



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kehityskeskustelun merkitys työelämässä- työntekijän näkökulmasta

Dano, Mariam & Kurti, Albulena

2015 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Kehityskeskustelun merkitys työelämässä- työntekijän näkökulmasta

Dano Mariam
Kurti Albulena
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Dano Mariam & Kurti Albulena

Kehityskeskustelun merkitys työelämässä- työntekijän näkökulmasta

Vuosi 2015 Sivumäärä 43

Nykypäivänä kehityskeskustelu on työpaikoilla välttämätön työkalu, jonka avulla esimies ja työntekijä pystyvät paremmin omaksumaan yrityksen strategiaa ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Kehityskeskustelussa voidaan parhaimmillaan luoda uusia ja innovatiivisia kehitysideoita johtoportaalte sekä nostaa työntekijöiden motivaation tasoa. Kehityskeskustelulla on myös positiivinen vaikutus työhyvinvoinnin kannalta, sillä se parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikalla.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään työntekijän näkökulmaan kehityskeskustelussa. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden yleinen mielipide kehityskeskustelusta sekä selvittää kehityskeskustelun todellinen vaikutus ja merkitys työelämässä. Tarkoituksena oli myös tutkia mahdollisia eroavaisuuksia eri ammattialojen välillä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin eri ammattialoilla työskenteleville työntekijöille. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään työhyvinvoinnin, vuorovaikutuksen, palautteen ja kehityskeskustelun teorioihin.

Tutkimuksen toteutuminen onnistui odotetusti ja aikataulun mukaisesti. Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä kehityskeskustelun kulkuun ja laatuun. Työntekijät myös kokivat kehityskeskustelun olevan tehokas tapa henkilökohtaiselle kehittymiselle sekä uralla etenemiselle. Tuloksista voitiin myös päätellä, että suurimmalle osalle työntekijälle, kehityskeskustelulla oli merkitystä heidän työelämässä.

Asiasanat: Kehityskeskustelu, vuorovaikutus, esimies ja työntekijä

Dano Mariam & Kurti Albulena

The importance of Performance Appraisal in Working Life-from an Employee's Perspective

Year	2015	Pages	43
------	------	-------	----

Today an appraisal is an indispensable tool in the workplace, which allows the employer and employee to embrace company's strategies and to achieve its goals. In the best case, the result of a good performance appraisal will provide new and innovative ideas to managers, as well as raise the level of motivation. This will also have a positive effect on well-being, as it will improve employee satisfaction in the workplace.

In this thesis the focus will be on the employee's perspective. The primary aim was to examine the public's opinion of a performance appraisal and determine its real importance in working life. The aim was also to investigate potential differences between the various professional sectors.

This research was conducted using a quantitative research method. An electronic questionnaire was sent to employees from various profession fields. The theoretical framework focuses on the basic theory of well-being, interaction, feedback and performance appraisal.

The study was successfully accomplished and on schedule. The result of this study led to the conclusion that employees were in general satisfied with the performance appraisal and its quality. It seemed that employees felt performance appraisal to be an effective tool for personal development and career advancement. The results led also to the conclusion that the majority of workers felt that performance appraisal is important to their working life.

Keywords: Performance Appraisal, interaction, employer and employee

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvointi	6
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys työelämässä	8
2.2	Työhyvinvoinnin näkyvyys kehityskeskustelussa	8
3	Vuorovaikutus ja palaute	8
3.1	Vuorovaikutus	9
3.2	Vuorovaikutus työelämässä	10
3.3	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	11
3.4	Palautteen antaminen	11
3.5	Palautteen vastaanottaminen	12
3.6	Palaute kehityskeskustelussa	12
4	Kehityskeskustelu	13
4.1	Kehityskeskustelun tavoitteet	13
4.2	Kehityskeskustelun vaiheet ja valmistelu	14
4.3	Kehityskeskustelun toteutus	16
4.4	Työntekijän näkökulma kehityskeskustelussa	17
5	Tutkimusmenetelmä	18
6	Tutkimuksen tulokset	19
7	Johtopäätökset	27
	Lähteet	30
	Kuvat	32
	Taulukot	33
	Liitteet	34

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kehityskeskustelua työntekijän näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös selvittää kuinka tärkeäksi työntekijä kokee kehityskeskustelun työelämässään. Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin eri ammattialoilla työskenteleville työntekijöille. Tutkimukseen osallistuvat seuraavat ammattialat; rahoitusala, apteekkiala, sosiaali- ja terveysala, kaupanala, siivousala ja opetusala.

Kehityskeskustelu on laaja aihe, joka koskee kaikkia työyhteisössä työskenteleviä henkilöitä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sekä esimiehen että työntekijän näkökulmaa, mutta keskitytään enemmän työntekijän näkökulmaan. Teoriaosuudessa tarkastellaan kehityskeskustelun lisäksi työhyvinvointia, vuorovaikutusta ja palautetta, koska ne kuuluvat tavalla tai toisella kehityskeskusteluun. Ne myös vaikuttavat merkittävästi kehityskeskustelun laatuun ja tulokseen.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään tutkimuksen tuloksia, joita on esitetty erilaisten taulukoiden avulla. Taulukoiden tulokset on esitelty saadun vastaajamäärän mukaan. Tutkimuksen tulokset on vertailtu tutkimukseen osallistuneiden eri ammattialoilla työskentelevien työntekijöiden välillä, jotta saadaan selville, onko niiden välillä huomattavia eroavaisuuksia. Kyselylomake ja kyselyn vastaukset ovat liitteenä.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa hyvinvointia työpaikalla. Sen piiriin kuuluvat hyvinvointi, turvallisuus ja terveys. Hyvinvointeja on kolmenlaisia; psykososiaalinen, fyysinen ja terveystatkumo. Psykososiaalinen hyvinvointi tarkoittaa yleistä tyytyväisyyttä elämään ja työhön, onnellisuutta, myönteistä asennoitumista tulevaisuuteen sekä kykyä sietää epävarmuutta ja ristiriitoja. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa hyvää fyysistä kuntoa ja vähäistä sairastamista. Terveystatkumo puolestaan tarkoittaa sairauksien ennaltaehkäisyä ja henkilökohtaista terveyden ja hyvinvoinnin hallintaa sekä kroonisten sairauksien hallintaa. (Rauramo 2008, 11). Työyhteisössä molemmat osapuolet sekä esimies että työntekijä ovat vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä ja ylläpitämisestä. Työnantaja on vastuussa työntekijöiden tasarvoisesta kohtelusta, työympäristön turvallisuudesta sekä vastuullisesta johtamisesta, kun taas työntekijä on vastuussa työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014).

Työhyvinvoinnin kannalta työsuojelu on erittäin tärkeää, koska sillä on sekä fyysisiä että henkisiä vaikutuksia työntekijään. Työolojen turvallisuus on organisaation eli ylimmän johdon, esimiehen ja jokaisen työntekijän vastuulla. Työsuojelu on sekä ennakoivaa että korjaavaa.

Ennakoivassa työsuojelussa otetaan huomioon kaikki näkökulmat työtilojen ja tehtävien suunnittelussa sekä koneiden ja työvälineiden hankinnassa. Korjaavassa työsuojelussa taas ryhdytään toimenpiteisiin vasta sen jälkeen, kun esimerkiksi työpaikalla on ilmennyt jokin vaaratilanne. (Rauramo 2008, 5, 119).

Työhyvinvoinnin parantamiseksi on välttämätöntä, että työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa paremman tiedonkulun, työmenestyksen ja avoimuuden lisääntymistä organisaatiossa. Työilmapiirillä tarkoitetaan jokapäiväistä toimintaa, kuten ihmisten välistä vuorovaikutusta, tasa-arvoa ja käytöstapoja. Kun organisaatiolla on hyvä työilmapiiri, se näkyy organisaation tuloksissa ja tavoitteissa. Työyhteisön työilmapiiriin vaikuttaa organisaation hyvä johtaminen ja työntekijöiden ammattimainen asenne. (TTK, työyhteisön ilmapiiri).

Kehityskeskustelulla on suuri rooli työilmapiirin parantamisessa, koska kehityskeskustelussa voidaan avoimesti keskustella työilmapiiristä ja sen kehittämisestä. (Rauramo 2008, 126). Hyvän työilmapiirin piirteitä on listattu kuvassa 1. Kuvan viimeinen piirre kuvaa sen, että työntekijöiden on jätettävä erimielisyytensä työpaikan ulkopuolelle ja pyrittävä yhteistyöhön.



Kuva 1: Hyvän työilmapiirin piirteet

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys työelämässä

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työelämässä, koska se vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen työpaikalla. Jos työntekijä ei viihdy työssään, se saattaa näkyä työntekijän säännöllisenä sairauspoissaolona, joka tuottaa organisaatiolle lisää kuluja. Organisaatiolle koituu myös lisää kuluja, kun esimiehen on palkattava uusia työntekijöitä poissaolevan työntekijän tilalle. (KT 2011). Esimiehen on pyrittävä saamaan työntekijöitään viihtymään työssään ja luomaan ikään kuin toinen perhe, joka vastaa pientä yhteisöä, jossa jokainen haluaa tulla kuulluksi ja hyväksytyksi. Näillä erilaisilla tavoilla pyritään lisäämään työntekijöiden työmotivaatiota ja työssä viihtymistä, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen. (Rauramo 2008, 122 - 123).

2.2 Työhyvinvoinnin näkyvyys kehityskeskustelussa

Työhyvinvointi on osa kehityskeskustelua, koska kehityskeskustelussa keskustellaan työntekijän voinnista ja jaksamisesta työpaikalla. Nimensä mukaisesti kehityskeskustelun tulisi kehittää työntekijän ammattitaitoa ja toimintaedellytystä. Tämä jää usein syrjään ajanpuutteen vuoksi ja siksi työntekijät kokevat kehityskeskustelun hyödyttömäksi. Esimiehen tulisi osata nähdä kehityskeskustelun merkitystä juuri työntekijän näkökulmasta, jotta hän saisi työntekijät aktiivisemmin mukaan ja paremmin sitoutumaan kehityskeskusteluun. (Lindholm & Salminen 2014, 93). Onnistunut kehityskeskustelu lisää työntekijöiden työhyvinvointia, työmotivaatiota, työsuoritusta ja mahdollistaa uusien kehitysideoiden ja innovaatioiden syntyä (Aarnikoinen 2011, 11).

3 Vuorovaikutus ja palaute

Vuorovaikutus tarkoittaa sitä, kun joku on vuorovaikutuksessa toisen henkilön tai ryhmän kanssa. Kun kaksi henkilöä keskustelee keskenään ja samalla kuuntelevat ja ymmärtävät toinen toistaan, he ovat silloin vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Pelkkä puhuminen ilman kuuntelemista tai ymmärtämistä, ei tee keskustelusta vuorovaikutteista. Jokainen ymmärtää ja omaksuu asioita eri tavalla, riippuen taustastaan, kokemuksistaan ja kulttuuristaan. Kommunikaatio, ymmärtäminen ja kuunteleminen ovat kuitenkin tärkeimpiä tekijöitä vuorovaikutuksessa ja myös kehityskeskustelussa. (Duunitalkoot).

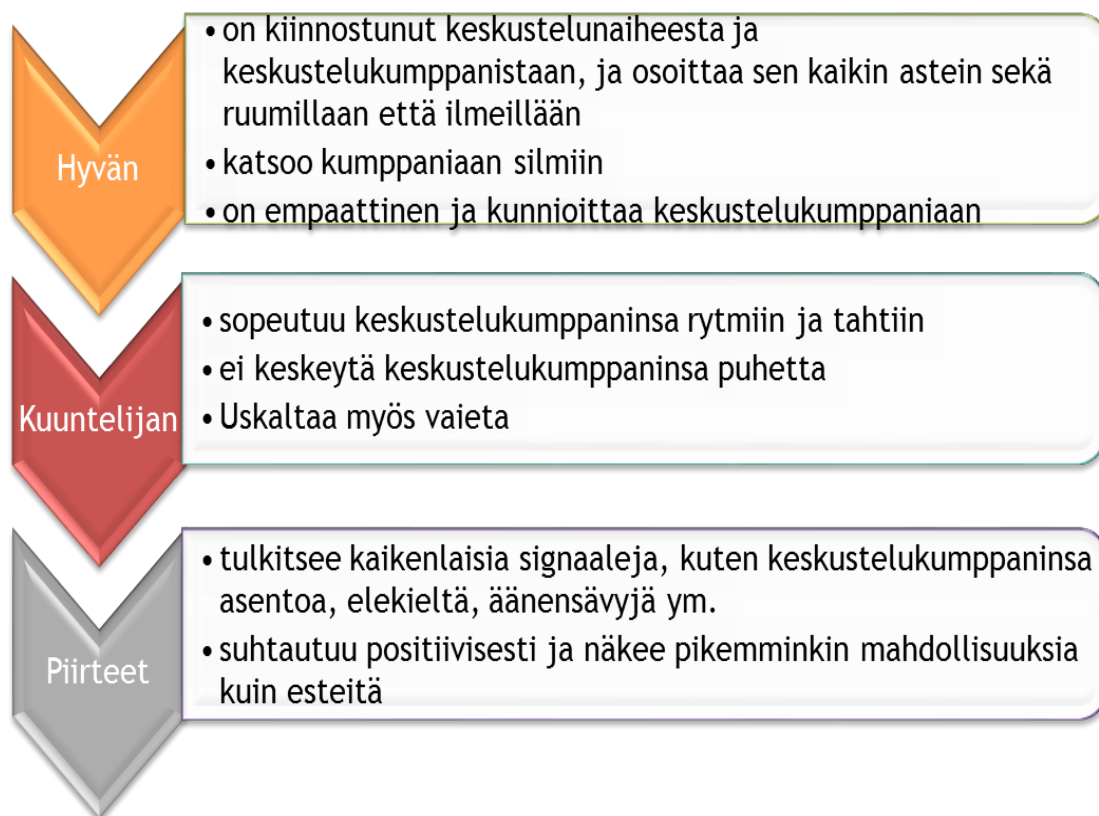
Työntekijät arvostavat palautteita, sillä niiden avulla voidaan puuttua epäkohtiin ja saada palautetta hyvästä tehdystä työstä. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 128). Kun esimies antaa työntekijälle palautetta työsuoritusestaan, sen on pohjautettava yhteisiin sovittuihin kriteereihin, jotta esimies pystyy perustelemaan, mihin hänen palautteensa pohjautuu.

