



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Henkilökunnan odotukset kehityskeskusteluista Apti Oy:ssä

Lavonen, Janelin

2016 Laurea Espoo

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilökunnan odotukset kehityskeskusteluista Apti Oy:ssä

Janelin Lavonen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Lavonen Janelin

## Henkilökunnan odotukset kehityskeskusteluista Apti Oy:ssä

Vuosi 2016 Sivumäärä 65

---

Tämän opinnäytetyön aihe on selvittää henkilöstön odotuksia kehityskeskusteluista. Aihe rajattiin siihen, minkälaiset odotukset kehityskeskusteluista on toimeksiantajan yrityksen henkilöstöllä. Tarkoituksena on ymmärtää, miten kehityskeskustelut toimivat käytännössä ja mitä piirteitä tulisi huomioida mahdollisia kehityskeskusteluja järjestäessä. Työn tavoitteena on saada mahdollisimman monipuolinen ja selkeä käsitys siitä, mitkä asiat ovat yrityksen henkilöstön mielestä tärkeimpiä ja hyödyllisimpiä esimies - alaiskeskusteluissa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Apti Oy ja kehityskeskustelut ovat yrityksen henkilöstöhallinnolle täysin uusi asia.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Apti Oy:n henkilökunnan tarpeita ja odotuksia sekä heidän tavoitteita, turhautumia ja toiveita työarjen suhteen. Tutkimuksen ongelmana on selvittää, minkälaiset kokemukset henkilöstöllä on kehityskeskusteluista ja mitä odotuksia mahdollisista tulevista keskustelutilanteista. Opinnäytetyö on Apti Oy:lle opas ja tutkimustulokset tukevat onnistuneiden kehityskeskustelujen rakentamista, jos kehityskeskustelut päätetään ottaa osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa.

Työssä tutustutaan ensin toimeksiantajaan, miten yritys on perustettu ja kuinka yrityksellä menee tänä päivänä. Sitten tarkastellaan, mitä kehityskeskustelut käytännössä tarkoittaa ja perehdytään siihen, mistä kehityskeskustelut on saanut alkunsa, mitä se on tänä päivänä ja minkälaisia vaiheita se pitää sisällään. Lisäksi käydään läpi, miten kehityskeskustelut tukevat yrityksen palautekanavia, minkälaisia haasteita kehityskeskusteluilla on sekä mitkä ovat kehityskeskustelujen onnistumisen edellytyksiä.

Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jota rikastutti kvalitatiivinen tutkimus. Aineistonhankintamenetelminä käytettiin havainnointia, brainstormingia ja kyselyä. Määrällisellä tutkimuksella ja siihen valittujen aineistonhankintamenetelmien avulla haluttiin varmistaa, että tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman selkeitä ja nopeasti tulkittavissa olevia näkökulmia.

Tutkimuksen perusteella kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja niitä pidetään suurella arvolla. Tuloksissa korostui myös se, että kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi palautekanavaa, omaa sekä yrityksen tulevaisuutta ja yrityksen sisäistä viestintää. Lisäksi tuloksista selviää, mitä asioita Apti Oy:n olisi hyvä kehittää ja mitä asioita yrityksen mahdollisten kehityskeskustelujen olisi hyvä pitää sisällään. Yleisesti ottaen tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että henkilöstö haluaa keskustella esimiehen kanssa asioista, joista ei normaalisti työarjessa ehdi tai se ei ole ollut mahdollista kiireiden tai sisäisen viestinnän toimimattomuuden takia. Jatko-tutkimuksissa voitaisiin tutkia, kuinka kehityskeskustelut saatiin toteutettua ja hyödynnettiinkö sen tuloksia yrityksessä, jotta saataisiin syvällisempi kuva kehityskeskusteluista ja sen hyödyistä Apti Oy:ssä.

Asiasanat: Kehityskeskustelu, vuorovaikutus, henkilöstöjohtaminen

Lavonen Janelin

**Apti Oy employees' expectations of performance appraisal**

Year	2016	Pages	65
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis is to find out the employees expectations of the performance appraisal at Apti Oy. Performance appraisal is too broad for a thesis subject, so the subject was limited to the company's expectations of the performance appraisal. The purpose is to understand, how the performance appraisal works in practice and what features should be taken into account when organizing performance appraisals. The goal of this thesis is to obtain a diverse and clear picture of which factors are according to the employees most important and useful in the performance appraisal. The thesis was commissioned by Apti Oy and the performance appraisal is a completely new subject to their human resources management.

This thesis researches Apti Oy's employee's needs and expectations and their goals, frustrations and hopes about their working week. This includes training needs, the kinds of experiences the employees have had of performance appraisals and their expectations for performance appraisal discussions. This thesis is a guidebook to Apti Oy and the research supports the building of successful performance appraisals, if the company decides to take them as a part of the human resource management.

The first section of the theoretical framework provides an overview of the case company, with information about how the company was established and what it does today. This section also provides information about performance appraisals including an-historical overview and how appraisals are currently used. The thesis also provides information about how performance appraisals support company's feedback channels, including potential difficulties and the keys to successful performance appraisals.

The research made for this thesis was quantitative research which was enriched with a qualitative research. The methods used to gather data included observation, brainstorming and enquiries. The use of quantitative research and the methods used for gathering data helped ensure that the data gathered was clear and fast to interpret.

According to the results of the research, performance appraisals are considered useful and appreciated. The research also showed that during the performance appraisal the issues that should be discussed include the company's feedback channel, the employees' and company's future, and the company's internal communication. The results of the research also show how Apti Oy could improve and what the company's performance appraisals could consist of. In general, according to the research it could be said that the employees want to discuss with their supervisors those matters that they do not normally have time to discuss in everyday working life or that are not possible to discuss due to the lacks of information. Follow-up research could investigate how subsequent performance appraisals were put into action and the results of that used to the benefit of the company. In that way there would be a deeper picture of performance appraisals and their benefits to Apti Oy.

Keywords: Performance appraisal, interaction, human resource management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Työn tausta.....	7
	1.2 Tutkimusongelma ja - tavoitteet.....	8
2	Apti Oy.....	9
	2.1 Vuonna 1995.....	9
	2.2 Nykyhetki.....	10
	2.3 Henkilökunta.....	11
3	Kehityskeskustelut.....	11
	3.1 Kehityskeskustelujen tarkoitus.....	12
	3.2 Kehityskeskustelut käytännössä.....	13
	3.2.1 Esimiehen näkökulmasta.....	14
	3.2.2 Työntekijän näkökulmasta.....	14
	3.3 Kehityskeskustelun vaiheet.....	15
	3.4 Kehityskeskustelut palautekanavana.....	18
	3.5 Kehityskeskustelujen haasteet.....	19
	3.6 Kehityskeskustelujen onnistumisien edellytykset.....	20
4	Tutkimuksen kulku.....	22
	4.1 Havainnoinnin kulku.....	23
	4.2 Brainstormingin sekä kyselyn kulku.....	23
5	Tutkimustulokset ja tulosten analysointi.....	25
	5.1 Tutkimuksesta saadut tulokset.....	25
	5.2 Tulosten analysointi.....	26
	5.2.1 Havainnoinnin ja brainstormingin analysointi.....	26
	5.2.2 Kyselylomakkeen analysointi.....	33
6	Yhteenveto, arviointi ja johtopäätökset.....	39
	6.1 Tutkimustuloksien yhteenveto SWOT-analyysimenetelmällä.....	39
	6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	41
	6.3 Johtopäätökset.....	42
	Lähteet.....	44
	Kuviot.....	46
	Taulukot.....	47
	Liitteet.....	48

## 1 Johdanto

”Menestys alkaa hiipua sillä hetkellä, kun alat pitää jatkuvaa kehittymistä tarpeettomana.” Kehityskeskustelu, eli alaisen ja esimiehen säännöllinen yhteydenpito on yleistynyt organisaatioiden tasolla pikku hiljaa. Kuitenkin 60 prosenttia työntekijöistä ei muista käyneensä tällaisia keskustelutilanteita esimiestensä kanssa, vaikka useamman vuoden yrityksessä ovat olleet. (Lindholm & Salminen 2014, 17.) Monella, varsinkin suomalaisilla on tapana pysyä samassa työpaikassa vuosikymmeniä (YLE 2015), muutaman vuoden jälkeen sitä uskoo osaavansa jo kaiken omasta työtehtävästä. Parhaimmillaan kehitystä tapahtuu joka päivä, mutta entä jos näin ei enää ole. On mahdollista, että arki alkaa monelle tuntua tylsältä ja liian rutiininomaiselta. Muuttuvassa sekä digitaalisessa maailmassa yhä useampi haluaa työelämäänsä kehitystä sekä lisähaasteita, mikä on myös väistämätöntä, sillä tuotteet ja palvelutkin kehittyvät jatkuvasti (Tolvanen 2012). Kuinka siis saada myös omat aiheet ja tavoitteet kuuluviin.

Kehityskeskustelut ovat tällaisten tilanteiden pelastajia. Kehityskeskusteluissa jokainen, jopa ne ujoimmat työntekijät, pääsevät keskustelemaan esimiehen kanssa rauhassa ja kahden. Esimies-alaiskeskustelut ovat hyödyksi niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Useimmiten löytyy tilanteita, joissa molemmat osapuolet voivat kehittyä ja saada palautetta. Hyvin suunniteltu, valmisteltu ja toteutettu keskustelu kantaa hedelmää pitkälle ajalle, jos vain osapuolet luottavat ja ovat avoimia keskustelutilanteessa. ”Kun kehityskeskustelut otetaan työpaikalla käyttöön, voidaan parantaa koko organisaation kommunikointikykyä. Kehityskeskusteluissa työntekijät voivat kehittää omia keskustelutaitojaan ja nämä uudet keskusteluvälmiudet rikastuttavat myös arkisia työkeskusteluja.” (Salminen 2015, 5.)

Kehityskeskusteluilla on monenlaisia hyötyjä esimiehille. Keskustelut antavat mahdollisuuden levittää yrityksen tavoitteita, missiota, visiota sekä arvoja käytäntöön. Esimiehet pääsevät tutustumaan työntekijöihinsä sekä selvittämään heidän osaamisiaan ja halua ja uskallusta kehittyä urallaan. Kehityskeskustelut takaavat palautekanavan, jos yrityksessä palautteen anto on muuten huono. Keskusteluissa esimies saa mahdollisuuden tarkastella omaa johtamistapaa ja sen kehittämistä. Kehityskeskustelut luovat tilaisuuden uusille ja luoville ideoille, jos yrityksessä niille on tarpeen. (Aarnikoivu 2010, 64-65).

Kehityskeskusteluissa työntekijät saavat mahdollisuuden kuulla yrityksen sen hetkisestä tilasta ja tulevaisuuden tavoitteista, sekä mahdollisuuden osallistua sen saavuttamiseen. Keskustelutilanteessa on tilaisuus pohtia omia työtehtäviä ja roolia, ja halutaanko siihen muutosta. Kehityskeskusteluissa myös palautteen anto ja saaminen on suuressa roolissa. Lisäksi keskustelutilanteissa on mahdollisuus oppia tuntemaan esimiestä, jos kanssakäymistä ei muulloin juurikaan ole. (Aarnikoivu 2010, 65)

Tämän opinnäytetyön sekä tutkimuksen tulosten avulla Apti Oy:n johto voi pohtia kehityskeskustelujen käyttöönoton tarpeellisuutta yrityksessään. Opinnäytetyö toimii kehityskeskusteluiden tietopakettina sekä esimiehille että työntekijöille. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat onnistuneiden kehityskeskustelujen luomisessa, jos kehityskeskustelut päätetään ottaa osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa.

