen vähentäminen Keskittyä paremmin yleisesti Jaksamista koulujuttuihin Unirytmii kuntoon	Henkinen hyvinvointi	Hyvinvointi
Oma kunto ja terveys vähintään pysyä samalla tasolla Fyysisen hyvinvoinnin parantaminen Urheilua lisää Unirytmii kuntoon	Fyysinen hyvinvointi	
Itsensä kehittäminen Lisäkouluttautuminen Itsenäisempää työskentelyä	Itsensä kehittäminen ja oppiminen	Oppiminen ja kehittyminen
Selkeyttä siivoukseen Työroolin selkeyttäminen, kuka vastaa mistäkin	Arjen käytännönasiat	Arki
Palautteen antaminen	Vuorovaikutus	