Palautteen avulla työntekijälle selviää, missä on mennyt hyvin ja missä on parantamisen varaa. Työntekijällä pitää olla samat mahdollisuudet palautteen antamiselle kuin esimiehelläkin. Työntekijä voi antaa palautetta esimiehen toiminnasta, työilmapiiristä, työolosuhteista tai työtehtävistä. (URA 2010).

3.1 Vuorovaikutus

Jokaisella ihmisellä on omat vuorovaikutustaitonsa, jotka hän on oppinut syntymästään lähtien ja jotka ovat muovautuneet elinympäristönsä vaikuttamana. Vuorovaikutustaidot ovat kuuntelemisen, havainnoimisen, argumentoinnin ja tukemisen taidot. Vuorovaikutustaidoilla pystytään vastaanottamaan puheenvuoroja, jatkamaan toisten puheenvuoroista ja ylläpitämään keskusteluja. Nämä kaikki kehittyvät osallistumalla aktiivisesti erilaisiin keskusteluihin, esimerkiksi työpaikan tauoilla. Ihmisen tulisi hallita sekä tehtävä- että suhdekeskeisiä taitojaan, jotta ryhmäviestintä olisi sujuvampaa. Tehtäväkeskeisiin taitoihin kuuluvat, taito pysyä tehtävissä ja taito kehittää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka edesauttavat ryhmää pääsemään sen tavoitteisiin. Suhdekeskeiset taidot puolestaan ovat konfliktinhallintataidot, jotka tukevat ja luovat ryhmän työilmapiiriä sekä ylläpitää suhteita. (Viestintätieteiden laitos).

Vuorovaikutus ei siis ole pelkkä keskustelua vaan myös kuuntelemista. Jotta ihmiset voisivat kommunikoida oikealla tavalla, heidän täytyy oppia hyviksi kuuntelijoiksi, joita on listattu kuvassa 2. Kun kuunnellaan oikealla tavalla, unohdetaan kaikki muu ja keskitytään sillä hetkellä pelkästään puhujaan. (Lindholm ym. 2012, 38-39). Kuunteleminen on aktiivista kuulemistä, jossa kuunnellaan ja kunnioitetaan toista. Kun vastaanotetaan puhujan viesti ja sitä pidetään tärkeänä ja merkityksellisenä, silloin myös puhuja on avoimempi ja luottavaisempi kertomaan, mitä mieltä on asioista. (ENO 2012, 62). Kuuntelemisen taidoista, jaloin taito on intuitiivinen kuunteleminen. Ammattikuuntelijan, esimerkiksi psykologin tai lääkärin, täytyy osata kuunnella intuitiivisesti. Intuitiivisesta kuuntelemisesta on esimiehellekin suurta hyötyä, koska silloin hän kuuntelee työntekijänsä, tulkitsee näkemänsä ja lukee rivien välistä mitä työntekijä yrittää sanoa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 49). Työntekijät arvostavat esimiestä, joka osaa kuunnella ja jolle on helppo kertoa omia ideoitaan ja näkemyksiään (URA 2010).



Kuva 2: Hyvän kuuntelijan piirteet

3.2 Vuorovaikutus työelämässä

Kun olemme töissä, olemme väistämättä vuorovaikutuksessa toistemme kanssa, joko asiakkaiden tai työtovereiden kanssa. Pidämme aamukokousta, juttelemme työasioista tai vaihdamme kuulumisia, kommunikoimme tavalla tai toisella toistemme kanssa. Siksi on tärkeää, että työpaikalla on avoin työilmapiiri ja esimerkiksi jokin yhteinen tila, jossa on mahdollisuus keskustella työtovereiden kanssa. Esimiesten täytyy ottaa tämä huomioon, kun suunnittelevat työtiloja. Esimiesten täytyy myös kannustaa työntekijöitään olemaan oma-aloitteisia ja yhteistyökykyisiä. Yksin työskentelevillekin on järjestettävä mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja keskustella työasioista. Työpaikoissa, joissa työntekijöiden kesken vallitsee avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri, se vaikuttaa huomattavasti kehityskeskustelun joustavuuteen ja sujuvuuteen. (TTK, työyhteisön ilmapiiri).

Jokaisella ihmisellä on myös erilainen vuorovaikutustyylinsä. Erilaisia vuorovaikutustyyliä ovat ystävällinen, ohjaava, hallitseva, uhmainen, aggressiivinen, epävarma, alistuva tai joustava. Nämä vuorovaikutustyyli vaikuttavat siihen, miten viesti tulkitaan. Jos esimerkiksi työntekijällä on uhmainen vuorovaikutustyyli, johon kuuluu uhittelua, ivaamista tai sääntöjen rikkomista, esimiehen vuorovaikutustyyli on ratkaisevaa tässä tapauksessa. Esimies voi ystä-

vällisellä vuorovaikutustyyllillään pehmentää työntekijän ajatuksia ja saada hänet näkemään asioita paremmassa valossa. (ENO 2012, 60).

3.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Vuorovaikutus on tilanne, jossa molemmat osapuolet ovat vastuussa keskustelun onnistumisesta. Molemmat osallistuvat keskusteluun ja molemmilla on mahdollisuus vaikuttaa keskustelun kulkuun. Jos vain toinen osapuoli on äänessä eikä toinen osapuoli ole keskustelussa täysin mukana, keskustelu ei johda mihinkään. Esimerkkinä voidaan ottaa tilanne kehityskeskustelusta, jossa esimies ja työntekijä käyvät keskustelua työntekijän nykyisten vastualueiden lisäämisestä. Työntekijä sen sijaan haluaisi keskustella siirtymisestä uusiin työtehtäviin, mutta jättää mainitsematta sitä ja esittää olevansa samaa mieltä esimiehensä kanssa. Esimies tekee silloin päätöksenä ja työntekijä päättää tekemään sitä mitä ei haluaisi tehdä, koska ei uskaltanut kertoa toiveensa. (Valpola 2002, 125).

Hyvä vuorovaikutus syntyy luottamuksesta. Luottamus mahdollistaa yhteistyön, jossa uskalletaan kertoa rehellisesti oma mielipide. Kun kaikkien mielipiteet ovat tiedossa, on paljon todennäköisempää, että asioihin voidaan vaikuttaa ja tehdä tarvittavat muutokset. (TTK, vuorovaikutus työyhteisössä). Kun työntekijät luottavat esimieheensä, he pystyvät avoimemmin kertomaan mielipiteensä ja luottamaan siihen, että esimies tekee päätökset ajatellen sekä yrityksen että työntekijöiden parasta. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 119).

3.4 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on välttämätöntä, koska kun säännöllisesti annetaan toisille palautetta, palautteen saaja pystyy paremmin ja nopeammin kehittymään ja välttämään virheiden tekoa. Esimerkiksi, jos joku toimihenkilö toimii toimintatapojen vastaisesti ja hänelle huomautetaan siitä heti, silloin todennäköisemmin toimihenkilö korjaa virheensä ja välttää sen toistamista. Mutta jos asiasta ei heti huomauteta tai ei huomauteta ollenkaan, silloin toimihenkilö ei voi tietää toimivansa toimintatapoja vastaisesti eikä voi myöskään kehittyä. Palaute voi olla kirjallinen tai suullinen, esimerkiksi kollegan kiittäminen tai kehuminen, kun hän on tehnyt hyvää työtä. Tämä lisää työilmapiirin tehokkuutta ja samalla työntekijät ymmärtävät palautteen merkitystä. Esimies voi esimerkiksi pyytää palautetta yksinkertaisesti siten, että kyselee työntekijöiltään työpäivän päätteeksi, miten työpäivä on mennyt. Tällöin esimies saa selville heti, missä on mennyt huonosti ja miten sen voisi tulevaisuudessa välttää. Siksi säännöllisen palautteen pyytäminen on hyödyllistä, sillä jos palautetta pyytää myöhemmin, palautteen antaja saattaa unohtaa mitä palautetta olisi halunnut aikoinaan antaa. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 130).

Rakentavan palautteen antaminen on yksi onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuuksista. Rakentavan palautteen tarkoituksena on antaa työntekijälle kehuja ja kehittää hänen toimintaa. Jos rankatavan palautteen antaminen jää antamatta, toimihenkilö saattaa kuvitella, että häntä ei arvosteta eikä hänestä välitetä. Sen vuoksi molempien sekä esimiehen että työntekijän asenne vaikuttavat palautteen hyödyllisyyteen. Esimiehen täytyy tietää, millä tavalla antaa palautetta ja työntekijän täytyy osata ottaa sitä vastaan. On kuitenkin tärkeää muistaa, että esimiehellä voi olla vaikeuksia antaa rakentavaa palautetta, jos työntekijän asenne palautteen saamiseen on negatiivista. Siksi työntekijän on ymmärrettävä, että esimies antaa rakentavaa palautetta, koska hän välittää työntekijöistään ja yrityksestään, ja haluaa molempien osapuolien parasta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 53).

3.5 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanottajan tulisi ymmärtää annetun palautteen tarkoitusta ja mitä sillä yritetään saavuttaa. Henkilökohtaista palautetta kannattaisi ottaa avoimesti vastaan ja oppia siitä, eikä pitää sitä lannistavana asiana. Kun antaa rakentavaa palautetta, sitä tulisi antaa hienostuneella tavalla, sillä ihmiset ovat erilaisia ja jotkut saattaa käsittää väärin palautteen antajan tarkoituserää. (Toivanen 2012). Pitää kuitenkin muistaa, että niin esimiehellä kuin työntekijällä on oikeus antaa rakentavaa palautetta. Työntekijä voi antaa palautetta, esimerkiksi esimiehen tavasta johtaa tai esimerkiksi jostakin vaaditusta tehtävästä ja sen haasteista. Esimiehen olisi hyvää pyytää henkilökohtaisesti työntekijältä palautetta, jotta työntekijät rohkenevat antamaan aktiivisemmin palautetta. Kun molemmat osapuolet uskaltavat antaa palautetta toisilleen, se lisää heidän välistä luottamusta ja rehellisyyttä. (Toivanen 2012).

3.6 Palaute kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelun aikana on mahdollisuus antaa erilaisia palautteita. Esimiehillä ja ylimmällä johdolla on oiva mahdollisuus tarttua työntekijän esittämiin kehitysideoihin toimintatapojen parantamiseksi. Palautteen avulla he voivat jopa parantaa strategioitaan. Tästä syystä kehityskeskustelu on hyvä jakaa kahteen osaan. Toisessa keskustellaan tuloksista ja tavoitteista, ja toisessa työntekijän hyvinvoinnista, uratoiveista sekä ammatillisesta kehittymisestä. Näin voidaan varmistaa, että molempiin keskusteluihin käytetään tarpeeksi aikaa. (KT 2011). Työntekijän näkökulmasta molemmilla keskusteluilla on suuri merkitys, koska monissa organisaatioissa juuri sen takia on vaikeuksia motivoida henkilöstöä osallistumaan aktiivisesti kehityskeskusteluihin. Työntekijät kokevat kehityskeskustelujen painottuvan ainoastaan työnsuorittumisen arviointiin sekä uusien tavoitteiden asettamiseen, vaikka tulos- ja tavoitekeskustelujen pitäisi olla pieni osa hyvän kehityskeskustelun sisältöä. Kuvassa 3 on mainittu joitakin hyvän palautteen ominaisuuksia.