Työn tausta ja aihe esitellään seuraavissa alaluvuissa 1.1 ja tutkimusongelma sekä - tavoitteet kuvataan luvussa 1.2. Opinnäytetyössä käydään läpi toimeksiantajaa sekä teoriaosuudessa kehityskeskusteluja syvällisemmin. Teorian avulla pyritään ymmärtämään kehityskeskusteluja esimiehen sekä työntekijän näkökulmasta ja sen eri vaiheita. Lisäksi käydään läpi kuinka kehityskeskustelut tukevat organisaation palautekanavaa ja minkälaisia haasteita keskusteluissa on. Näitä tukee vielä kehityskeskustelujen onnistumisen edellytykset.

Tutkimus kuvataan luvussa 4, jossa myös esitellään tutkimusmenetelmät ja kuvataan tehdyn tutkimuksen kulku sekä tutkimuksen luotettavuus. Luvussa 5 esitellään tutkimuksessa saadut tulokset, joista on muodostettu SWOT-analyysitaulukko ja lopuksi luvussa 6 on tiivistetty yhteenveto ja tutkimuksen johtopäätökset.

## 1.1 Työn tausta

Vuonna 2014 minulle avautui mahdollisuus hakea töihin pieneen tilitoimistoon, Apti Oy:öön, josta jatkossa käytetään myös termiä Apti. Apti lähti heti innokkaasti opinnäytetyön toimeksiantajaksi, vaikka aihetta ei vielä silloin osattu päättää. Tarkoituksena oli kuitenkin yhdessä päättää jokin aihe, mistä olisi yritykselle hyötyä tulevaisuudessa. Ajankohtaista ja hyödyllistä teema pohdittiin reilu vuosi. Aptiin on ennenkin suoritettu erilaisia hankkeita opiskelijoiden toimesta.

Hankkeen syntymisen taustalla on tarve saada mielenkiintoista tietoa siitä, miten henkilökunta kokee Aptin sisäisten käytäntöjen toimivuuden. Tällainen tieto on tärkeä osa liiketoiminnan kehittäjille, jotta liiketoimintaa voi kehittää ja tehostaa tiedon pohjalta oikeaan suuntaan (Virtakoski 2014). Keskustelin osakkaiden sekä työntekijöiden kanssa moneen otteeseen, kunnes huomasin tietynlaisten asioiden tulevan muita asioita useammin esille. Nämä asiat liittyivät kaikki tavalla tai toisella esimiehen ja alaisten keskinäiseen kommunikointiin, viestintään ja ymmärrykseen. Asiaan haluttiin kehitystä.

Toimeksiantaja oli samaa mieltä kanssani yrityksen kehityskohteesta eli esimiesten ja alaisten keskinäisestä kommunikoinnin kehittamisestä yrityksessä. Pohdittiin yhdessä, mihin asiaan kannattaisi syventyä ja mistä olisi eniten hyötyä yritykselle. Ehdotin toimeksiantajilleni, että ongelma voitaisiin rajata henkilökunnan odotuksiin kehityskeskusteluista, jolloin mahdolliset kehityskeskustelut voitaisiin rakentaa tämän opinnäytetyön tutkimustuloksien ympärille. Toi-

meksiantaja otti ehdotukseni tutkimusongelmasta ilomielin ja avoimesti vastaan. Heistä yritys tosiaankin voi hyödyntää tätä opinnäytetyötä ja sen tutkimuksen tuloksia kehityskeskusteluja suunniteltaessa, jos he päättävät ottaa kehityskeskustelut osaksi henkilöstöhallintoa. Toimeksiantajat haluavat kehittyä yhteistyökumppanina, mutta myös työnantajina. Henkilöstön hyvinvointi ja kehitysehdotukset ovat heille tärkeitä asioita. Lisäksi opinnäytetyö olisi opas heille, joilla ei ole tietoa tai paljon kokemusta kehityskeskusteluista.

Pohdintojen jälkeen opinnäytetyön tutkimusongelmaksi valittiin kehityskeskustelut ja Aptin henkilökunnan odotukset siitä. Aihe rajattiin juuri siihen, mitkä odotukset Apti Oy:n henkilökunnalla on kehityskeskusteluista. Tavoitteena on saada jonkinlainen käsitys siitä, mitä yrityksen oma henkilöstö odottaa ja toivoisi mahdollisilta kehityskeskusteluilta. Näin Apti pääsisi heti suunnittelemaan oikeanlaista menetelmää ja tyyliä, mikä sopii heidän yritykselle.

## 1.2 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Kuten aiemmin on ilmennyt, tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on Aptin henkilökunnan odotukset kehityskeskusteluista. Aptilla ei ole ollut minkäänlaisia virallisia esimiesalaiskeskusteluja sen elinkaaren aikana, toisin sanoen työntekijöillä ei ole ollut tasavertaisia tilaisuuksia keskustella esimiehen kanssa keskeisistä työhön liittyvistä asioista. Tavoitteena on selvittää yrityksen henkilökunnan kokemuksia, mielikuvia ja tietoja kehityskeskusteluista, sekä tutkia, että kuinka hyvä palautekanava Aptilla on ja pystyykö yritys auttamaan henkilöstöä heidän urakehityksessä. Käytännön tasolla tutkitaan myös, mitä asioita keskusteluissa tulisi käsitellä ja pystyisivätkö he olemaan avoimia keskustelutilanteessa. Ymmärrys sekä tieto henkilökunnan odotuksista helpottavat hyvän kehityskeskustelutilanteen syntymistä.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten Aptin henkilöstö suhtautuu tämän hetkiseen viestinnän, kommunikoinnin ja palautekanavan tilanteisiin yrityksessä. Uskovatko he siihen, että kehityskeskustelut loisivat paremmat mahdollisuudet edellä mainittuihin asioihin. Haluaisivatko he kehityskeskustelut osaksi Aptin henkilöstöhallintoa? Mahdolliseksi ongelmaksi voisi kuitenkin koitua Aptin kiireellisyys. Ehtisivätkö esimiehet suunnitella ja valmistella tarpeeksi kehityskeskustelutilanteita, entä kuinka käy keskustelujen jatkotoimenpiteiden ja osattaisiinko kehityskeskustelujen antimia hyödyntää tulevaisuudessa.



## 2 Apti Oy

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä Apti Oy:n. Luvussa tutustutaan yrityksen toimintaan sekä käsitellään yrityksen historiaa, nykyhetkeä ja henkilökuntaa.

”Apti on Suomen johtava täysin apteekkien taloudenhoitoon erikoistunut tilitoimisto, ykkösvalinta apteekkareille jotka arvostavat näkemystä ja osaavat vaatia henkilökohtaista palvelua taloudenhoidon kumppaniltaan.” (Apti Oy 2014.) Apti täytti viime vuonna 20 vuotta. Siinä ajassa on ehtinyt tapahtua paljon ja ennen kaikkea Apti on saavuttanut johtoaseman apteekikialan tilitoimistona ympäri Suomea. Yritys tarjoaa asiakkailleen laajaa taloushallinnon osaamista, esimerkiksi kirjanpidon, tilinpäätökset, veroilmoitukset, graafiset raportit (Accuna ja Talgraf) ja budjetoinnit. Näiden lisäksi asiakkailta on mahdollisuus hyödyntää Aptin tarjoamia lakipalveluita ja konsultointia sekä mahdollisuus osallistua vuosittaisiin Aptin järjestämiin koulutustilaisuuksiin, missä on useita alan huippuasiantuntijoita. Koulutustilaisuudet saivat alkunsa vuonna 1983 ennen kuin Apteekkien tilipalvelu LB perustettiin. Ensimmäisen koulutusristeilyn jälkeen koulutusristeilyt ja -tapahtumat ovat muuttuneet perinteisiksi ja saavuttaneet asiakkaiden suuren suosion. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi Aptin historiaa ja nykytilannetta. (Nurmela 2013, 26.)

### 2.1 Vuonna 1995

Apti on apteekkien taloushallintoon erikoistunut tilitoimisto, jonka juuret ulottuvat vuodelle 1995. Siitä lähtien Aptin toimisto on sijainnut Helsingin keskustassa, Ratakadulla, samassa rakennuksessa Apteekkariliiton ja Farmasian oppimiskeskuksen kanssa. Yrityksen perustajalla Lars Björklöfillä oli tuolloin reilun 20 vuoden kokemukset kyseiseltä alalta, kun hän päätti perustaa oman yrityksen ja lähteä Pharmalex Oy:stä, jossa hän oli pienosakkaana hoitamassa saman alan työtehtäviä. Toukokuussa 1995 syntyi yritys nimeltään Apteekkien tilipalvelut Lars Björklöf, josta jatkossa käytetään nimeä Apteekkien tilipalvelut LB. Kuviossa yksi käy ilmi, minkälainen yrityksen logo oli ennen vuotta 2010, kun se oli vielä Apteekkien tilipalvelut LB. (Nurmela 2013, 25. Björklöf 2016.)



Kuvio 1: Apteekkien tilipalvelut Lars Björklöf logo (Ahola 2016.)

Vuonna 2010 Björklöf suunnitteli muutosta yritykselleen sekä tulevaisuudelleen, joten hän valitsi yrityksen johtoon mukaan muutaman osakkaan alaisistaan. Björklöf jatkoi yrityksessä toimitusjohtajana. Tästä seurasi se, että Apteekkien tilipalvelu LB jaettiin Apti Oy:ksi sekä

Apti yhtiöt Oy:ksi. Apteekkien tilipalvelu LB toimii edelleen Apti Oy:n aputoiminimenä. (Nurmela 2013, 25.)

Yritys tarjoaa myös muille aloille kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita. Tällaisia yrityksiä on kuitenkin vain vajaa kymmenen prosenttia Aptin asiakaskannasta. Apteekkien lisäksi asiakas-kuntaan kuuluvat apteekkien yhteydessä toimivat osakeyhtiöt sekä muutamia muun toimialan yrityksiä. Pääasiassa Aptin asiakaskanta koostuu kuitenkin toiminimistä. (Nurmela 2013, 25.)

## 2.2 Nykyhetki

Aptilla on neljä perusarvoa: vastuullisuus, asiakkaan menestyminen, selkeys ja sitoutuminen. Yrityksen kotisivuilta löytyy arvoihin liittyvä seuraava lainaus: ”Vaalimme asiakkaita ja teemme kaikkemme sen eteen, että he saavat kaiken tarvitsemansa tuen ja avun tehokkaasti, ystävällisesti ja aikataulussa. Arvostamme myös itseämme korkealle, huolehdimme osaamisestamme, kehitämme itseämme ja hoidamme terveyttämme asianmukaisesti. Haluamme aina tehdä tuloksia ja mahdollistaa apteekkitoimialan menestymisen nyt ja tulevaisuudessa. Siinäpä se!” (Apti Oy 2014.)

Aptin visiona on olla apteekkien yksi tärkeimpiä yhteistyökumppaneista, joka luo apteekkeille mielenrauhan talouteen liittyvissä kysymyksissä. Aptin missiona onkin tarjota asiakkailleen monipuolisia ja ammattitaitoisia taloushallinnon palveluita, jolloin apteekkien henkilöstölle jää enemmän aikaa syventyä oman alan osaamisiin. Toisin sanoen Aptin on oltava koko ajan ajan tasalla, jotta missio onnistuisi. Aptilla on selkeä strategia: ”Yrityksen strategisena päämääränä on kehittyä koko ajan vastaamaan asiakkaidensa tarpeita muuttuvan lainsäädännön ja kovenevan kilpailun osalta.” (Nurmela 2013, 25.)

Apti on hiljalleen kasvava yritys ja vuonna 2014 se on saavuttanut parhaimmat tuloksensa. Liikevaihtoa oli 1 213 000 euroa ja tilikauden tulos 235 000 euroa. Kuviossa kaksi näkyy Apti Oy:n tämän hetkinen logo. (Apti Oy 2014, Finder 2015.)



Kuvio 2: Apti Oy:n logo (Apti 2014.)

### 2.3 Henkilökunta

Aptin henkilöstö on ehtinyt vuosien varrella muuttua: Lars Björklöf ei enää toimi Aptin toimitusjohtajana, sillä hän aikoo siirtyä pikkuhiljaa ansaitulle eläkkeelle. 1.12.2015 alkaen hänen jatkajaksi on nimitetty Heikki Miettinen, joka on Apti Oy:n yksi osakkaista. Miettisen lisäksi yrityksessä työskentelee kaksi muuta osakasta ja seitsemän työntekijää.

Aptilla ei ole käytössä mitään työehtosopimusta, joten siellä noudatetaan työsopimuslakia sekä vuosilomalakia. Aptin tavoitteena on kohdella jokaista työntekijää mahdollisimman tasa-arvoisesti ja joustavasti. Johto luottaa täysin henkilöstöönsä, eikä henkilökunta ole tuottanut pettymyksiä sen suhteen. Aptilla jokaisella työntekijällä on liukuva työaika ja mahdollisuus tehdä töitä etänä kotona. On kuitenkin varmistettava, että asiakkaat saavat yhteyden toimitukseen arkisin aamu kahdeksasta iltapäivä neljään asti. (Nurmela, 2013.)

### 3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat johdonmukaisia prosesseja, jonka avulla organisaation eri tahot käyvät avointa ja rakentavaa keskustelua organisaation tilanteesta, tavoitteista ja kehittämistarpeista. Erittäin tärkeänä osana näissä prosesseissa on esimiehen ja alaisen käymä henkilökohtainen ja ennen kaikkea luottamuksellinen keskustelutilanne työhön liittyvistä asioista. (T. Lindholm & J. Salminen 2014, 17.)

Kuten monet muutkin johtamiseen liittyvät työkalut, myös kehityskeskustelut ovat saaneet alkunsa armeijasta. Ensimmäisen maailmansodan aikaan Yhdysvaltain armeija aloitti yksilöllisen arvioimisen haastattelumenetelmällä. Historiassa kehityskeskustelujen läpimurto koettiin 1980-luvulla, jolloin yhä useampi organisaatio oivalsi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tärkeyden ja sen liittymäpinnan työsuoritukseen, työn tuloksiin ja työilmapiiriin. Kehityskeskustelut saivat käyttöön nykyisen nimensä ja asemansa vasta 1990-luvun alussa, jolloin Suomessa koettiin jonkinlainen ”kehityskeskustelu-buumi”. Useimmat yritykset alkoivat kuitenkin hyödyntää kehityskeskustelua vasta 2000 luvulla. (Lindholm & Salminen 2014, 28.) Alkuun oli käsite esimies-alaiskeskustelut, nykyisin puhutaan tuttavallisemmin kehityskeskusteluista ja tavoite- ja tuloskeskusteluista. (Aarnikoivu 2010,14.)

Seuraavissa luvuissa on tarkoituksena perehtyä kehityskeskusteluun käsitteenä sekä sen historiaan. Antaa esimerkkejä kehityskeskusteluista käytännössä ja käsitellä sen eri vaiheet sekä tarkastella, kuinka kehityskeskustelut toimivat palautekanavana. Lisäksi perehdytään kehityskeskustelujen haasteisiin ja onnistumisen edellytyksiin.

### 3.1 Kehityskeskustelujen tarkoitus

Visio, tavoitteet, strategia ja arvot ovat organisaation perustehtävät, mistä johtaminen saa sisältönsä. Lisäksi ne ovat perustana kehityskeskustelulle. Kehityskeskustelut tukevat yrityksen menestyksen ja tavoitteiden saavuttamista. Tätä kaikkea edistävät työntekijät, jotka ovat motivoituneita, sitoutuneita ja osaavia ja osaamisen kehittämiseen panostavia. Kaikki olennainen kiteytetään kehityskeskustelussa, mikä vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä. Kehityskeskustelussa tarkastellaan mennyttä ja luodaan yhteinen näkemys yrityksen nykytilasta. (Aarnikoivu 2010, 61-68.)

Lindholm ja Salminen (2014, 33.) mainitsevat, että kansainvälinen kehityskeskustelututkimus painottuu ensisijaisesti työntekijän suorituksen arvioimiseen. Tutkimuksessa, kehityskeskusteluista puhutaan yleensä nimikkeellä ”Performance Appraisal”, joka tarkoittaa vapaasti käännettynä suoriutumisen arviointia. Suomalaiset kehityskeskustelukäytänteet poikkeavat tästä lähestymistavasta ja painopiste on enemmän organisaation ja työntekijän kehittämisessä sekä työntekijän ja esimiehen välisen luottamuksellisen suhteen luomisessa.

Kehityskeskustelussa tavoitellaan systemaattista ja ennen kaikkea luottamuksellista vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelu käydään ennalta sovittuun aikaan ja osapuolien tulee valmistautua etukäteen. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä kautta ja määritellään tulevan kauden tavoitteet. Yleensä kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen kahdenkeskeisiä keskustelutilanteita, joiden lisäksi on mahdollista käydä myös ryhmäkehityskeskusteluja. (Amoco 1996.)

Ryhmäkeskustelut ovat hyödyllisimmillään silloin, kun yrityksen toiminta on organisoitu tiimeihin ja työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä. Tuolloin kehityskeskustelu jaetaan kahteen osaan, jos yritys hyödyntää ryhmäkeskusteluja. Ensimmäisenä keskusteluosiona suoritetaan ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelutilanteessa käydään läpi tiimin tavoitteet, tulokset ja mahdollinen toiminnallinen kehittyminen. Ryhmäkeskustelujen jälkeen yksilökeskustelutilanteessa esimies ja alainen keskustelevat kahden kesken, yrityksen tulevaisuudesta alaisen kannalta skeä alaiseen liittyvistä henkilökohtaisista asioista, muun muassa ammattitaidon kehittämisestä ja työpaikkaviihtyvyydestä. (Valpola 2002, 72.)

Usein miten kehityskeskusteluun sisältyy lyhyen tähtäimen toimintaan ja suoritukseen liittyviä tavoitteita. Keskusteluissa käsitellään myös pidemmän tähtäimen tavoitteita, sillä kehityskeskustelun tavoitteena on opastaa työntekijää kehittymisen polulle. Tällaisissa tilanteissa esimies toimii ikään kuin työntekijän mentorina. Tällöin esimies pystyy toiminnallaan auttamaan toista henkilöä eteenpäin uralla, mihin tämä on itse yltänyt tiedollisesti tai taidollisesti. Tarpeeksi usein järjestetyt ja pidetyt kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden roolin omaksu-

neelle esimiehelle jakaa tietojaan sekä auttaa työntekijää kehittymään. (V. Autio, P. Juutti & H. Wink 2011, 77-78.)

### 3.2 Kehityskeskustelut käytännössä

Vuosikymmenien ajan esimiehiä on kehoitettu käymään kehityskeskusteluja omien työntekijöiden kanssa erilaisten henkilöstöhallinnon suunnittelemien lomakkeiden ja mallien pohjalta. Paljon ei kuitenkaan ole käytetty tarmoa sen pohtimiseen ja perustelemiseen, miksi esimiehen kannattaisi käyttää kallista työaikaansa kehityskeskustelujen kunnolliseen toteutukseen. Monet esimiehet eivät osaa arvostaa kehityskeskusteluita ja niiden avaamia ovia henkilöstön ajatuksiin, asenteisiin ja työtä koskeviin oletuksiin. Kehityskeskustelut antavat esimiehille myös työntekijöiden näkemykset työssä onnistumisen edellytyksistään ja heidän näkökulmasta siitä, miten työn tekemistä ja toimintaympäristöä kannattaisi kehittää. (Lindholm & Salminen 2014, 19.) Kehityskeskustelut rakentuvat pääasiassa kolmesta teemasta: tuloksen ja suorituksen arviointi, työntekijän henkilökohtainen kehittyminen sekä yrityksen tulevan kauden tavoitteiden ja mittareiden kehittäminen. (Aarnikoivu 2010, 91.)

Kehityskeskustelun sisältöön pätevät tietynlaiset laatukriteerit ja peruslainalaisuudet. Kehityskeskustelut toteutetaan säännöllisesti ja käydään lähiesimiehen kanssa, joka tuntee alaisen ja pystyy arvioimaan tämän suoritusta. Keskustelut ovat muodollisia tilanteita, joten siinä ilmenneet tavoitteet, tulokset ja kehityskohteet tulee dokumentoida. Keskustelu välittää tietoa alaisen, esimiehen ja ylimmän johdon välillä ja sitä hyödynnetään henkilöstön ja johtamisen kehittämiseen. Keskusteluun valmistaudutaan ja sen ajankohta sovitaan ennakkoon. Kehityskeskustelu on rauhoitettu tilanne, jota ulkopuoliset eivät saa häiritä. Lopuksi sovittujen asioiden toteutumista tulee seurata arjessa. Jokaisen keskustelutilanteessa on oltava oikeudenmukainen ja yhtenäiset standardit. Kun keskustelu täyttää nämä kriteerit, voidaan organisaatiossa puhua kehityskeskusteluista. (Department of human resources 2013.)

Kehityskeskustelut ovat hyvin suoritettuna koko organisaation läpäisevä prosessi, johon suhtaudutaan organisaation strategisena johtamishankkeena ja joka suunnitellaan sen mukaisesti (Lindholm & Salminen 2014, 117). Organisaation käynnistäessä kehityskeskusteluja tai päivittäessä keskusteluprosessia, on olennaista huomioida organisaation erityispiirteet. Hyvä kehityskeskustelu saa sisältönsä kussakin yksittäistilanteessa, sillä yksikään lomake tai prosessi ei takaa hyvän keskustelun tulosta. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Onnistuneet kehityskeskustelut ovat kiistatta erinomaisia johtamisen työkaluja. Hyvä palautekanava ja valmennus, toisin kuin jatkuvasti kokoustaminen, ovat tärkeitä asioita, jotka luovat esimiehen ja työntekijöiden välille avoimen ja luottavaisen suhteen. Onnistuneen kehityskeskustelun tulokset vaikuttavat myöntävästi työhyvinvointiin, työsuoritukseen sekä työnteki-

jän sitoutumiseen omaan työhön. Lisäksi kehityskeskustelut synnyttävät mahdollisesti uusia työhön liittyvään innovaatioita sekä kehitysideoita. (University of Missouri 2008.)

### 3.2.1 Esimiehen näkökulmasta

Organisaation toiminnan keskiössä ovat esimiehet, joiden ensisijaisena tehtävänä on johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä (Department of human resources 2013). Useat esimiehet kokevat kehityskeskustelut stressaaviksi, eivätkä koe onnistuvansa avoimen keskusteluilmapiirin luomisessa. Heikosti suunnitellut keskustelut ovat saaneet monet esimiehet luovuttamaan ja asettumaan puolustuskannalle. Huonot vuorovaikutusvalmiudet johtavat osapuolet esittämään näytelmää kehityskeskustelutilanteessa, johon kumpikaan osapuoli ei haluaisi osallistua, sillä siitä ei todennäköisesti saisi irti minkäänlaisia hyötyjä. Tällaiseen näytelmään alistutaan kuitenkin, kun lähdetään etsimään keinoja aidon vuorovaikutuksen syventämiseksi. (Amoco 1996.)