- Luontevaa ja aitoa
- Ystävällistä ja kannustavaa
- Rehellistä
- Hyvin perusteltu
- Arvostavalla tavalla viestittyä, jolloin se vahvistaa itsetuntoa
- Rauhallista ja kiireetöntä
- Innostavaa ja motivoivaa
- Tuo esiin vahvuuksia ja onnistumisia
- Tuo esiin ei-toivotut asiat rakentavasti
- Kysytään ja kuunnellaan palautteen saajan ajatuksia

Kuva 3: Hyvän palautteen ominaisuudet

4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on osa jokapäiväistä toimintaan, sillä sen keskeinen rooli on kehittää organisaation toimintaa ja henkilökunnan osaamista (Surakka & Laine 2013, 158). Kehityskeskustelulla tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on käydä avointa ja rakentavaa keskustelua organisaation tavoitteista ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelun prosessin tärkeimpänä osana pidetään esimiehen ja työntekijän välistä henkilökohtaista ja luottamuksellista keskustelua, työhön liittyvistä asioista sekä työntekijän omista henkilökohtaisista tavoitteista. (Lindholm & Salminen 2014, 17). Kehityskeskustelua on hyvä pitää vähintään kerran vuodessa, jolloin esimies arvioi työntekijöidensä kanssa kulunutta vuotta ja sen onnistumista. Samalla keskustellaan työntekijän vahvuuksista ja kehittämistarpeista (Aarnikoivu 2011, 73). Esimies on kehityskeskustelussa keskeisessä roolissa, sillä hänen vastuullaan on sopia jokaisen työntekijän kanssa sekä heidän omista että organisaation tavoitteista. Kehityskeskustelussa arvioidaan kuluneen vuoden saavutettuja tavoitteita ja samalla keskustellaan myös tulevasta vuodesta ja sen tavoitteista. (Surakka & Laine 2013, 158).

4.1 Kehityskeskustelun tavoitteet

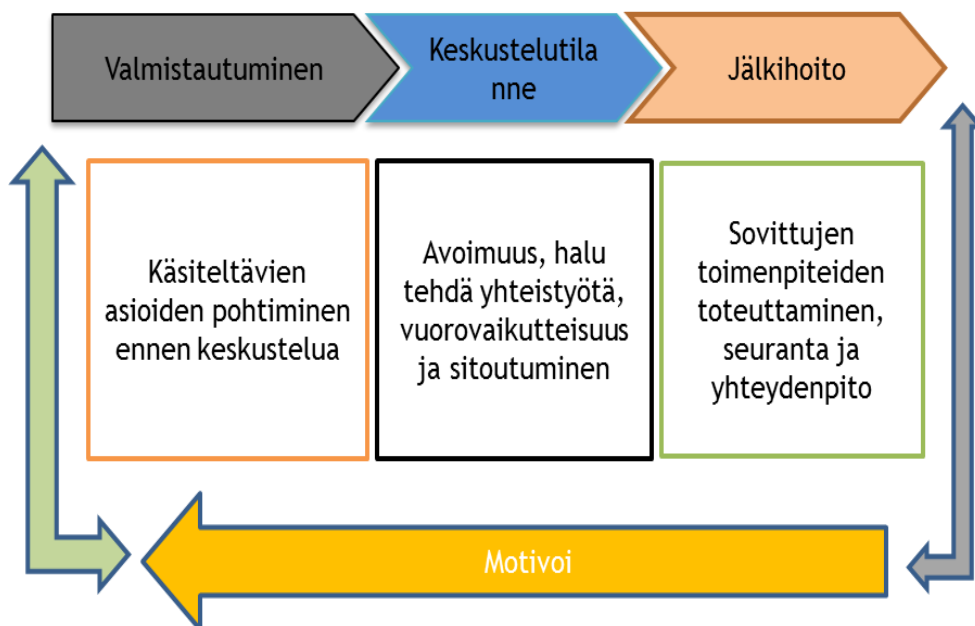
Kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurataan säännöllisesti, jotta varmistetaan paremmin niiden saavuttamista. Joka vuosi tavoitteet muuttuvat ja koskevat eri osaamisalueita, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämistä tai työhyvinvoinnin parantamista. (Surakka & Laine 2013, 158). Kehityskeskustelu on osa johtamista, jonka avulla varmistetaan että yrityksen ja organisaation tavoitteet ovat jokaisen organisaatiossa työskentelevän työntekijän tiedossa. Kehityskeskustelun tavoitteena on myös valmistautua organisaation tuleviin haasteisiin

ja tavoitteisiin. Esimiehen tehtävänä on ilmoittaa työntekijöilleen, esimerkiksi tulevista muutoksista tai osaamisvaatimuksista. Työntekijän tehtävänä on pitää esimiehensä ajan tasalla omista tulevaisuuden suunnitelmistaan ja hyvinvoinnistaan. Molemmat osapuolet voivat siten auttaa toisiaan suunnitelmien tekemisessä. (Valpola 2002, 9). Kehityskeskustelun tarkoituksen on edistää työsuoriutumista ja siihen liittyvää henkilökohtaista kehittymistä. Tarkoituksena on edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parasta suoriutumista. (Aarnikoivu 2011, 73).

Kehityskeskustelu on tärkeää ja se palvelee sekä esimiestä että työntekijää. Jokainen organisaatiossa työskentelevä työntekijä tahtoo vastauksen kahteen kysymykseen, mitä odotuksia työnantajalla on ja miten niihin odotuksiin pääsee. Työnantajan odotukset selviävät jo vuoden alussa, kun esimies asettaa jokaiselle työntekijälle tavoitteita, odotuksia ja vastuualueita. Nämä odotukset selviävät myös kehityskeskustelun aikana, kun esimies ja työntekijä keskustelevat seuraavan vuoden tavoitteista. Asetettuja odotuksia toteutetaan vuoden aikana ja vuoden lopussa pidettävässä kehityskeskustelussa käydään läpi onko asetettuihin odotuksiin päästy. (Grote 2011, 11).

4.2 Kehityskeskustelun vaiheet ja valmistelu

Kehityskeskusteluprosessin vaiheet ovat välttämättömiä keskustelun onnistumisen kannalta. Kehityskeskusteluprosessin vaiheet näkyvät kuvassa 4. Nämä vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Jos esimies ja työntekijä eivät valmistaudu kehityskeskusteluun, se vaikuttaa kehityskeskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön ja toteutukseen. Mutta jos jälkihoito jää toteutumatta, se vaikuttaa keskustelun vaikuttavuuteen sekä valmistautumiseen tulevaisuudessa. Huono kehityskeskustelu syntyy, kun keskusteluun ei ole valmistaututtu hyvin, joka näkyy motivaation puutteena keskustelun käynnistymiseen. Siksi on todella tärkeää valmistautua hyvin ennen kehityskeskustelun pitämistä. (Aarnikoivu 2011, 90-91).



Kuva 4: Kehityskeskusteluprosessin vaiheet

Kehityskeskustelun onnistuminen on siis riippuvainen siihen valmistautumisesta. Kun keskustelua kehitetään jatkuvasti, niistä hyötyy enemmän. (Valpola 2002, 47). Kehityskeskusteluun valmistautuminen alkaa siitä, kun esimies tutustuu organisaationsa kehityskeskustelumateriaaleihin ja niihin liittyviin ohjeistuksiin ja lomakkeisiin. Jos valmiita materiaaleja ei löydy, esimies voi tehdä itse tiimilleen sopivan materiaalin. Materiaalia tehdessä voi miettiä, mikä saisi itseään innostumaan keskustelusta. Tämä voisi toimia myös keskustelun avauspuheena. Ennen kehityskeskustelun alkua, jaettavissa olevassa ennakkomateriaalissa tulisi sisältää organisaation ja ryhmän tavoitteet sekä työntekijän henkilökohtaiset odotukset. (Surakka & Laine 2013, 159).

Kun kehityskeskustelujen aika lähestyy esimiehen pitää ilmoittaa siitä työntekijöilleen, esimerkiksi yhteisissä palavereissa tai sähköpostilla. Esimiehen kannattaisi lähestyä asiaa positii-visella asenteella, jotta työntekijät asennoituisivat myönteisesti kehityskeskusteluun. Noin kaksi viikkoa ennen kehityskeskustelun ajankohtaa, esimiehen tulisi antaa työntekijöilleen ohjeita, miten kehityskeskusteluun valmistaudutaan ja jakaa heille ennakkomateriaalit. (Surakka & Laine 2013, 159). Huolellinen ja sitoutunut asennoituminen kehityskeskustelun valmistautumiseen edellyttää, että molemmat osapuolet ovat sisäistäneet keskustelun merkitykset ja hyödyt. Tämä lisää motivaatiota keskustelun kulkuun ja vahvistaa valmistelun tarpeellisuutta. (Aarnikoivu 2011, 91).

4.3 Kehityskeskustelun toteutus

Hyödyllisen kehityskeskustelun toteutumiseen tarvitaan kolme osa-aluetta, jotka ovat tavoitteista sopiminen, suorituksen arvioiminen ja kehittymistarpeiden jäsentäminen. Ensimmäisessä keskustelussa esimies käy yhdessä työntekijän kanssa läpi hänen työtehtävänsä ja tavoitteensa, ja keskustellaan myös siitä, miten seuranta ja arviointi tehdään. Toisessa keskustelussa esimies tarkistaa ovatko sovitut tavoitteet toteutuneet ja arvioi työntekijän suoriutumista. Kehityskeskustelussa keskustellaan myös työntekijän työotteesta, työskentelytyylistä sekä organisaation tai yrityksen arvojen toteutumisesta. Samalla sovitaan seuraavan kauden tavoitteet. Kolmas keskustelu on joko edellisen keskustelun osana tai erillisenä keskusteluna, jossa arvioidaan ja jäsenetään työntekijän kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat. (Valpola 2002, 41-42).

Onnistuneen kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä tekijöistä on luottamus. Esimies on se, joka aloittaa luottamussuhteen työntekijänsä kanssa. Esimiehen pitää osoittaa kiinnostusta ja keskustella työntekijöidensä kanssa muutenkin, eikä pelkästään kehityskeskustelun aikana. Esimiehet, jotka toimivat tällä tavalla, saavat kehityskeskustelusta enemmän irti ja sen kulku on luontevampaa. Ne esimiehet, jotka eivät pysty kiireen vuoksi tai eivät halua käydä keskustelua muutenkin, eivät saa kehityskeskustelusta paljon irti. Luottamussuhteen luominen edellyttää kuitenkin molempien osapuolten panostusta. Työntekijä osoittaa panostuksena olemalla aktiivinen ja läsnä sekä uskomalla esimiehellä olevan hyvät aikeet ja antamalla esimiehelle mahdollisuuden osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. (Aarnikoivu 2011, 18-20).

Kehityskeskustelun epäonnistumisen syinä ovat tietämättömyys ja väärinymmärrys. Harvat ihmiset ymmärtävät, mitä kehityskeskustelu on (Grote 2011, 9). Kehityskeskustelu on lähtökohtaisesti esimiehen arviointikeskustelu työntekijänsä työsuoriutumisesta ja sen laadusta. Esimies arvioi, esimerkiksi kuinka hyvin työntekijä on kuluneen vuoden aikana suoriutunut työssään. Arvioinnin perusteella selviää, ovatko sekä työntekijän että organisaation asettamat tavoitteet toteutuneet käytännössä. Esimiehen rehellinen arviointi vaikuttaa hyvin paljon työntekijän työsuoriutumiseen ja rehellisyyteen. (Grote 2011, 10).

Väärinymmärretty kehityskeskustelu johtuu erilaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat laadukkaan ja hyödyllisen keskustelun syntyyn. Seuraavat viisi tekijää, jotka on esitetty kuvassa 5, ovat yleisiä väärinymmärryksiä kehityskeskustelusta. Ensimmäinen väärinymmärrys liittyy kehityskeskustelun taustaan ja syntyyn, jolloin kehityskeskustelu pidetään ainoastaan, jotta esimiehillä tai konsulteilla olisi töitä. Toinen väärinymmärrys koskee kehityskeskustelun sisältöä, jolloin keskitytään pelkästään tavoitteisiin ja tuloksiin. Kolmas väärinymmärrys on taas edellisen vastakohta, sillä siinä keskitytään pelkästään työntekijän vointiin. Neljännessä väärinymmärryksessä kehityskeskustelua ei pidetä erikseen, vaan se yritetään toteuttaa päivittäisjoh-

tamisen ohella. Viimeinen väärinymmärrys liittyy kehityskeskustelun muodollisuuteen, jolloin keskustelu jää pelkäksi lomakkeen täyttämiseksi ja lyhyeksi keskusteluksi. (Aarnikoivu 2011, 14-16).



Kuva 5: Väärinymmärretty kehityskeskustelu

4.4 Työntekijän näkökulma kehityskeskustelussa

Työntekijän näkökulmasta hyvin pidetty kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa pystytään keskustelemaan esimiehen kanssa omasta työstä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tulevan vuoden tavoitteista. Keskustelu on parhaimmillaan avointa, jossa otetaan huomioon työntekijän näkemyksiä, kun suunnitellaan tulevaisuutta ja asetetaan tavoitteita. Kehityskeskustelussa työntekijä on keskeisemmässä asemassa, sillä hänen panostuksellaan on merkitystä. Ilman työntekijää ei voida pitää kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun avulla työntekijällä on mahdollisuus edistää omia tavoitteitaan. Jos esimies haluaa saada mahdollisimman sitoutuneita työntekijöitä kehityskeskusteluun, hänen on käsiteltävä huolellisesti ja kunnioittavasti työntekijöidensä mielipiteet. (Lindholm & Salminen 2014, 93-94).