Usein törmätään kysymykseen, ”Mihin me kehityskeskusteluja tarvitaan? Keskustellaanhan me muutenkin.” Avoin päivittäinen vuorovaikutus on huomattavan tärkeää, mutta se ei riitä perusteeksi kehityskeskusteluprosessin hylkäämiseen. Jos näin kuitenkin tehdään, menettävät esimiehet tilaisuuden syvälliseen dialogiin koko henkilöstönsä kanssa. Arkipäiväisissä keskusteluissa harvemmin ehditään pysähtyä ja syventyä kehittymisen näkökulmien pohdintaan. Onko arkipäiväisiä vuorovaikutuksia tasapuolisesti jokaisen työntekijän kanssa? Kirjataanko keskusteluissa ilmenevät ajatukset ja kehittämisideat muistiin niin, että ovat keskustelukumppanien mielissä samanlaisina vielä seuraavallakin viikolla? (Lindholm & Salminen 2014, 82.)

”Kehityskeskusteluissa esimiehet saavat suoraa tietoa siitä, mitä työntekijät ajattelevat, millaisia viestejä asiakkaat lähettävät ja miten organisaatio toimii asiakasrajapinnassa. Keskustelut tarjoavat myös luontevan tilanteen hyvistä suorituksista kiittämiseen ja mahdollisuuden käsitellä rakentavasti tilanteita, joissa työntekijän suorituskyky on laskenut alle hyväksyttävän tason tai sovittuja pelisääntöjä ei ole noudatettu.” (Lindholm & Salminen, 2014. 82-83.)

### 3.2.2 Työntekijän näkökulmasta

Sen lisäksi, että kehityskeskustelut koetaan olevan esimiehen työkalu, on tärkeää muistaa, että keskustelu on mitä enimmässä määrin tärkeä työkalu myös työntekijälle. Keskustelut toimivat motivointityökaluina ja antavat yhdenvertaisen kohtelun jokaiselle työntekijälle. Kehityskeskustelussa työntekijällä ja esimiehellä on mahdollisuus keskustella keskenään rauhoitettussa tilanteessa. Työntekijöillä on mahdollisuus dogumentoida mahdollisia oikeudellisia ongelmia sekä ilmaista muitakin kehitysideoita, joita ei arjessa uskalla. Parhaimmillaan kehitys-

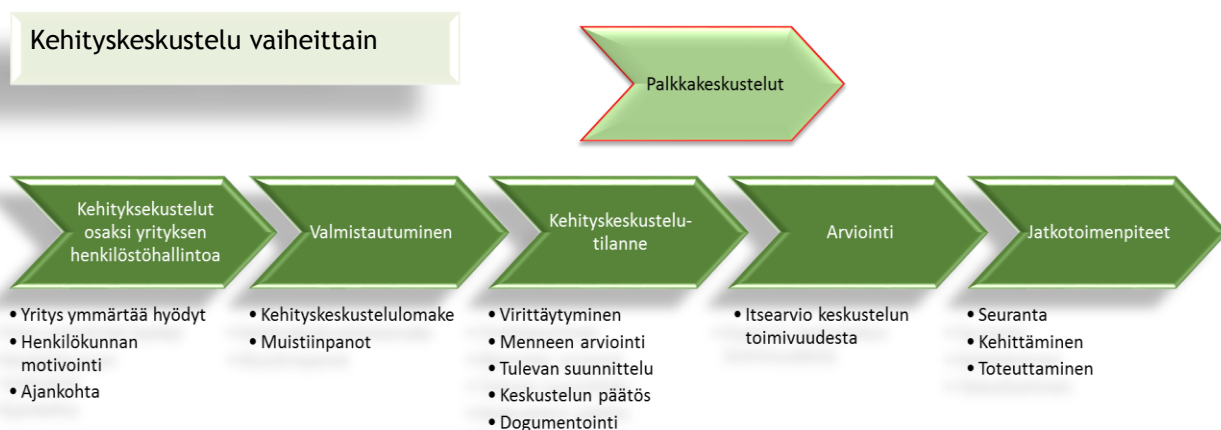
keskustelu on avointa ja työntekijän näkemykset otetaan huomioon yrityksen tulevaisuutta suunniteltaessa ja tavoitteita määrittäessä. (Amoco 1996.)

Useassa yrityksessä on törmätty vaikeuksiin motivoida henkilöstöä osallistumaan aktiivisesti kehityskeskusteluihin. Työntekijät kokevat, että keskusteluissa keskitytään lähinnä vain heidän suoriutumisensa arviointiin ja uusien tavoitteiden asettamiseen. ”Tulos- ja tavoitekeskustelu on kuitenkin vain pieni osa aitojen kehityskeskustelujen sisältöä.” Nimensä mukaan, kehityskeskusteluiden pääpainon tulisi olla sekä työntekijän ammattitaidon että hänen toimintaedellytystensä kehittämisessä. Ajan puutteen vuoksi tämä jää usein syrjään ja vaikuttaa osaltaan siihen, etteivät työntekijät koe keskusteluita erityisen hyödylliseksi. Työntekijöiden sitoutumisen vahvistamiseksi tulee pohtia kehityskeskusteluiden merkitystä myös työntekijän näkökulmasta. (Lindholm & Salminen 2015, 93).

Kehityskeskustelut ovat hyvä kanava työntekijöiden osallistamiseksi. Jokainen työntekijä ei kuitenkaan halua osallistua toiminnan kehittämiseen. Osa työntekijöistä kokee osallistumisvaatimuksen rasitteeksi ja ovat tyytyväisempiä autoritääriseen johtamisotteeseen. Siitä huolimatta näidenkin työntekijöiden tulee saada äänensä kuuluviin omaa työtään koskevista asioista. Samalla on mahdollisuus muodostaa selkeä kuva organisaatiosta ja sen päämääristä, sillä yksikään työntekijä ei tee työtään organisaation toiminnasta irrallaan. (Lindholm & Salminen 2014, 33.)

### 3.3 Kehityskeskustelun vaiheet

Kokonaisuudessaan kehityskeskustelu rakentuu kolmesta vaiheesta: valmistautumisesta, itse keskustelutilanteesta (tai tilanteista, jos mukana myös ryhmäkeskustelut) ja jälkihoidosta. Kuvio kolme havainnollistaa kehityskeskustelun vaiheittain. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun kaikki vaiheet ovat erittäin kriittisiä. Mikäli kehityskeskusteluun ei valmistauduta, heijastuu se keskustelutilanteessa sen sisältöön ja antiin. Valmistautuminen sekä siihen sitoutuminen vaativat, että esimies ja työntekijä ovat sisältäneet keskustelun merkitykset ja hyödyt. Tällöin kehityskeskusteluun tarvittava ajallinen panostus koetaan tarpeellisena ja motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa. Jos jälkihoito jää toteutumatta, näkyy se pidemmällä aikavälillä kehityskeskustelun vaikuttavuuteen. Henkilökunnan motivaatiota osallistua seuraavaan kehityskeskusteluun vähenee, jos keskustelusta ei seuraa mitään. Alaiselle voi pahimmillaan jäädä negatiivinen käsitys kehityskeskusteluista. (Aarnikoivu 2010, 81.)



Kuvio 3: Kehityskeskustelun vaiheet

Kehityskeskusteluun ennakkoon valmistautuminen osoittaa, että siihen suhtaudutaan vakavasti. Useimmiten keskusteluissa käsiteltävät asiat edellyttävät niiden pohtimista etukäteen. Keskustelija ei välttämättä kykene tuomaan ilmi omia perusteltuja mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista ilman valmistautumista. Tällöin asioita on hankalampaa käsitellä syvällisemmällä tasolla. (Chartered management institute 2012.)

Organisaation kannattaa valmistella kehityskeskustelun pelisäännöt yksiselitteisesti. Valmistautumisessa on tärkeää tuoda esille se, että tarkoituksena on miettiä asioista alustava näkemys, jota tullaan työstämään ja tarvittaessa muuttamaan keskustelutilanteessa. Kehityskeskustelu on jatkumo, minkä edellytyksenä on, että keskustelu kirjataan ylös. Yleensä keskustelutilannetta varten täytetään organisaation laatima keskustelulomake, mikä on jokaiselle samanlainen. Lomakkeen lisäksi kehityskeskustelutilanteessa voidaan hyödyntää muistilistaa. Muistilistaa hyödyntäessä tulee välttää asioiden pintapuoleista läpikäyntiä ja panostaa aidon pohdinnan tärkeyttä. (Aarnikoivu 2010, 87-89.)

Organisaation, joka haluaa ja aikoo panostaa vakavissaan kehityskeskusteluprosessiin ja sen kehittämiseen, ja haluaa kehityskeskustelulomakkeet osaksi sitä, on löydettävä aikaa ja tarmoa oman lomakkeen suunnitteluun. Tärkeää on, että molemmat osapuolet valmistautuvat ja panostavat lomakkeen täyttämiseen ennen varsinaista kehityskeskustelua. (Lindholm & Salmi-nen 2014, 123-124).

Varsinaisen kehityskeskustelutilaisuus jaetaan virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen. Virittäytymisen tavoite on luoda keskustelijoiden välille yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Keskustelun aloitustapa määrittää keskustelun. Aloitusvaiheessa kannattaa panostaa myönteisen ja rakentavan tunnelman luo-



miseen, mikä edesauttaa avoimen ja monipuolisesti kannustavan keskustelun syntyä. (Chartered management institute 2012.)

Seuraavaksi keskustelussa siirrytään menneen kauden arviointiin, joka sisällyttää keskustelun työtehtävistä ja toimenkuvasta. Lisäksi on hyvä keskustella työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. Henkilön suoriutumisesta eli tuloksesta keskusteltaessa on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti selkeiden tavoitteiden ja mittareiden avulla. On myös tärkeää keskustella työympäristöstä sekä työn ja työolosuhteiden kehittämistä. (Department of human resources 2013.)

Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän tulevan kauden työtehtävät sekä pohditaan työntekijän kannalta yrityksen tavoitteita. Tavoitteita asettaessa tulisi muistaa, että työntekijä on oman työnsä asiantuntija. Työntekijän on oman työnsä asiantuntija, joten hänen näkemyksiä toimivasta tavoitteesta sekä suoriutumisista työtehtävistään olisi hyvä hyödyntää. Tavoitteiden asettamisessa on kuitenkin huomioitava yrityksen arvot, missio, liiketoimintastrategia ja operatiiviset prosessit, jotta ne tukisivat yrityksen liiketoimintaa. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Kun tulevan kauden tavoitteet on määritelty, käydään seuraavaksi läpi, miten tavoitteiden saavuttaminen onnistuu, mitä resursseja ja tukea mahdollisesti tarvitaan. Kehityskeskustelussa on tärkeää käydä läpi myös, mitä taitoja ja osaamista tulee kehittää, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Työntekijän henkilökohtaista kehittymistä suunniteltaessa, tulisi ensin arvioida työntekijän nykyistä osaamista sekä hänen kehityskohteet ja roolia työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 98-100.)

Kehityskeskustelutilanne päätetään huolella, sillä keskustelun lopullinen tunnelma vaikuttaa huomattavasti keskustelijoiden suhtautumiseen tuleviin kehityskeskusteluihin (Lindholm & Salminen 2014, 160). Kehityskeskustelutilanteen päätöksessä osapuolien on varmistettava, että kaikki oleellinen on käyty läpi. Keskustelu voidaan lopettaa yhteenvetoon, jossa on tärkeimmät sovitut ja keskustellut asiat sekä niiden seuranta. (Aarnikoivu 2010, 100-101.) Kehityskeskusteluista tulee seurata konkreettisia hyötyjä, jotta keskustelut ovat menestyksekkäitä. Työntekijöitä on helpompi motivoida aktiiviseen ajatusten vaihtoon ja innovointiin, kun he saavat kokea kehityskeskusteluista seuraavan hyödyn. (Amoco 1996.)