Esimiehen on hyvä muistuttaa työntekijöitään, miksi heidän työpanoksella on suuri merkitys organisaatiolle ja mikä on heidän työnsä kokonaiskuva. Se, että vain tiedetään mitä tehdä, eikä syytä tekemiselle, ei motivoi pitkälle. On siis tärkeää tietää, mitä ollaan tekemässä, miksi kyseistä työtä ollaan tekemässä ja miten siinä onnistutaan. Kun työntekijät tiedostavat sen, heidän on helpompaa motivoitua ja suorittaa saamiaan työtehtäviään paremmin (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 38).

5 Tutkimusmenetelmä

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista tutkimuskohteen toimintaperiaatteita ja ongelmia. Tutkimus voi olla luova prosessi, joko teoreettisena tutkimuksena tai empiirisenä, eli havainnoivana tutkimuksena. Näiden kahden väliin mahtuu useita erilaisia vaihtoehtoja, mutta kaikille tavoille yhteistä on se, että halutaan saada vastauksia tutkimusongelmiin johdettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää osata valita oikea kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat tutkimusmenetelmän valinnan. Tutkimusongelma on kysymyksen muodossa pohdittava asia, johon saadaan vastaus tutkimuksen avulla. Yksikään menetelmä ei kuitenkaan ole ainoa oikea tutkimusongelman ratkaisuun, vaan vaihtoehtoja saattaa olla useita. (Heikkilä 2005, 13-14).

Tutkimusaineisto kostuu empiiristä tutkimusta varten kerätystä käsittelemättömästä datasta. Aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä tietoa eli primaarista tai johonkin toiseen tarkoitukseen hankittua eli sekundaarista. Tämä tutkimusaineisto muodostuu kohderyhmän tiedoista ja vastauksista. Nämä tiedot ovat yleensä vastauksia kysytyihin tutkimuskysymyksiin. Aineisto sisältää myös erilaisia muuttujia, joita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja sosiaalinen asema eli ammatti. (Heikkilä 2005, 14).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, joka toteutettiin sähköisen lomakkeen avulla. Sähköinen kyselylomake lähetettiin eri ammattialoilla työskenteleville työntekijöille. Tuloksista oli tarkoitus saada selville työntekijöiden mielipiteet kehityskeskustelusta ja sen konkreettinen vaikutus heidän työelämään.

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus, on tieteellinen tutkimusmuoto, jonka avulla tutkimuskohdetta kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita selittämään tuloksia vertailemalla ja käyttämällä tilastollisia analyysimenetelmiä. (Koppa). Tilastollisten analyysimenetelmien avulla tiivistetään ja selitetään numeroaineistoa käyttäen tilastollisia tunnuslukuja. Jos aineisto on kerätty kyselylomaketta käyttäen, lomakkeen pitäisi pääasiassa sisältää suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. (Vilpas). Saatuja tuloksia havainnollistetaan aineistosta tehtyjen kuvioiden ja taulukoiden muodossa. Tällä tutkimustavalla saadaan selville olemassa oleva tilanne, mutta ei juurikaan voida selvittää asioiden syitä (Heikkilä 2005, 16).

Määrällisen tutkimuksen vaiheet ovat tutkimuskysymysten tai tutkimusongelmien määrittäminen, tutkimussuunnitelman laadinta, tiedonkeruulomakkeen laadinta ja aineiston keruu, aineiston tilastollinen käsittely sekä johtopäätösten tekeminen. Tutkimuskysymysten muotoilu antaa suuntaa siitä, millaista tietoa tutkimuksessa halutaan saada. Kysymysten perusteella voidaan miettiä, halutaanko tutkimuksessa saada numeraalista tietoa ja yleisesti selittää asi-

oita vai halutaanko kuvailla saatuja tietoja kokonaisvaltaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään haettavia kysymyksiä, kuten missä määrin, kuinka paljon ja mikä osuus. Määrällisen aineiston kyselylomakkeessa taas käytetään enemmän suljettuja kysymyksiä, annetun asteikon mukaisesti sekä avoimia kysymyksiä, joihin annetaan kyselylomakkeessa vastaustilaa. Kvantitatiiviseen tutkimukseen sidoksissa olevia asioita ei aina ole mahdollista mitata numeraalisesti. Vaikka mittaaminen konkreettisesti sujuisikin, niin mittauksen luotettavuuteen ja tarkkuuteen ei voida luottaa. Siksi mitattavissa oleva ominaisuus on muutettava mitattavaan muotoon. (Vilpas).

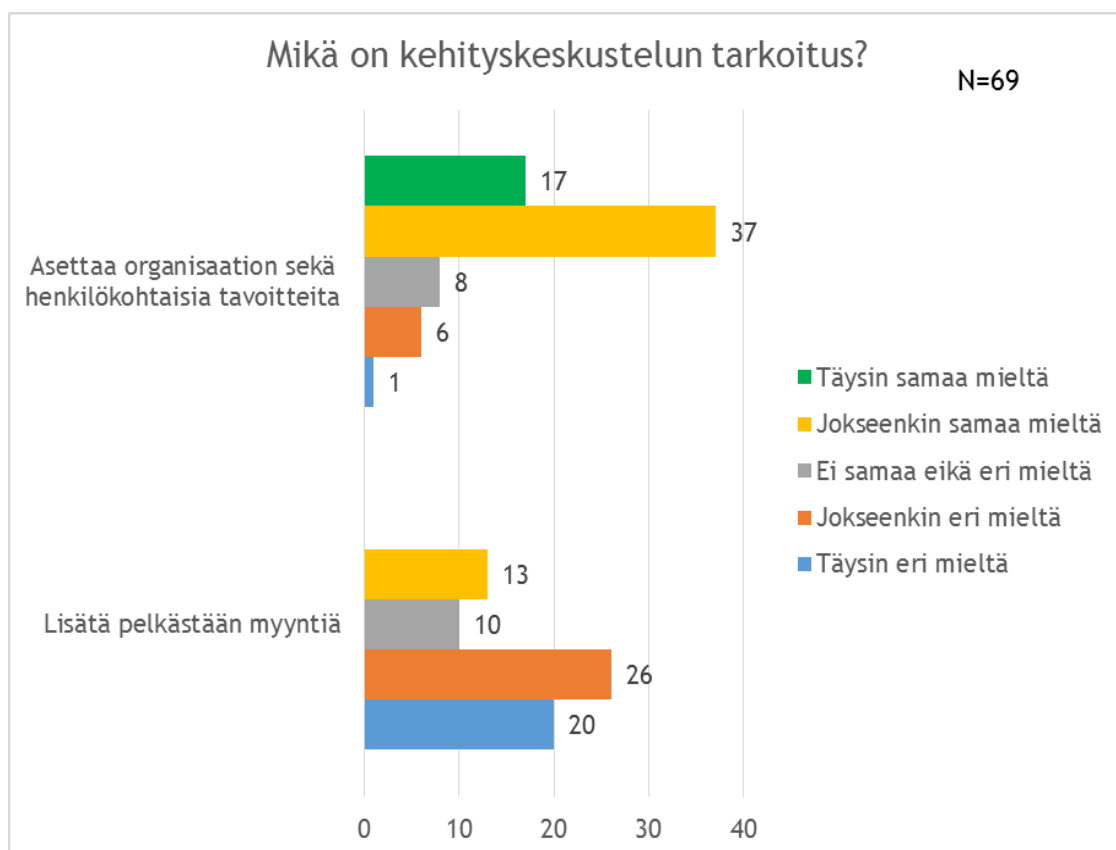
6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuskysely lähetettiin 300:lle eri ammattialoilla työskentelevälle työntekijälle. Vastauksia saatiin 69 työntekijältä, jotka olivat seuraavilta aloilta; rahoitusala, apteekkiala, sosiaali- ja terveysala, kaupanala, siivous- sekä opetusala. Vastausprosentti oli näin ollen 23 %. Vastanneista 54 oli naisia ja 15 miehiä. Tutkimuksen tulokset on koottu yhteen SPSS-ohjelman avulla ja taulukot tehty Excel-ohjelmalla. Tutkimuksen tulokset on vertailtu tutkimukseen osallistuneiden eri ammattialoilla työskentelevien työntekijöiden välillä, jotta saadaan selville, onko niiden välillä huomattavia eroavaisuuksia.



Taulukko 1: Miksi kehityskeskustelu pidetään?

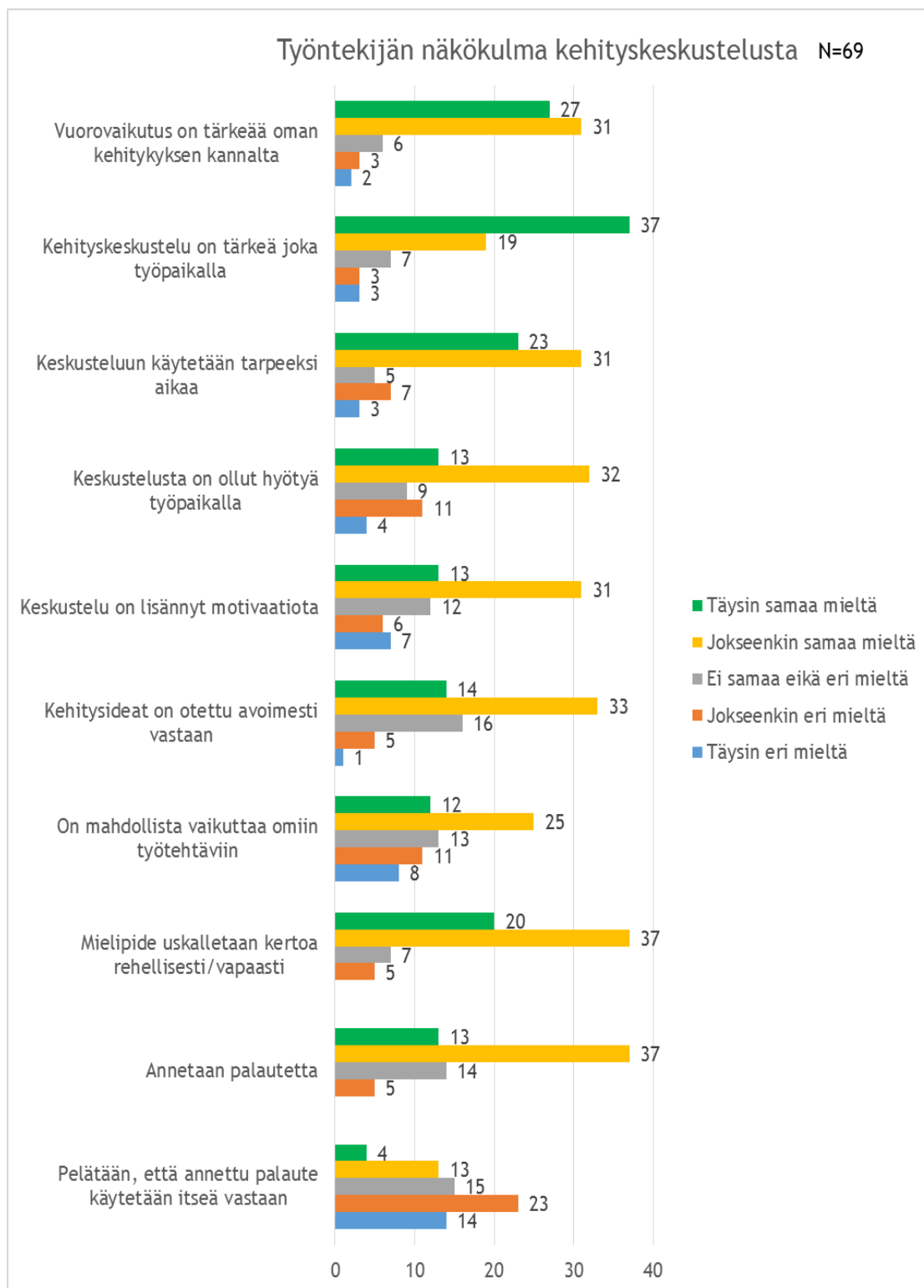
Ensimmäisessä taulukossa selviää miksi kehityskeskustelua pidetään. Yli puolet vastanneista työntekijöistä oli sitä mielestä, että kehityskeskustelu pidetään, koska sen tarkoituksena on palvella tasaisesti molempia osapuolia. Työntekijät kokivat myös, että kehityskeskustelu pidetään, koska se on muodollinen käytäntö, joka on välttämätöntä käydä. Seuraavassa taulukossa esitetään kehityskeskustelun tarkoitusta.



Taulukko 2: Mikä on kehityskeskustelun tarkoitus?

Työntekijöiltä kysyttiin, mikä heidän mielestään on kehityskeskustelun tarkoitus. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että sen tarkoituksena on asettaa tavoitteita. Teoriaosuudessa korostetaan tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, koska niiden avulla varmistetaan, että organisaation ja työntekijän tavoitteet toteutuvat ja molempien tulevaisuuden näkymät yhtenevät.