Kehityskeskustelun jälkeen molemmat osapuolet arvioivat kehityskeskustelun toimivuutta, sisältöä ja prosessia. Arvioita hyödynnetään tarvittaessa jatkossa kehityskeskusteluprosessia kehittäessä. Keskustelun laadun turvaamiseksi ja kehittämiseksi keskustelukumppanit voivat tehdä itsearvion omasta toiminnastaan ja keskustelutaidoistaan keskustelussa. Arviointi voidaan toteuttaa, esimerkiksi kehityskeskustelun jälkeisenä päivänä. Tällöin on helpompi ottaa

kehityskeskustelutilanteeseen etäisyyttä sekä arvioida omaa toimijuutta. (Aarnikoivu 2010, 104-106.)

Palkkakeskustelut kannattaa jättää pois kehityskeskusteluista, sillä ne lukitsevat keskustelijat vastapuoliksi. Yleensä vastakkainasettelu leimaa koko keskustelua ja tekee molemminpuolisen avoimuuden vaikeaksi. Tämän takia palkkakeskustelut tulee käydä hyvissä ajoin enne kehityskeskustelua tai niille tulee sopia selkeä aikataulu. Palkka-asiat haittaavat vähemmän varsinaista kehityskeskustelua, mitä tarkemmin palkkakeskustelujen ajankohdasta ja syklistä soviin. (Lindholm & Salminen 2014, 63. 183.)

### 3.4 Kehityskeskustelut palautekanavana

Palaute, toisin sanoen tieto toiminnassa menestymisestä, on osa hyvää johtamista ja rikasta viestintää, joka on kehittyvän, menestyvän ja turvallisen työyhteisön perusedellytys. Palauteen avulla esimies ohjaa toimintaa, motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Jos työntekijät eivät saa palautetta, ajautuvat he helposti tekemään asioita, jotka ovat heille helppoja ja kiinnostavia. Näin ollen vaarana on, että yrityksen tavoitteet sekä strategia hämärtyvät, jolloin tehokkuus laskee. Palauteen avulla työntekijät ja esimiehet ohjaavat toisiaan toimimaan työssään vähemmän kuormittavasti. Todellinen tieto työtyytyväisyydestä välittyy, kun esimiehen ja työntekijän välinen palautekanava on auki kumpaankin suuntaan. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2011, 13-16.)

Palauteen antaminen on ajan myötä muuttunut ja ylhäältä annettava palaute toimii yhä harvemmin. Esimiehen on pystyttävä vuorovaikutuksellisesti käymään läpi työsuoritusta ja siinä onnistumista. Esimiehen tulee hankkia tarpeellinen tieto, jonka pohjalta palautetta voidaan antaa. Perinteisen palautteen sijaan, nykyään palautetta voidaan antaa myös tavoitteiden kirkastamisen ja tulevaisuuden suuntaamisen kattamiseksi. (Kupias ym. 2011, 15-21.)

Esimiehenkin on tärkeää saada palautetta omasta toiminnastaan yrityksessä. Työntekijöitä voi kannustaa palautteenantoon luottamukseen perustuvalla suhteella, jossa tarkoituksena olisi keskustella asioista avoimesti ja hyvällä kysymyksen asettelulla. Palautetta kannattaa pyytää avoimilla kysymyksillä. Esimies voi pyytää työntekijää kuvailemaan esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. Esimiestä voidaan arvioida, muun muassa läsnäolon, päätöksenteon ja perusteluiden, palautteenannon ja tiedonkulun sekä tuen ja valmentamisen osa-alueilla. Kehityskeskustelussa palautteenannon tukena voi käyttää erilaisia esimiesarviointeja ja numeraalisia arviointejä. Numeraaliset arvioinnit mahdollistavat vertailtavuuden ja seurannan, toisin kuin sanalliset arvioinnit. (Aarnikoivu 2010, 94-95.)

Palautetta annettaessa on muistettava, kuinka sitä antaa. Hyvää palautetta on usein helpompaa antaa. Sitä ei kuitenkaan anneta tarpeeksi, sillä ajatellaan, että jos hyvää palautetta antaa liikaa niin se kokee inflaation. Kehittävää palautetta annetaan useammin, mutta palautteen antamistapa on tuottanut usein vaikeuksia ja mielipahaa saajalle, jos se välitetään ”väärrällä” tavalla. Tämä vaikeuttaa palautekuluttuurin kehittämistä. Hampurilaismalli, missä kerrotaan ensin myönteinen asia, sitten parannuksen kohde eli pihvi, ja lopuksi vielä toinen myönteinen havainto, on toiminut usein apuna palautteen annossa. Nyttemmin sen toimivuuteen ei enää uskota. Hampurilaismalli hämmentää usein palautteen saajaa, tuliko nyt risuja vai ruusuja. Myös esimiehen on vaikeata keksiä kehitettävän palautteen ympärille väkisin jotain positiivista. Näin ollen myönteinen ja kehittävä palaute tulisi antaa eri aikaa, koska myönteinen voi kääntyä äkkiä kielteiseksi ja tuntua epäaidolta, jos kaikki kerrotaan yhdessä hetkessä. (Muikku 2015. 43-53.)

On muistettava antaa myös positiivista palautetta. Taitava esimies osaa hyödyntää palautekanavaa siten, että se käynnistää tai vahvistaa työntekijän sisäistä palautetta. Tällöin tulosten keittyminen on parhaimmillaan, kun työntekijä itse omien oivalluksien kautta lähtee työtämään niitä. Lisäksi huomio on pelkän työsuorituksen sijaan palautteensaajassa yksilönä. (Department of human resources 2013.)

### 3.5 Kehityskeskustelujen haasteet

Epäonnistuneet kehityskeskustelut ovat ajanhukkaa sekä organisaatiolle että työntekijälle. Monesti tällaiset tilanteet luovat negatiivisen kokemuksen kehityskeskusteluista. Vain harvoissa organisaatioissa on välttytty kokonaan näiltä ja päästy tilanteisiin, joissa kehityskeskustelujen hyödyt konkretisoituvat täysipainoisesti. Viimeisimpien tilastoiden mukaan vain 30 prosenttia työntekijöistä on tyytyväisiä kehityskeskusteluiden laatuun. (Lindholm & Salminen 2014, 28.)

Organisaation, joka tavoittelee hyödyllisiä ja onnistuneita kehityskeskusteluja, on varmistettava ylimmän johdon sitoutuminen. Työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavat väistämättä ylimmän johdon ja esimiesten kokemukset kehityskeskusteluista. Jos keskusteluja pidetään tärkeänä ja niihin panostetaan, näkyy se kehityskeskustelujen laadussa. (Aarnikoivu 2010, 73-75.)

Esimiehen sitoutumisen edellytyksenä on, että kehityskeskustelu koetaan toimivana johtamisen työkaluna. Vaikka kehityskeskustelun hyötyjä ei yleensä pystytä absoluuttisesti mittaamaan, sisältää se kuitenkin paljon mahdollisuuksia. Kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän kommunikointi parantaa, muun muassa työntekijän työmotivaatiota riippumatta keskustelun varsinaisesta sisällöstä. Kommunikoinnilla yleisestikin osoitetaan välittämistä sekä luo-

daan osapuolien tekemisille merkitystä. On kuitenkin muistettava, että kehityskeskustelutilanteessa esimiehen tehtävänä ei ole vastata kaikkiin työntekijän kysymyksiin. Tarkoituksena on tukea työntekijää osoittamalla, että esimiehenä hän ymmärtää ongelman, kunnioittaa työntekijän huolta ja on tämän tavoitettavissa. (Acomo 1996.)

Monesti esimiehet saattavat kokea toistuvasti käydyt kehityskeskustelutilanteet turhauttavina. Pitkään samoissa työtehtävissä olleiden työntekijöiden innostaminen voi useinkin olla hankalaa, etenkin jos vuosittain asetetaan työntekijälle samoja tavoitteita. Kehityskeskustelun sisältö on muovattava aikaan ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Työntekijän tekemisiä tulee suunnata ja mitata avaintavoitteita asettamalla, vaikka keskustelussa hänelle asetetut tavoitteet pysyisivät tietyllä osin samoina vuodesta toiseen. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Usein haasteina ovat myös huonot valmistelut, jotka saavat työntekijät unohtamaan, että keskustelut tarjoavat mahdollisuuden ottaa avoimesti puhuttavaksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä työyhteisön käytäntöihin liittyvät asiat sekä niiden kehittämistarpeet. Toimiva keskusteluprosessi on työntekijän keino vaikuttaa sekä omaan työhönsä että lähiyhteisön ja koko organisaation asioihin. Yksittäisen työntekijän voi olla vaikeata saada äänensä kuuluviin isossa organisaatiossa, joten systemaattinen kehityskeskusteluprosessi kerää jokaisen työntekijän tarpeet ja ideat ja kokoaa ne yhteen. (Lindholm & Salminen 2014, 20.)

Monet pienet asiat vaikuttavat kehityskeskustelun toteutukseen ja onnistumiseen. Asioiden merkitys on helppo ymmärtää kun muistaa, että kehityskeskusteluun kuuluu erilaisia tunteita ja tunnelatauksia. Esimiehellä on valtaa työntekijän yli ja se, kuinka hän käyttää ja on käyttänyt valtaansa, vaikuttaa merkittävästi keskusteluun. Esimies herättää luottamusta yrityksessä, kun hän käyttää valtaansa rakentavasti roolinsa ja työlle asetetut tavoitteet ymmärtäen. (Aarnikoivu 2010, 142-143.)

### 3.6 Kehityskeskustelujen onnistumisien edellytykset

Vuorovaikutus on yritysten johtamisen ydin ja se on ainoa tapa vaikuttaa ihmisten toimintaan sekä ajatteluun. Tehokkaan tiedottamisen rinnalle tarvitaan myös syvällistä keskustelua, joka on ylivoimainen viestintämuoto yksisuuntaiseen tiedottamiseen verrattuna (Lindholm & Salminen 2014, 42.) Esimiehen ja työntekijän kehityskeskusteluroolit perustuvat tasavahvalle mielipiteenvaihdolle kehityskeskusteluissa. He tietävät, että kehityskeskustelun laadukkuus on laadukkaamman tuloksen tae. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98.)

Hyvässä esimies-alaisuudessa luottamus on avoimen vuorovaikutuksen kulmakivi. Esimiehen tulee pohtia keinoja saada työntekijän luottamus sekä ylläpitää luottamussuhdetta, kun taas jokainen työntekijä pohtii, että onko esimiehelle luottamuksen arvoinen ja miten hän voi edistää luottamuksen syntymistä. Myönteinen ihmiskäsitys perustuu uskoon toisen henkilön hyvyteen sekä mahdollisuuden antamiseen. Vastakohtaisesti luottamustaipumuksen puute, ennakkoluulot, yleistäminen sekä tuomitseminen aiheuttavat keskustelutilanteita, joissa kummallekaan osapuolelle ei suoda mahdollisuutta olla luottamuksen arvoinen. (Aarnikoivu 2010, 18-20.)

Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu luotettavuuden lisäksi myös rehellisyys. Työyhteistaidot ovat taitoja, jotka ovat osa työyhteisön jäsenenä toimimisessa. Vahvat työyhteisötaidot omaava työntekijä tiedostaa oman roolinsa ja sitoutuu työtehtäväänsä. Tällainen työntekijä on työyhteisössä oikeudenmukainen, vastuullinen, toimii rakentavasti ja kunnioittaen muita. Työyhteisötaitojen kehittäminen luo luottamuksen merkityksen näkyväksi ja haastaa muutkin työyhteisön jäsenet luottamaan ja toimimaan luottamusta herättävästi. (Aarnikoivu 2010, 21-22.)