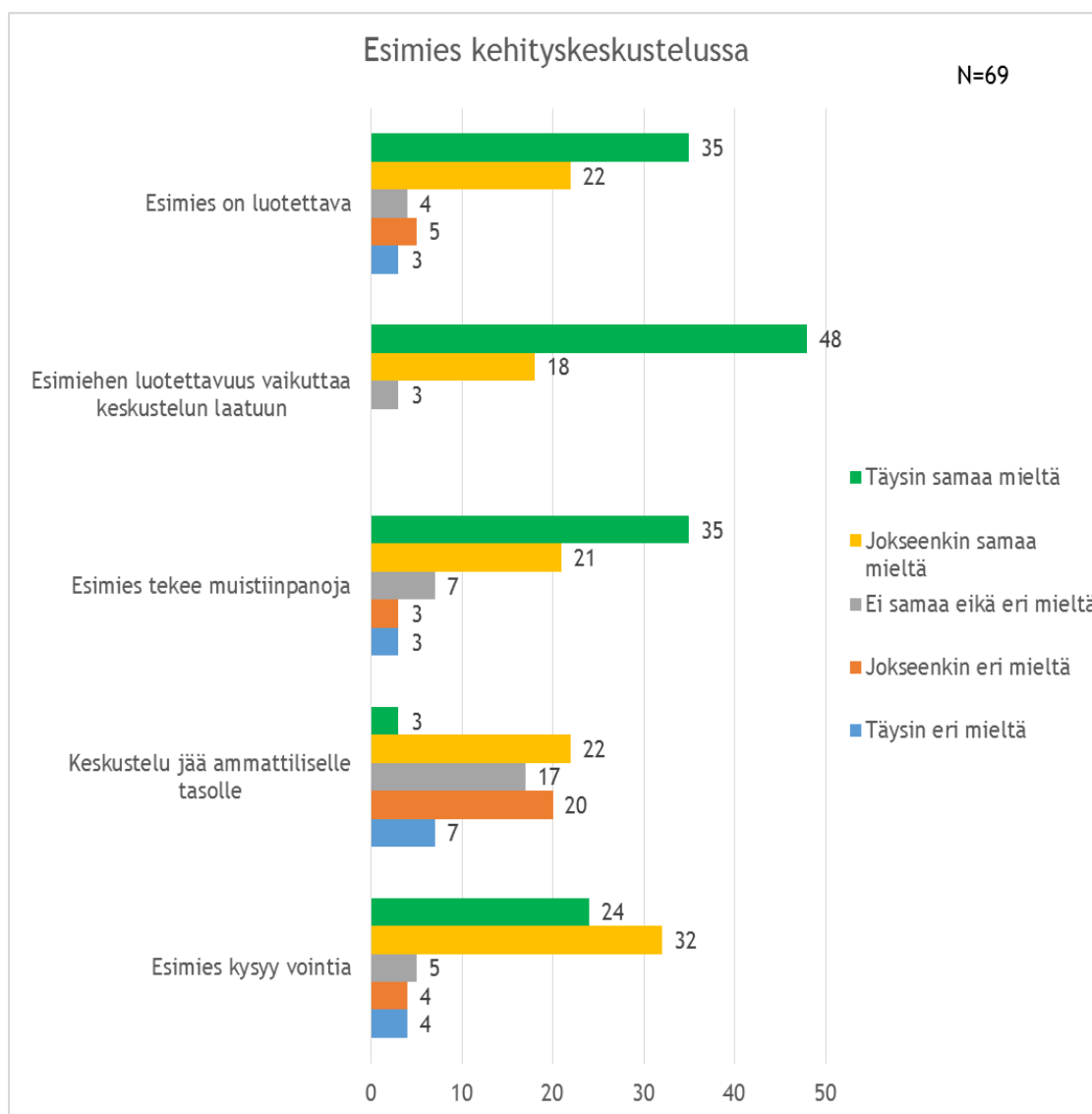
Vastausvaihtoehdoksi oli myös annettu, että kehityskeskustelun tarkoituksena on lisätä myyntiä, mutta siitä ei oltu samaa mieltä. Tämän kysymyksen vastauksista käy ilmi, että esimiehet ovat aktiivisesti ja selkeästi kertoneet työntekijöilleen organisaation strategiasta ja tavoitteista. Taulukko 3 vahvistaa nämä tulokset.



Taulukko 3: Työntekijän näkökulma kehityskeskustelusta

Yllä olevasta taulukosta nousee vahvasti esille se, että työntekijät uskaltavat vapaasti kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta kehityskeskustelusta. Työntekijät kokevat, että hyvän vuorovaikutuksen avulla voi kehittyä ja vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Työntekijät olivat myös

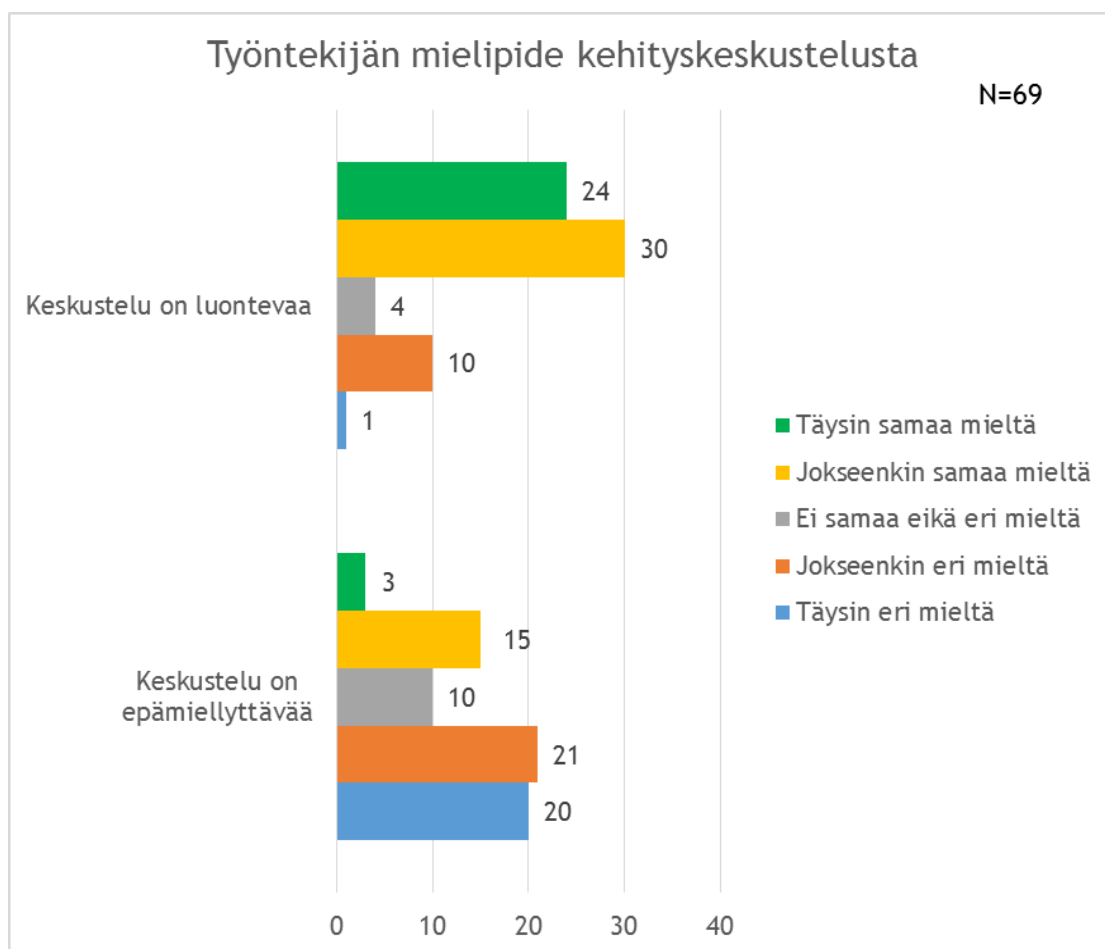
sitä mieltä, että kehityskeskustelu lisää motivaatiota ja että kehityskeskustelusta on käytännössäkin hyötyä. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluun käytetään tarpeeksi aikaa. Tutkimukseen osallistuneilta työntekijöiltä oli myös kysytty kehityskeskustelun kestosta ja suurin osa heistä oli valinnut vaihtoehdon tunti, joka on myös suositeltu aika kehityskeskustelun kestolle. Kehityskeskustelun kestosta löytyy taulukko liitteissä.



Taulukko 4: Esimies kehityskeskustelussa

Työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipide esimiehen roolista kehityskeskustelussa ja esimiehen suhtautumisesta keskusteluun. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen luotettavuus vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen ja laatuun. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esimiehensä on luotettava ja on kiinnostunut kokonaisuudesta. Kehityskeskustelun jäämisestä ammatilliselle tasolle ei oltu täysin samaa eikä täysin eri mieltä, vaikka esimies kysyykin monen mielestä vointia. Melkein kaikki vastaajat kiinnittivät huomiota

siihen, että esimies tekee muistiinpanoja keskustelun aikana. Tämä havainto mainitaan teoriaosuudessa, sillä muistiinpanojen tekeminen on oiva tapa varmistaa, etteivät sanotut asiat unohdu. Esimiehen aito kiinnostus työntekijän sanomisiin on tärkeää, koska silloin esimies osoittaa, että hän ottaa työntekijän ehdotukset ja mielipiteet todesta, ja yrittää toteuttaa ne käytännössä.



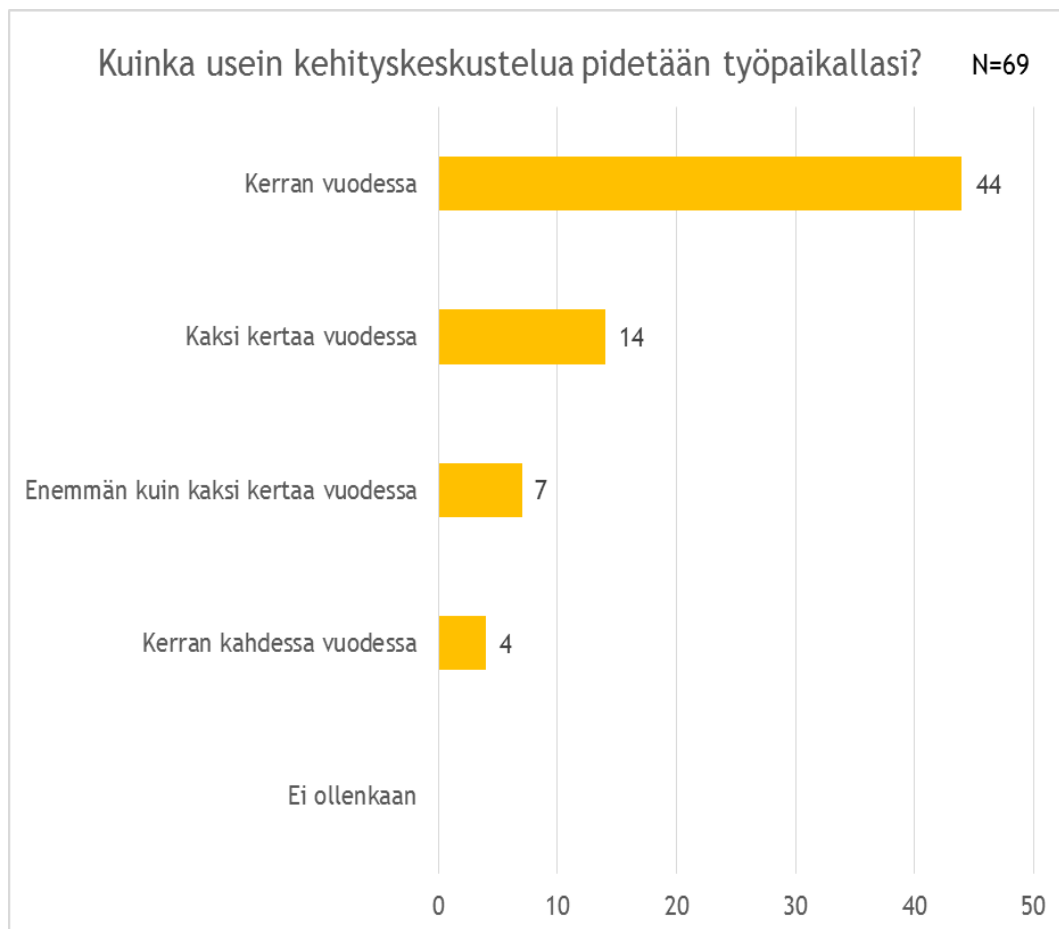
Taulukko 5: Työntekijän mielipide

Työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipide keskustelusta ja yli puolet tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat sitä mieltä, että keskustelu on luontevaa. Työntekijöiltä kysyttiin myös kuinka miellyttäväksi kokivat kehityskeskustelun ja alle puolet kokivat sen epämiellyttäväksi. Kehityskeskustelun luontevuuteen saattaa vaikuttaa myös paikka, jossa keskustelu pidetään, joka on esitetty taulukossa 6.