Organisaatiokulttuuri ja johtamistapa heijastuvat kehityskeskustelutilanteessa ja siinä toteutuvassa vuorovaikutuksessa. Esimiehen tulee käydä tiivistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa myös päivittäisjohtamisen keskusteluissa, jotta kehityskeskustelussa päästään avoimeen vuorovaikutuksen tavoitteeseen. Kehityskeskustelua ei saa irrottaa yksittäiseksi toimenpiteeksi, jolla asiat pyritään yrityksessä saamaan kuntoon, sillä ne ovat vain osa johtamisen prosesseja. (Salminen 2015, 16.)

Läsnäololla pystytään johtamaan. Tavoitettavuus ja luonteva läsnäolo antavat esimiehelle mahdollisuuden ohjata, kannustaa ja sopia yhdessä työntekijän kanssa toimintatavoista. Viestinnän ongelmia voidaan ehkäistä, kun esimiehet ovat työntekijöiden nähtävissä ja ennen kaikkea tavoitettavissa. Tällöin mahdolliset epäselvyydet, erimielisyydet ja huhut voidaan käsitellä nopeasti. Läsnäolollaan esimiehet näkevät työntekijöiden voinnin ja työtilanteet. (Valpola 2000, 39-41.)

Sekä esimiehellä että työntekijällä on vastuu hyvästä kehityskeskustelusta. Molempien osapuolien valmiudet kommunikointiin vaihtelevat suuresti, eikä hyvä keskustelutaito ole kenenkään syntymälahja, vaan jokaisella on mahdollisuus opetella käyttämään tehokkaita sekä ratkaisukeskeisiä kehityskeskusteluja. Keskustelijan asenne ja motivaatio ovat suuressa roolissa, sillä tunteet välittyvät keskustelutilanteessa helposti sanattomien viestien kautta. Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä on myös se, että keskusteluissa käsitellään heikkoa suoriutumista ja epäonnistumista, vaikka ratkaisukeskeisen keskustelun painopiste onkin onnistuminen. (Lindholm & Salminen 2014, 143-146.)

#### 4 Tutkimuksen kulku

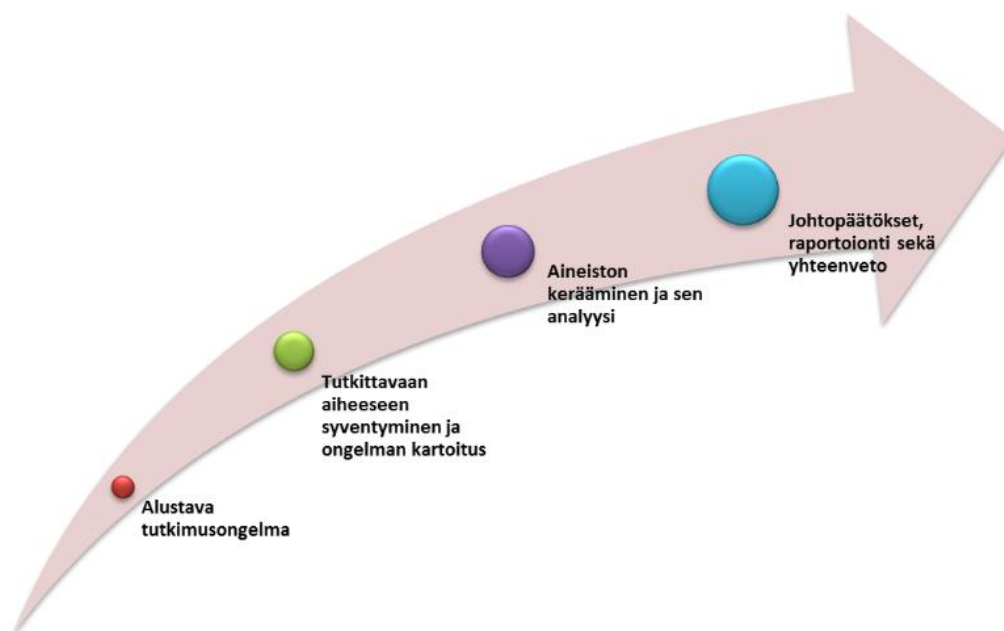
Kuten opinnäytetyössä on aikaisemmin ilmennyt, tutkitaan tässä tutkimuksessa yrityksen henkilökunnan kokemuksia, mielikuvia, tietoja ja ennen kaikkea odotuksia kehityskeskusteluista. Aptin henkilökuntaa pyydetään pohtimaan, mitä asioita keskusteluissa tulisi käsitellä, minkä tyylinen kehityskeskustelu olisi heille mieluisin ja pystyisivätkö he olemaan avoimia keskustelutilanteessa. Tutkimuksessa pohditaan myös yrityksen palautteenantoa, viestintää ja kommunikointia. Aptin henkilöstöltä kysytään myös näkemyksiä siitä, minkälaista osaamista ja valmiuksia kehityskeskustelut edellyttävät ja kenellä on vastuu keskustelun onnistumisesta. Näiden lisäksi tutkitaan, onko henkilökunta halukas kokemaan kehityskeskustelutilanteen ja uskovatko he sen toteutukseen yrityksessä.

Tutkimus on toteutettu pääasiassa kvantitatiivisena tutkimuksena, jota rikastutti kvalitatiivinen tutkimus. Tiedonhankinnan strategiana hyödynnettiin tapaustutkimusta ja aineistonkeruumenetelminä toimivat kysely, havainnointi ja brainstorming (*aivoriihi*). Työskentelen itse yrityksessä, joten havainnointi on erinomainen tuki aivoriihen sekä kyselyiden analysointiin. Brainstorming sekä kysely toteutettiin maalisi- ja huhtikuun vaihteessa vuonna 2016.

Tutkimus toteutettiin siis kolmessa osassa. Ensin suoritettiin havainnointi, jonka jälkeen brainstorming ja kyselyt. Jokaiseen vaiheeseen osallistui koko Aptin henkilökunta, jotta saataisiin mahdollisimman erilaisia vastauksia ja näkökulmia aiheeseen liittyen. Laadullisina menetelminä käytettiin havainnointia ja kahvihuoneessa järjestettyä brainstormingia. Vähäinen henkilöstön määrä mahdollisti sen, että koko henkilökunta sai osallistua tutkimukseen, lukuun ottamatta minua. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat entuudestaan tuttuja, mikä pienessä yrityksessä on väistämätöntä.

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jossa halutaan vastauksia asioihin, joihin ei ole yksinkertaista vastausta. Usein tutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi? Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan sisäistää syvällisemmin tutkimuskohteen käyttäytymiset ja mielipiteiden takana olevia syitä, kuten henkilön arvoja, asenteita ja mielialoja. (Solatie 1997, 11-20.)

Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ja tulkitsee ilmiöitä mittausmenetelmillä, jotka keräävät numeerisia tutkimusaineistoja. Matemaattinen terminologia on yleiskäsitteistä, helposti kommunikoitavaa ja eksaktia. Hyvinä esimerkkeinä tähän ovat tutkimukset, joissa aineistoa kerätään kyselylomakkeen avulla, mikä sisältää pääasiassa niin sanottuja suljettuja kysymyksiä. Määrällisen tutkimuksen tuloksena syntyy lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto, jota analysoidaan tilastollisin analyysimenetelmin. Tilastotieteellä pyritään tiivistämään ja selittämään numeroaineistoa käyttäen tilastollisia tunnuslukuja. (Vilpas 2015, 1.)



Kuvio 4: Kvalitatiivisen tutkimuksen etenemisprosessi (Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011.)

#### 4.1 Havainnoinnin kulku

Tutkimuksen alkuvaiheessa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, joiden pohjalta määrällinen kysely rakennettiin. Ensimmäisenä oli havainnointia, jota toteutettiin tietoisesti puoli vuotta yrityksessä. Havainnointiin sisältyi henkilöiden käyttäytymisen kuuntelua ja seuraamista tyylillä, joka salli tietynlaisen oppimisen ja analyttisen tulkinnan. Havainnoinnin avulla voitiin kerätä tietoa luonnollisessa ympäristössä. Tämän lisäksi päästiin tulkitsemaan ja ymmärtämään havainnoitua käyttäytymistä, asennetta ja tilannetta tarkemmin. Dynamiikan avulla pystyttiin saavuttamaan sosiaalinen käyttäytyminen, mikä ei ole mahdollista kyselyiden tai haastattelujen avulla. (Räsänen 2016.)

Havainnointia pohjautuu täysin tutkijan omaan havainnointiin ja kokemuksiin yrityksessä. Havainnointia ei ole dokumentoitu mitenkään. Näin ollen havainnoinnin laatu ja luotettavuus on kyseenalainen, jota käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

#### 4.2 Brainstormingin sekä kyselyn kulku

Pitkän suunnittelun ja harkinnan jälkeen brainstorming koettiin olevan mainio ratkaisu yhdeksi tutkimusmetodiksi. Työntekijöillä ei ollut missään vaiheessa yhteistä aikaa osallistua keskusteluun, joten tarkoituksena oli olla luova ja kokeilla jotain, jota ei ole ennen hyödynnetty yrityksessä. Brainstorming eli aivorihi on yhteistyötäyteinen keskustelu ideoiden, ratkaisujen

ja näkökantojen pohdintaan yhdessä. Aivoriisiä on monenlaisia ja nykyään niitä muovataankin omalle yhteisölle sopiviksi. Päättämiseksi on kuitenkin se, että henkilöstöllä on mahdollisuus kommunikoida keskenään ja antaa vinkkejä kysymyksiin tai ongelmiin. Näin saadaan uusia näkökulmia omiin ajatuksiin, oli niitä ennestään tai ei. Kenenkään ei tarvitse jäädä yksin pohtimaan. (Ny Start Up, 2014.)

Tässä tutkimuksessa brainstormingia hyödynnettiin kahvitaukojen aikana. Brainstormingin tarkoituksena oli aktivoida henkilöstön mielikuva kehityskeskusteluista ja tulevasta kyselystä. Lisäksi tavoiteltiin henkilöiden välistä kommunikointia ja edellisten kehityskeskustelukokemuksien muisteleminen. Kahvihuoneen seinälle oli ripustettu juliste (kuvio 5), jossa oli kuusi kysymystä tai ohjetta, jotka käydään tarkemmin läpi luvussa 5.2.1. Näihin henkilöstön tuli pohtia omia mielipiteitään, faktojaan ja ideoitaan käyttäen post-it -lappuja. Julisteen kysymykset pohjautuivat henkilöiden sen hetkisiin kokemuksiin ja odotuksiin kehityskeskusteluista. Juliste oli seinällä viikon, mikä mahdollisti henkilöstölle sen, että heillä oli aikaa pohtia asiaa aina silloin kun se oli heille sopivinta, vaikka useampaan otteeseen. Havaittiin, että osa henkilöstöstä ehti viettämään brainstormingia yhdessä muiden työkavereiden kanssa, kun taas moni suoritti sitä itsenäisesti. Loppujen lopuksi juliste täyttyi post-it -lapuilla ja se sai positiivista palautetta. Viikon mittainen aika oli sopivan pitkä, mikä mahdollisti henkilöstölle miettimisaikaa ja vastauksien täydentämistä, jos siltä tuntui.

Opinnäytetyön kvantitatiivisena päätutkimusmenetelmänä oli kysely. Jokaiselle Apti Oy:n työntekijälle ja esimiehille jaettiin kyselylomake, jossa esimiehille oli 18 määrällistä kysymystä ja työntekijöille 20 kysymystä. Molemmat kyselylomakkeet ovat tämän opinnäytetyön liitteissä. Kysymyksiä useimmat vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä”, ”en” ja ”en osaa sanoa”. Näiden lisäksi oli kysymyksiä, joissa oli useampia vastausvaihtoehtoja kysymyksen teemaan liittyen. Moneen kysymykseen oli myös mahdollinen avoin vastausvaihtoehto, ”Muuta, mitä?” -kohta. Nämä tulokset käydään läpi tarkemmin opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.





Kuvio 5: Juliste, joka täyttyi brainstormingin aikana.

## 5 Tutkimustulokset ja tulosten analysointi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saadut tulokset. Tämän jälkeen käydään läpi jokaisessa tutkimusvaiheessa ilmi tulleita näkemyksiä ja asioita. Lopuksi analysoidaan tuloksia sekä muodostetaan niistä SWOT-analyysi.

### 5.1 Tutkimuksesta saadut tulokset

Tuloksia analysoidaan yhtenä kokonaisuutena lukuun ottamatta kahta kysymystä, joita ei esimiesten kyselyissä ollut. Niiden kahden kysymyksen tuloksia tullaan analysoimaan erillisinä kappaleessa 5.2.2. Apti Oy:n henkilöstön kyselyn tuloksia ei lähdetä erittelemään esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tarkoituksena on pitää heidän tulokset mahdollisimman anonyyminä ja yleisellä tasolla ilman, että työntekijät ja esimiehet pystyisivät arvuuttelemaan muiden vastauksia. Pienessä yrityksessä jokainen tuntee toisensa, joten ei olisi mahdollonta päätellä kenelle kuuluu mikäkin mielipide tai vastaus, jos eriteltäisiin esimiehet ja työntekijät. Näin ollen jokainen tutkimusvaihe toteutettiin anonyymisti, joten sellaisina niiden on tarkoitus pysyä.

## 5.2 Tulosten analysointi

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto analysoitiin määrällisen sekä laadullisen sisällönanalyysin keinoin, sillä aineiston keruussa on käytetty molempia tutkimusmenetelmiä. Menetelmät tukivat toisiaan hyvin. Havainnoinnilla löydettiin opinnäytetyölle ja yritykselle sopiva aihe sekä tutkimusongelma. Henkilöstön tarpeet ja halut havaittiin kehittymisessä, palautteessa, viestinnässä ja jaksamisessa. Edellä mainitut asiat yhdistettiin kehityskeskusteluun, jossa jokainen työntekijä pääsi itse tasapuolisesti kertomaan rauhallisesti ja avoimesti asiansa esimiehelle ja toisin päin. Brainstormingin sekä kyselyn avulla saatiin mitattavissa ja verrattavissa olevia tuloksia.

Seuraavissa luvuissa käydään tarkemmin läpi havainnoinnin, aivoriihen ja kyselyn tuloksia. Lisäksi kyselyn tuloksista on valittu vielä viisi mielenkiintoisinta tulosta, jotka analysoidaan syvällisemmin, joita tukevat erilaiset kuvat.

### 5.2.1 Havainnoinnin ja brainstormingin analysointi

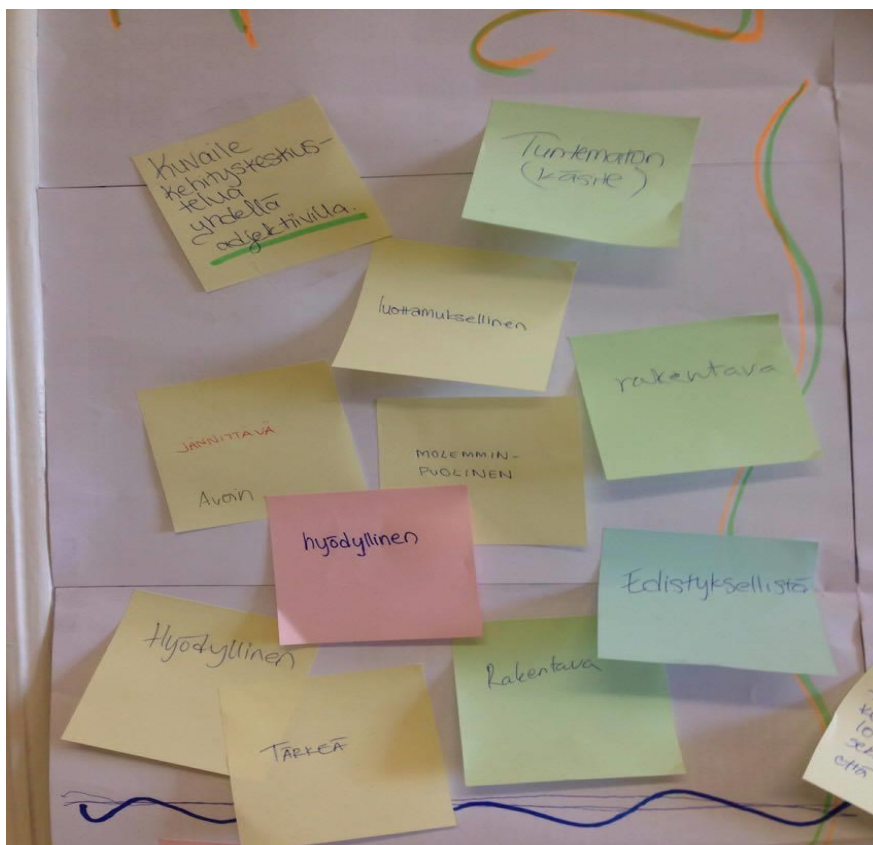
Havainnointia hyödyntäen selvisi, mitä yrityksen henkilöstö on vailla. Monet ilmaisivat asioita, joita olisi hyvä käydä esimiehen kanssa kahden kesken läpi. Henkilökunnalla on selkeä kehittymisen halu. Monet halusivat myös tilanteen, missä he pääsisivät avoimesti keskustelemaan esimiehen kanssa henkilökohtaisista työasioistaan. On kuitenkin muistettava, että elettiin toimiston kiireellisintä aikaa, joten osa henkilöstä saattoi ylireagoida tilanteen tarpeellisuutta. Kuitenkin tämän jatkuttua hetken, esimiehille ehdotettiin kehityskeskusteluja osaksi henkilöstöhallintoa, mistä he innostuivat saman tien. Yrityksessä ei perustamisesta lähtien ole ollut mitään vastaavaa. Esimiehet halusivat saada perustietoa kehityskeskusteluista, sekä yrityksen henkilöstön tämän hetkisen tietämykset ja odotukset keskusteluista. Havainnoinnin tulokseksi saatiin opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma.

Seuraavassa tutkimusvaiheessa, brainstormingissa haluttiin aktivoida henkilöstön ajatuksia kehityskeskusteluista. Reilun viikon aikana jokainen oli ehtinyt miettimään asiaa useampaan otteeseen sekä täydentämään julistetta omalta osaltaan aina kun jotain uutta tai täydentävää tuli mieleen. Näin välttyttiin tilanteelta, joita esimerkiksi usein haastattelujen yhteydessä esiintyy, kun jompikumpi osapuoli muistaa vasta haastattelutilanteen jälkeen asian, jolla olisi halunnut täydentää sanomiaan. Tutkimuksen osa-alueesta, brainstormingista saatiin Apti Oy:lle mahdollisimman todenmukainen kuva siitä, miten henkilöstö kehityskeskusteluja näkee, kokee ja toivoo olevan, sillä koko henkilöstö oli mukana toteuttamassa sitä. Brainstormingiin osallistui koko henkilökunta eli kaikkiaan kymmenen henkilöä.

Brainstormingin huonona puolena oli se, että henkilöstö ei heti lähtenyt mukaan. Oliko taustalla pelko olla ensimmäinen, joka laittaa post-it lapun julisteeseen vai tosiaankin kiireellisyys. Moneen otteeseen sai muutamia henkilöitä muistuttaa keskustelusta sekä täydentämisestä. Lopuksi sähköpostimuistutus oli kaikkein tehokkain ja jokaiselta saatiin pohdinnat julisteelle.

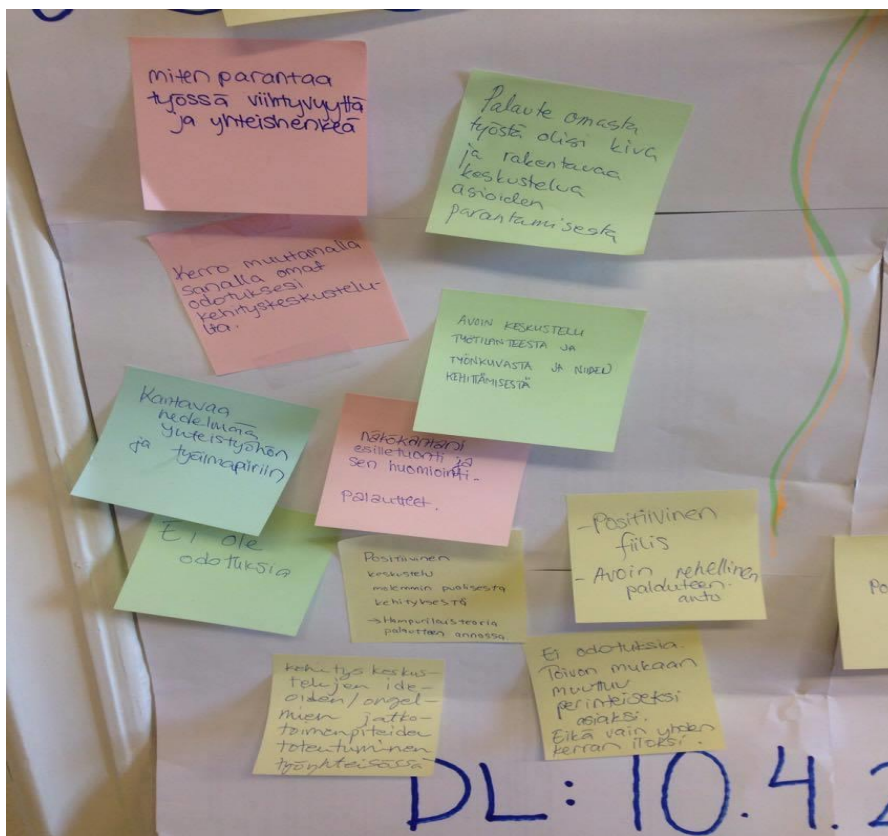
Brainstormingissa hyödynnetty juliste oli jaettu kuuteen osaan, jotka täydennettiin ohjeiden ja kysymyksen mukaisesti. Kaikki kuusi kohtaa oli muotoiltu niin, että liian henkilökohtaisia asioita ei tässä vaiheessa käsitelty. Kuten aiemmin mainittiin, tavoitteena oli luoda luova ja innovatiivinen keskustelutilanne henkilöstön kesken, mikä saatiin osittain toteutettua. Kysymyksiin ja kuvailuihin oli tarkoitus vastata yhdellä, kuitenkin enimmillään muutamalla sanalla tai lauseella. Näin varmistettiin, että vastauksista tuli yhdenmukaisia ja verrattavissa olevia. Lisäksi varmistettiin, ettei henkilöstö joutuisi käyttämään kallista aikaansa pitkiin ja raskaisiin vastauksiin.

Ensimmäisessä osassa jokaisen tuli kuvailla kehityskeskustelua yhdellä adjektiivilla, mikä näkyy kuviossa kuusi. Yhden adjektiivin tekniikalla haettiin yleistä näkemystä kehityskeskusteluista. Jokainen adjektiivi oli tavalla tai toisella positiivinen, muun muassa useammat pitivät kehityskeskustelua hyödyllisinä, rakentavina, tärkeinä sekä edistyksellisinä. Vastauksista ilmeni, että kehityskeskustelujen oletetaan olevan luottamuksellisia, avoimia ja molemminpuolisia. Keskustelua kuvailtiin myös jännittävänä tilanteena ja yhdelle henkilölle käsite oli kokonaan tuntematonta. Vastauksista voidaan päätellä, että kukaan ei suoraan vastustele kehityskeskusteluita, päinvastoin. Suurin osa adjektiiveista liittyi selkeästi kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksiin. On myös mahdollista, että henkilöstö kokee kehityskeskustelujen olevan ajankohtaisia Aptille.