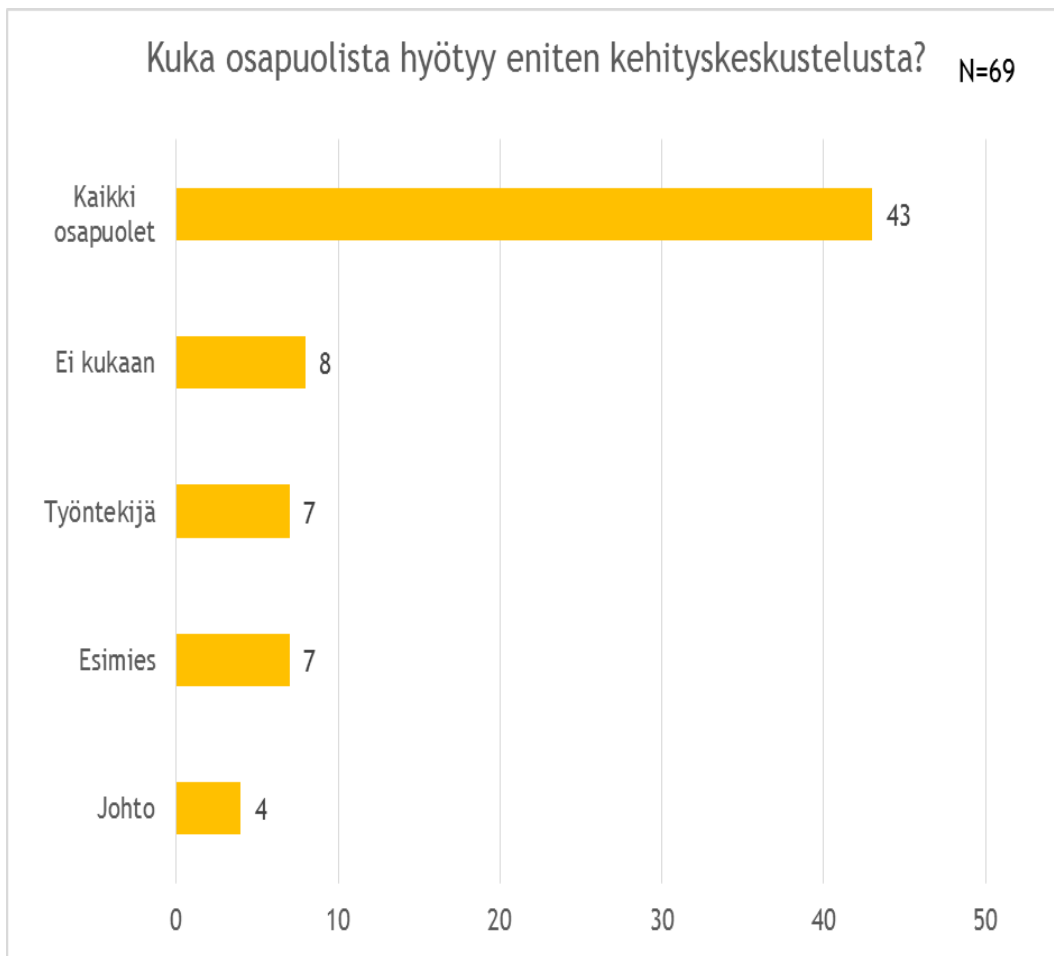
Taulukko 6: Missä kehityskeskustelu pidetään?

Reilusti yli puolet tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat valinneet vastausvaihtoehdon, että kehityskeskustelu pidetään joko neuvotteluhuoneessa tai esimiehen toimistossa. Loput tutkimukseen osallistuneet valitsivat vaihtoehdon yleisissä tiloissa tai taukotilassa.



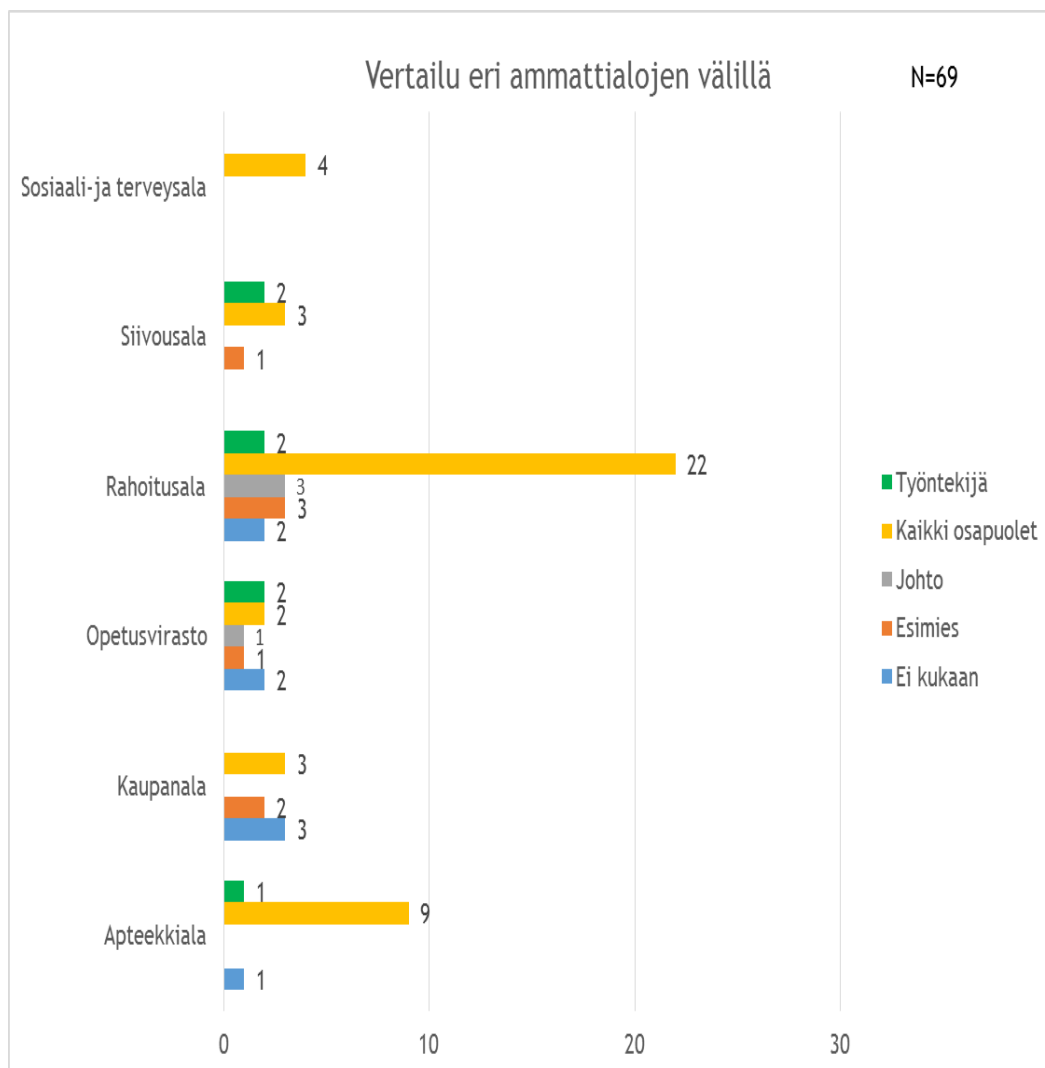
Taulukko 7: Kuinka usein kehityskeskustelu pidetään työpaikallasi?

Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä lähes kaikki olivat valinneet vaihtoehdon, että kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa, joka on myös suositeltu pituus kehityskeskustelulle. Osa vastaajista kuitenkin valitsi vaihtoehdon, että heillä pidettiin kehityskeskustelu enemmän kuin kaksi kertaa vuodessa. Taulukosta voidaan tulkita, että kehityskeskustelu on osa työelämää, sillä kukaan ei valinnut vaihtoehdon, että kehityskeskustelua ei pidetä ollenkaan.



Taulukko 8: Kuka osapuolista hyötyy eniten kehityskeskustelusta?

Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että kaikki osapuolet hyötyvät keskustelusta. Tästä voi päätellä, että kehityskeskustelu ei koske pelkästään työntekijöitä vaan myös esimiestä ja ylempää johtoa. Tästä huolimatta pieni osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokivat, että kehityskeskustelu ei hyödytä ketään.



Taulukko 9: Vertailu eri ammattialojen välillä

Tässä taulukossa tarkoituksena oli verrata eri ammattialojen välisiä eroavaisuuksia. Yllä olevassa taulukossa vertailtiin kuka osapuolista hyötyy eniten kehityskeskustelussa ja suurin osa työntekijöistä taulukossa mainituilla ammattialoilla valitsi vaihtoehdon, että kaikki osapuolet hyötyvät kehityskeskustelusta. Kaikkia tutkimuksen tuloksia vertailtiin tutkimukseen osallistuneiden eri ammattialoilla työskentelevien työntekijöiden välillä, mutta niiden välillä ei löytynyt suuria eroavaisuuksia. Siksi tässä opinnäytetyössä on esitetty ainoastaan yksi vertailutaulukko.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimiskysely onnistui odotetusti ja saaduista tuloksista voi selkeästi päätellä mitä mieltä työntekijät eri ammattialoilta olivat kehityskeskustelusta. Tutkimuksesta selviää, että kehityskeskustelu on organisaation säännöllinen käytäntö tutkimukseen osallistu-

neilla toimialoilla ja sen olevan olennainen osa organisaation työhyvinvointia. Tutkimuksesta voi myös päätellä, että työntekijät arvostavat kehityskeskustelua ja sen painoarvoa heidän työelämässä. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelussa on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja sen lisäävän motivaatiota. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelu hyödyttää kaikkia osapuolia, eikä pelkästään esimerkiksi esimiestä.

Työntekijän kokonaiskuva kehityskeskustelusta näytti olevan melko positiivinen. Suuremman osan mielestä vuorovaikutus oli tärkeää keskustelun onnistumisessa ja sen toteutumisessa käytännössä. Vuorovaikutuksen avulla molemmat osapuolet pystyvät paremmin kommunikoimaan ja ymmärtämään toisiaan. Työntekijät ja esimies voivat yhdessä löytää ratkaisuja pyrkimässään toteuttamaan sekä organisaation että henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteita. Suurin osa työntekijöistä kiinnitti huomiota siihen, että esimies tekee muistiinpanoja keskustelun aikana. Tämä vahvistaa sen, että esimies on aidosti kiinnostunut henkilöstön kehittymisestä ja haluaa olla mukana mahdollistamassa kehittymisen onnistumista. Luottamuksesta esimieheen voidaan päätellä, että työntekijät uskaltavat olla avoimia ja ilmaista omat mielipiteensä selkeästi.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että työntekijät olivat hyvin perillä kehityskeskustelun tarkoituksen olevan organisaation tavoitteiden esille tuomisessa. Tämä vahvistaa sen, että esimiehet ovat osanneet hyödyntää kehityskeskusteluja hyvin edukseen, unohtamatta työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita. Kehityskeskustelun avulla työntekijä osaa yhdistää oman osaamisensa ja tavoitteensa organisaation parhaaksi eduksi. Työntekijät ymmärtävät, että kehityskeskustelu on työkalu, jonka tarkoituksena on palvella sekä esimiestä että työntekijää. Osa työntekijöistä kuitenkin mielsi kehityskeskustelun pelkäksi muodolliseksi käytännöksi, joka yksinkertaisesti kuuluu organisaation käytäntöihin.

Tutkimuksen tuloksista selviää myös, että työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluun käytetään tarpeeksi aikaa, noin tunti, joka on myös suositeltu kesto kehityskeskustelulle. Siinä ajassa ehtii hyvin käymään läpi toteutuneet tavoitteet ja työntekijän kehittyminen verrattuna edelliseen vuoteen. Samalla aika riittää myös seuraavan ajanjakson uusien tavoitteiden asettamiseen. Työntekijät olivat valinneet vaihtoehdon, että kehityskeskustelut pidetään yleensä neuvotteluhuoneissa tai esimiehen toimistossa.

Tutkimuksen tuloksista ja avoimesta palautteesta voidaan päätellä, että ne työntekijät, jotka olivat valinneet vaihtoehdon, että kehityskeskustelu pidetään taukotiloissa tai yleisissä tiloissa, olivat sitä mieltä, että se oli epämiellyttävää. Heistä tuntui, että he eivät voineet avoimesti käydä kehityskeskustelua läpi. Yleisesti kehityskeskusteluista oltiin sitä mieltä, että ne ovat luontevia. Tutkimuksen tulokset vertailtiin tutkimukseen osallistuneiden eri ammat-

tialoilla työskentelevien työntekijöiden välillä, jotta saadaan selville löytyykö niiden välillä huomattavia eroavaisuuksia. Vertailuissa selvisi, että ammattialojen välillä ei ole merkittäviä eroavaisuuksia.

Opinnäytetyössä käsitellyt teoriat ja tutkimuksesta saadut tulokset tukevat aika lailla toisiaan. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tuoneet uusia vastauksia tutkimusongelmaan, enemminkin ne vahvistivat olemassa olevia teorioita. Ne vahvistivat myös sen, että kehityskeskustelu on osa organisaation tehtävää, joka kaipaa säännöllistä päivittämistä ja kehittämistä. Olemassa olevat teoriat ja tutkimuksen tulokset korostavat sen, että kehityskeskustelu ja sen onnistuminen riippuu kokonaan esimiehen ja työntekijän täydestä läsnäolosta ja panostuksesta. Kun molemmat osapuolet ovat sata prosenttisesti mukana, mikään ei estä heitä onnistumasta ja pääsemästä tavoitteisiin. On todella palkitsevaa huomata kuinka käsitellyt teoriat ja tutkimuksen tulokset kulkevat rinnakkain ja täydentävät toisiaan.

Johtopäätöksenä voidaan tiivistää, että kehityskeskustelu on välttämätön jokaisella ammattialalla. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa käydä kehityskeskustelua, koska se on kokonaan riippuvainen esimiehen ja työntekijän asennoitumisesta ja sitoutumisesta. Keskusteluun on tärkeää mennä avoimella ja myönteisellä mielellä, koska se auttaa huomaamaan, missä on kehittämisen tarvetta. Samalla se auttaa hahmottamaan, missä näkee tai haluaisi nähdä itsensä vuoden päästä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Grote, D. 2011. How to be good at performance appraisals: simple, effective, done right. Boston: Harvard Business Review press.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Lindholm, T, Pajunen, R & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehitys-lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: Kopioniini Oy.
- Lindholm, T & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0- Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat-viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki Edita Prima Oy.
- Ronhy-Östberg, M & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Surakka, T & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Duunitalkoot. Mitä on hyvä vuorovaikutus? Työterveyslaitos. Viitattu 12.11.2014.
http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_4_0.html
- ENO. 2012. Ennakoiva ohjaus työelämässä-Työelämän sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot. Viitattu 11.11.2014.
http://www.takk.fi/fileadmin/user_upload/pdf/hankkeet_pdf/ENO_Kasikirja_010212.pdf
- Koppa. Jyväskylän yliopisto. Määrällinen tutkimus. Viitattu 30.11.2014.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- KT, Kuntatyönantajat. 2011. Kehityskeskustelu johtamisen työvälineenä. Viitattu 28.11.2014.
<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/johtaminen/kehityskeskustelu/Sivut/default.aspx>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. Viitattu 28.11.2014.
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>
- Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Viitattu 28.11.2014.
<http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>
- TTK, Työturvallisuuskeskus. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 15.11.2014.
<http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=133>
- TTK, Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 15.11.2014.
<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>
- URA. 2010. Onnistunut keskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Viitattu 21.11.2014.
<http://uralehti.fi/artikkelit/onnistunut-kehityskeskustelu-edellytt-aktiivista-vuoropuhelua>
- Viestintätieteiden laitos. Vuorovaikutustaidot. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.11.2014.
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmienviesti/osallistujat/yksilo/vuorovaikutustaidot.html>
- Vilpas, P. Metropolia. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 30.11.2014.

<http://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Kuvat

Kuva 1: Hyvän työilmapiirin piirteet	7
Kuva 2: Hyvän kuuntelijan piirteet	10
Kuva 3: Hyvän palautteen ominaisuudet.....	13
Kuva 4: Kehityskeskusteluprosessin vaiheet	15
Kuva 5: Väärinymmärretty kehityskeskustelu.....	17

Taulukot

Taulukko 1: Miksi kehityskeskustelu pidetään?	19
Taulukko 2: Mikä on kehityskeskustelun tarkoitus?	20
Taulukko 3: Työntekijän näkökulma kehityskeskustelusta	21
Taulukko 4: Esimies kehityskeskustelussa	22
Taulukko 5: Työntekijän mielipide	23
Taulukko 6: Missä kehityskeskustelu pidetään?	24
Taulukko 7: Kuinka usein kehityskeskustelu pidetään työpaikallasi?	25
Taulukko 8: Kuka osapuolista hyötyy eniten kehityskeskustelusta?	26
Taulukko 9: Vertailu eri ammattialojen välillä	27

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	35
Liite 2 Kyselyn taulukot ja avoin palaute.....	39

Liite 1 Kyselylomake

Kehityskeskustelun merkitys työelämässä

Tätä kyselylomaketta toteuttavat Laurea ammattikorkeakoulun kaksi liiketalouden opiskelijaa, jotka tekevät opinnäytetyönsä kehityskeskustelusta.

Kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa kehityskeskustelun merkitystä työelämässä eri ammattialoilla. Lomakkeen tuloksia tullaan hyödyntämään lopullisessa raportissa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Toivomme, että vastaat rehellisesti jokaiseen kysymykseen, jotta saataisiin koottua mahdollisimman totuudenmukainen käsitys kehityskeskustelusta. Kyselyyn kuluu aikaa noin 5 min.

1. Taustatiedot

Sukupuoli

- Mies
- Nainen

Ikäryhmä

- 18-25v
- 26-35v
- 36-45v
- 46-55v
- 56-65v

Työsuhde

Millä alalla työskentelet?

- Rahoitusala
- Vakuutusyhtiö
- Kauppa-ala
- Apteekkiala
- Sosiaali- ja terveysala
- Muu

Työsuhteesi pituus

- 1 vuosi
- 2-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Kehityskeskustelu

Kuinka usein kehityskeskustelua pidetään työpaikallasi?

- Enemmän kuin kaksi kertaa vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Kerran vuodessa
- Kerran kahdessa vuodessa
- Ei ollenkaan

Missä kehityskeskustelu pidetään?

- Esimiehen toimisto
- Taukotila
- Yleiset tilat
- Muu tila

Kuinka paljon aikaa käytät kehityskeskusteluun valmistautumiseen?

- 1 h
- 30 min
- 15 min
- Ei yhtään

Kauanko kehityskeskustelu kestää?

- 60 min
- 45 min
- 30 min
- 20 min
- Muu

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

- Kehityskeskustelu on luontevaa
- Kehityskeskustelu on epämiellyttävää
- Kehityskeskusteluun käytetään tarpeeksi aikaa
- Esimiehesi on luotettava kehityskeskustelussa
- Esimiehen luotettavuus vaikuttaa kehityskeskustelun laatuun
- Esimies tekee muistiinpanoja keskustelun aikana
- Kehityskeskustelusta on ollut hyötyä työpaikalla
- Olet motivoitunut keskustelun jälkeen
- Kehityskeskustelussa voi ehdottaa lomatoiveita
- Kerrot mielipiteesi rehellisesti/vapaasti
- Annat kritiikkiä
- Pelkää, että antamasi kritiikkiä käytetään sinua vastaan

Miksi mielestäsi kehityskeskustelu pidetään?

- Pakollinen/muodollinen käytäntö
- Esimiehen/johdon tehtävä
- Työntekijöiden omasta toiveesta
- Osa työhyinvointia
- Työkalu, jonka tarkoituksena on palvella sekä esimiestä että työntekijää

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

- Kehityskeskustelua käydään ainoastaan, kun halutaan lisää myyntiä
- Kehityskeskustelussa vuorovaikutus on tärkeää oman työelämän kehityksen kannalta
- Kehityskeskustelussa sekä omat että organisaation tavoitteet tulevat hyvin esille
- Kehityskeskustelu jää pelkästään ammatilliselle tasolle
- Kehityskeskustelussa kysytään työntekijän vointia
- Kehityskeskustelussa saa vaikuttaa siihen mitä työtehtäviä haluaisi tehdä
- Kehitysideasi otetaan vastaan avoimesti
- Kehityskeskustelussa tuomasi kehitysehdotus on toteutunut myös käytännössä
- Kehityskeskustelu olisi tärkeää pitää joka työpaikalla

Kuka osapuolista hyötyy eniten kehityskeskustelusta?

- Johto
- Esimies
- Työntekijä
- Kaikki osapuolet
- Ei kukaan

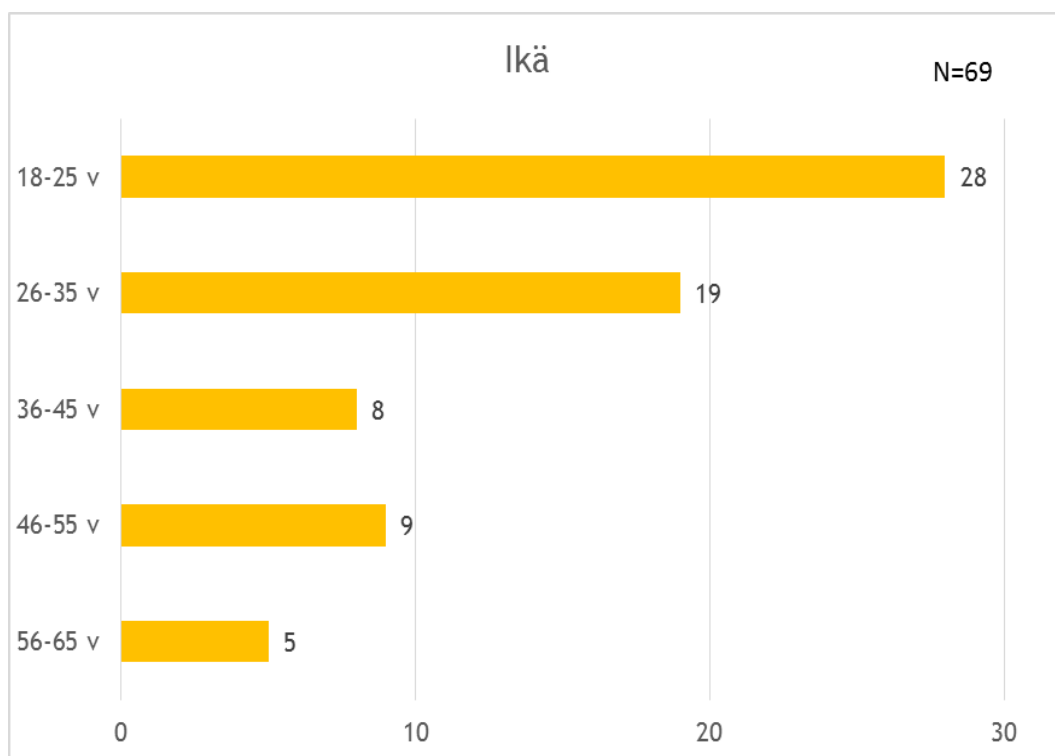
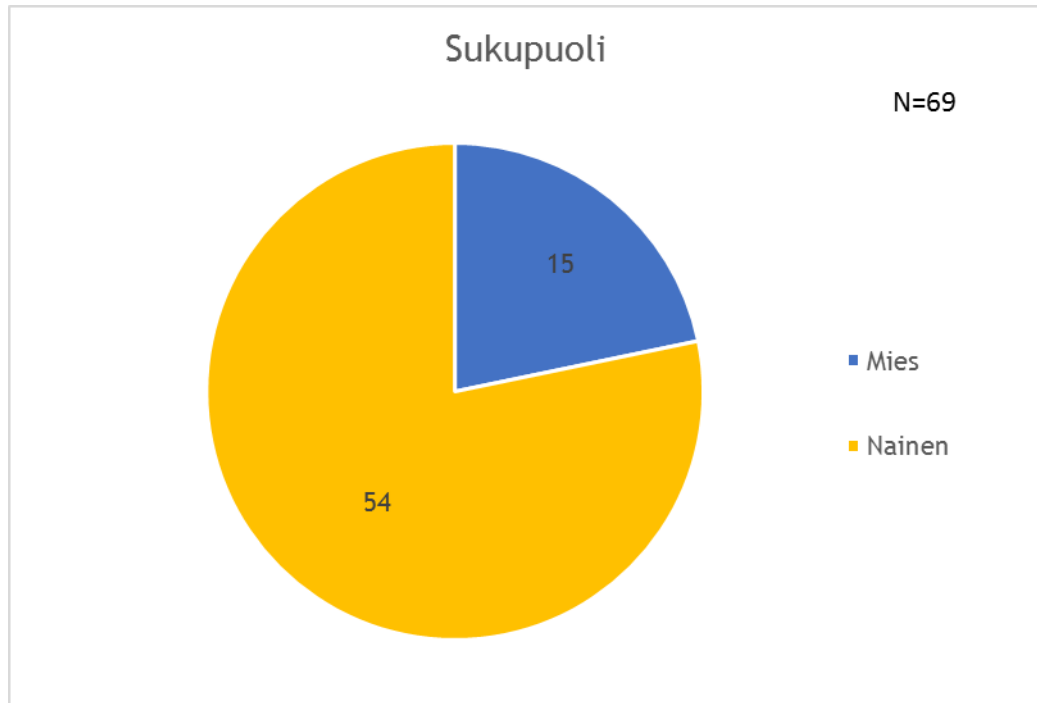
Palaute

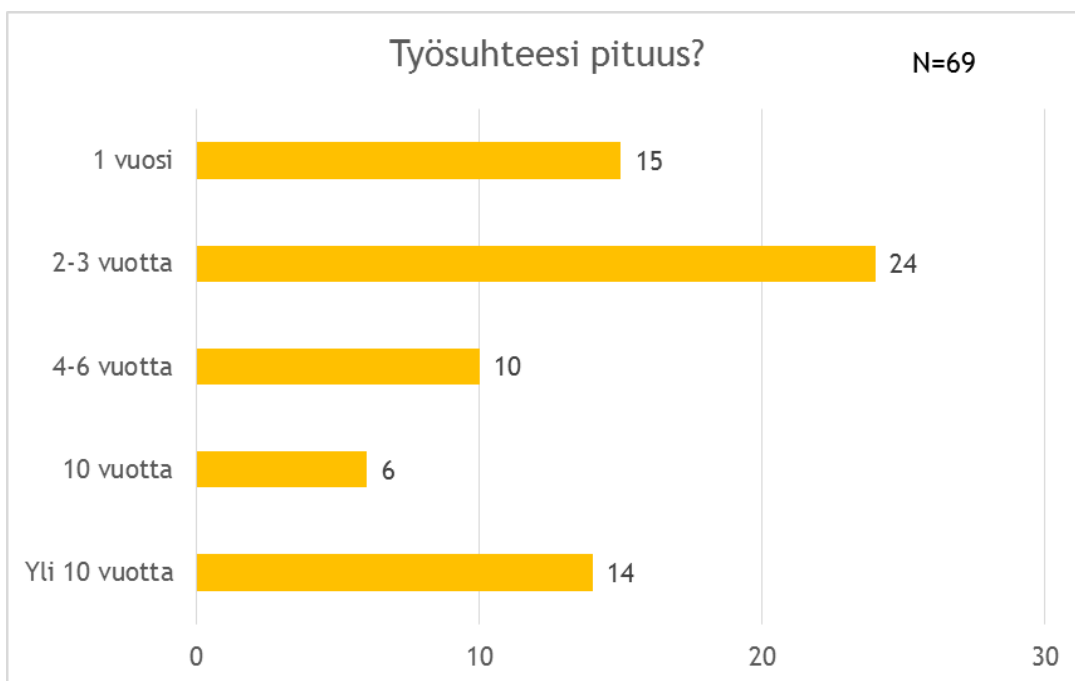
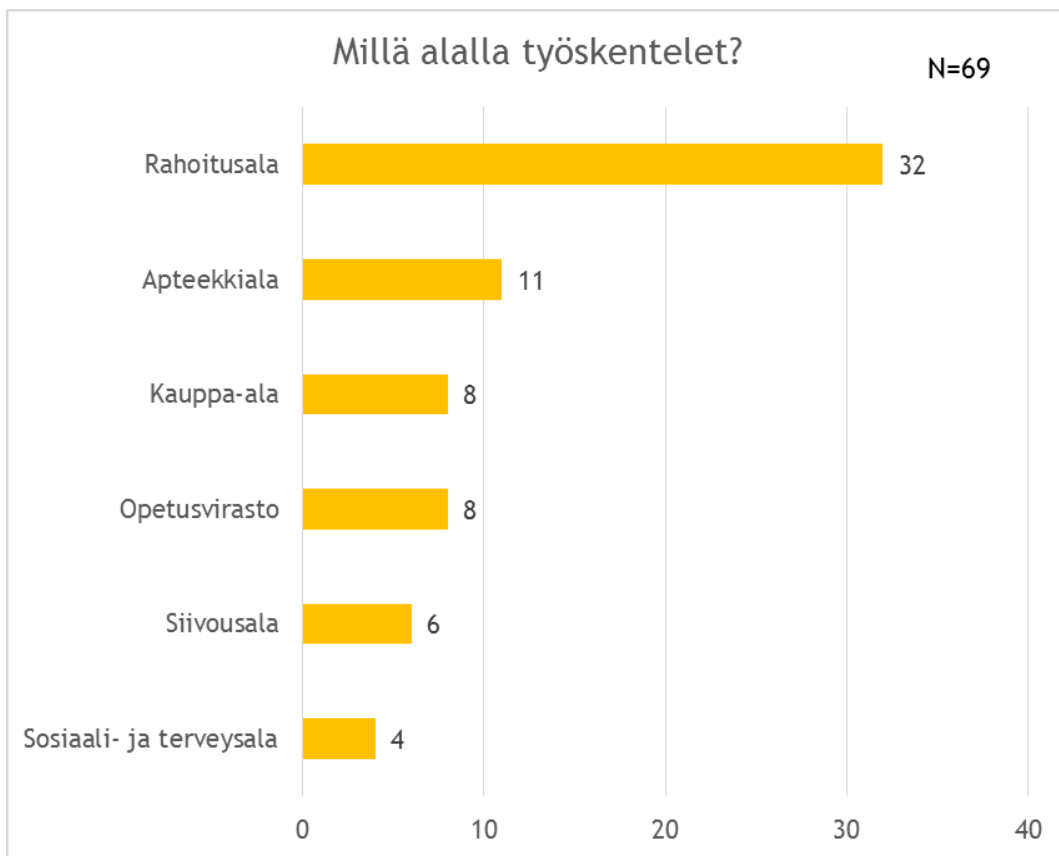
Kerro lyhyesti, miten kehityskeskustelua voisi mielestäsi yleisesti kehittää/parantaa?

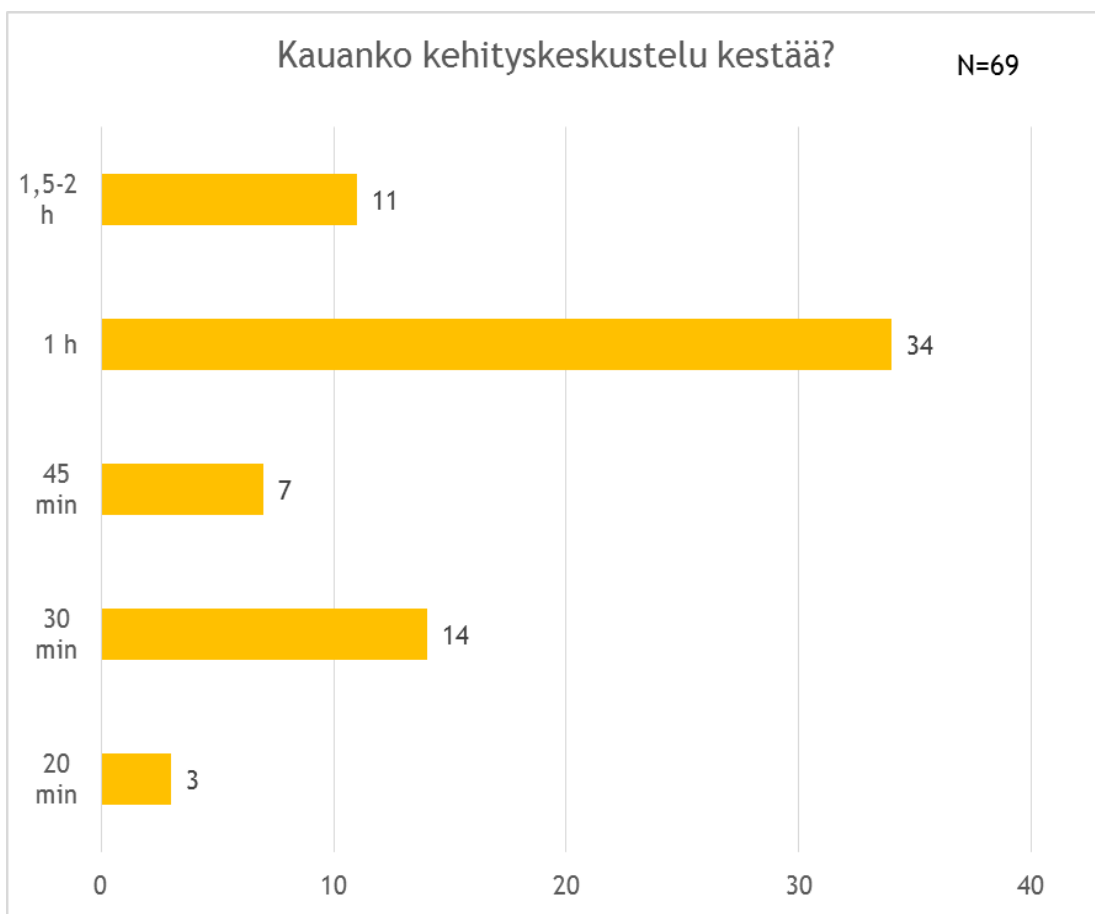
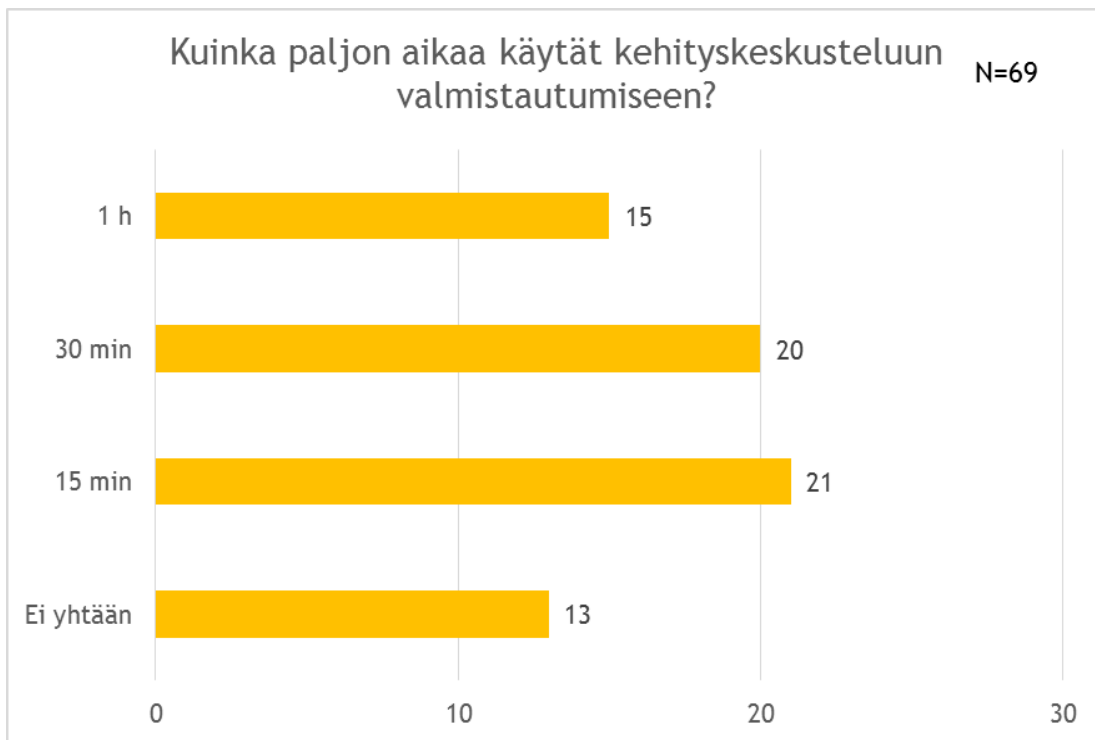
Kiitos vastauksistasi ja mukavaa syksyn jatkoa!

Liite 2 Kyselyn taulukot ja avoin palaute

Kyselyn taulukot







Avoin palaute

Kerro lyhyesti, miten kehityskeskustelua voisi mielestäsi yleisesti kehittää/parantaa?

Rahoitusala:

- enemmän keskusteluja, kuin valmiita vastauksia
- luotettava esimies työntekijä suhde, luottamus olisi tärkeätä Suorituksen arvioinnin lisäksi painoa myös pehmeälle puolelle. Parempi valmistelu

Apteekkiala:

- Ei kehitysehdotuksia
- USEAMMIN, MYÖS EI-NIIN-MUODOLLISIA KESKUSTELUJA, ESIM. LYHEMPIÄ, MITÄ KUULUU KESKUSTELUJA
- Kehityskeskustelu olisi mielestäni hyvä pitää neutraalissa ympäristössä, jossa työntekijä on helppo olla oma itsensä. Esim. esimies istuu mieluummin työntekijän vieressä kuin pöydän takana. Työajasta voisi varata myös aikaa kehityskeskustelun valmistautumiseen, jotta olisi aikaa pohtia asioita ja kysymyksiä tarkemmin
- 30 minuuttia on liian vähän, esimiehen toimisto on huonohko paikka pitää keke:a

Sosiaali- ja terveysala:

- Olemalla avoin ja puhumalla avoimesti asioista, jotka vaivaavat. Yleensä nämä puutteelliset, koska esimies sen kuitenkin pitää ja olisi ehkä hänestäkin paljon sanottavaa
- ei korjattavaa, näin on hyvä
- Asioiden seuranta ja sparraus vuoden aikana, useammat keskustelut 2-3 vuodessa

Kaupanala:

- En osaa sanoa
- Aluksi pitäisi selvittää, miksi kyseinen keskustelu käydään ja ketä varten, sekä millaisia toimenpiteitä keskustelun perusteella tehdään
- tilanne voisi olla avoimempi ja järjestetty rennommaksi, esimerkiksi tuomalla kahvia, pullaa, tms. tuomaan ”tunnelmaa”

Siivousala:

- Mielestäni esimiehen tulisi pitää enemmän huolta työntekijöistään, jonka takia pitäisi siis kehityskeskusteluja, oma esimiehen tässä mielessä toimii väärin, sillä järjestää meille aikaa keskustella todella harvoin vain koska se on pakollista, eli omaa mielenkiintoa asiaan ei löydy esimiehen puolelta

Opetusala:

- Keskustelu ei saisi venyä yli tunnin mittaiseksi (itselläni se kesti 2,5h ja esimies kertoi lähinnä omasta työhistoriastaan). Napakka, hyvä, selkeä kehityskeskustelu järkevällä etenemisellä ja kysymyksillä
- Enemmän vapaata keskustelua ja lyhyemmät ”pakolliset” dokumentit. Kehityskeskustelu kannattaisi pitää kaksi kertaa vuodessa
- Kehityskeskusteluun pitäisi varata aikaa max. 2 tuntia, tunti ei riitä. Enemmän valtaa esimiehelle tehdä työntekijöitä koskevia päätöksiä