Kuvio 6: Kehityskeskustelun kuvailu yhdellä adjektiivilla.

Seuraavassa vaiheessa pyydettiin kertomaan muutamalla sanalla omat odotukset kehityskeskustelulta (kuvio 7). Tällä osiolla haluttiin saada pintatietoa henkilökunnan odotuksista, ennen varsinaista kyselyä, jossa asiaa käsiteltiin syvällisemmin. Kaksi kymmenestä vastanneista kertoi odottavansa positiivista ja avointa keskustelua kehittymisistä, työtilanteista ja työnkuvasta. Vastauksissa ilmeni muita useammin, neljä kymmenestä, odotukset avoimesta ja rehellisestä palautekeskustelusta. Kehityskeskustelujen odotetaan myös kantavan hedelmää työilmapiiriin ja yhteishengen parantamiseksi. Yhden henkilön odotuksena oli, että keskusteluissa ilmenneiden ideoiden ja ongelmien jatkotoimenpiteitä osattaisiin toteuttaa työyhteisössä. Kahdella kymmenestä ei ollut minkäänlaisia odotuksia vielä tässä vaiheessa.

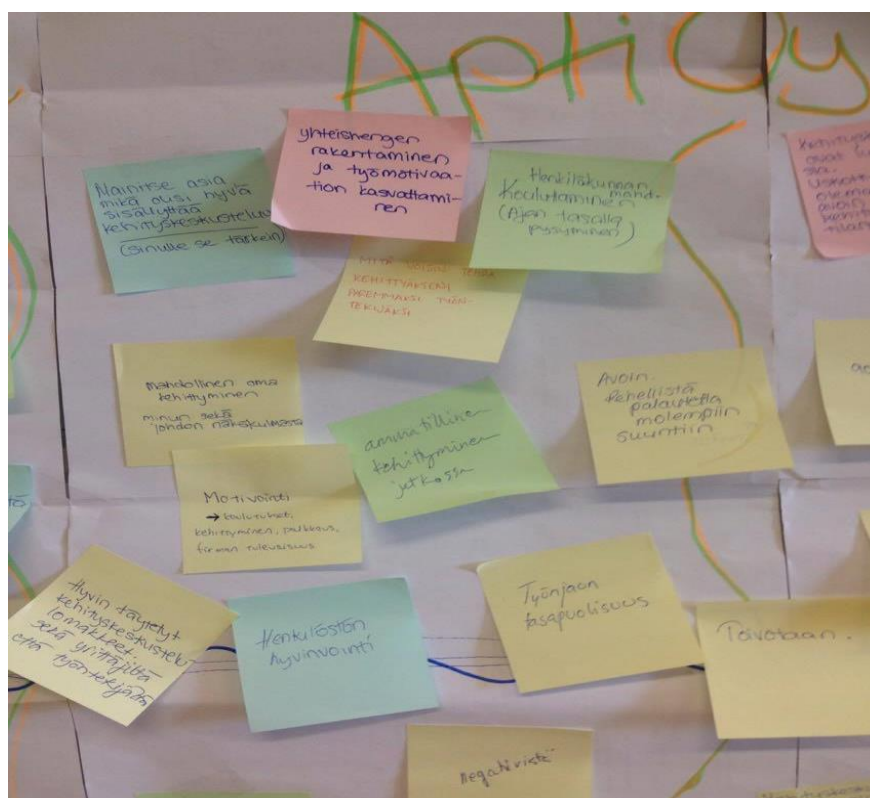


Kuvio 7: Henkilöstön odotuksia kehityskeskusteluista.

Tässä vaiheessa voidaan todeta ne asiat, mitkä ovat olleet kehitystarpeessa Apti Oy:ssä. Vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että edellä mainitut asiat eivät ole niinkään olleet läsnä Aptin arjessa. Hyvänä esimerkkinä ovat palautteen antamiset ja saamiset yhteisössä. Lopuksi voidaan todeta, että kaikilla ei ole kokemuksia kehityskeskusteluista, tuolloin ei välttämättä myöskään odotuksia.

Julisteen kolmannessa osiossa (kuvio 8), pyydettiin mainitsemaan asia, mikä olisi hyvä sisällyttää kehityskeskusteluun. Henkilölle se tärkein asia. Näin saatiin helposti näkemys siitä, mihin asioihin Apti Oy:n kannattaa panostaa mahdollisia kehityskeskusteluja suunniteltaessa, jos he haluavat ottaa henkilöstön kommentit huomioon. Vastauksista päällimmäiseksi asiaksi pääsi kehittyminen. Kolme kymmenestä mainitsi ammatillisen kehittymisen, miten he voisivat jatkossa kehittyä paremmiksi työntekijöiksi. Tämä kävi ilmi myös neljännessä post-it -lapussa, jossa yhtenä tärkeimpänä asiana oli motivointi. Siihen sisältyi edellä mainittu kehittyminen, koulutukset, firman tulevaisuus ja palkkaus. Toisin sanoen 40 prosenttia henkilöstöstä piti kehittymistä asiana, joka olisi hyvä sisällyttää kehityskeskusteluihin. Tässä vaiheessa tuli esille myös molemminpuolinen palautteenanto sekä yhteishengen rakentaminen ja työmotivaation kasvattaminen. Vastauksista ilmeni, että hyvin täytetyt kehityskeskustelulomakkeet on hyvä sisällyttää keskusteluihin. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia ja kouluttamista sekä työnjaon tasapuolisuutta pidettiin tärkeinä asioina.

Jokainen edellä mainittu asia on tärkeä osa kehityskeskustelua. Ainoastaan palkkausta ei kannata sisällyttää varsinaiseen kehityskeskustelutilanteeseen, vaan palkkaneuvotteluille tulisi löytää oma aikansa. Vastauksista ilmenee henkilöstön halu keskittyä yritykselle tärkeisiin asioihin, kuten oma kehittyminen ja työhyvinvointi ja -ilmapiiri. Suurin osa henkilöstöstä haluaa ottaa oman kehittymisen esille kehityskeskustelussa, mikä on ymmärrettävää, sillä se osa kehityskeskustelua. Monet ovat olleet töissä Aptilla useampia vuosia ja haluavat todennäköisesti uusia haasteita arkeensa.

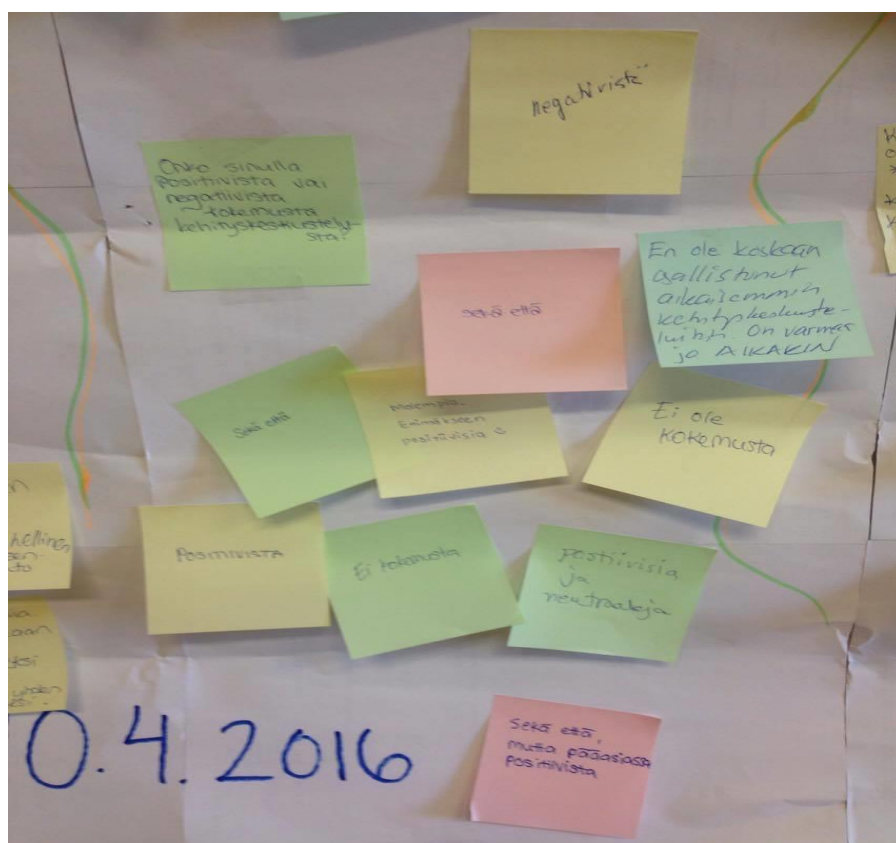


Kuvio 8: Henkilöstölle ne tärkeimmät asiat.

Brainstormingissa haluttiin selvittää henkilöstön positiivisten ja negatiivisten kehityskeskustelukokemusten jakauma. Näin ollen seuraavassa vaiheessa kysyttiin, onko henkilöllä positiivisia vai negatiivisia kokemuksia kehityskeskustelutilanteista (kuviokuva 9). Kahdella kymmenestä oli positiivisia kokemuksia, kun taas yhdellä negatiivisia. Vastajista neljällä on ollut molempia, positiivisia sekä negatiivisia, ja kolmella ei ole minkäänlaista kokemusta kehityskeskustelutilanteista.

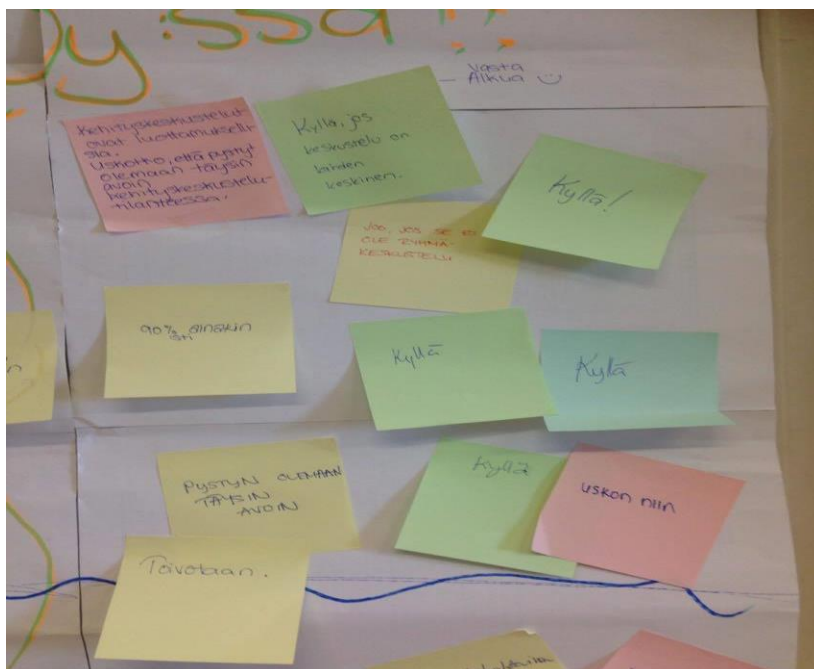


Osalla Aptin henkilöstöllä, kolmella kymmenestä, ei ole ollut aikaisempia kokemuksia kehityskeskusteluista. Harmillista on, että kuudella kymmenestä on ollut negatiivisia kokemuksia kehityskeskusteluista. Syynä siihen voi olla huonot valmistelut tai haluttomuus osallistua keskustelutilanteeseen. Aptin johtoportaalte tämä voisi olla oivallinen haaste. He voisivat tavoitella sadan prosentin tyytyväisyyden keskustelutilanteista ja näin ollen luoda jokaiselle positiivisen kehityskeskustelukokemuksen.



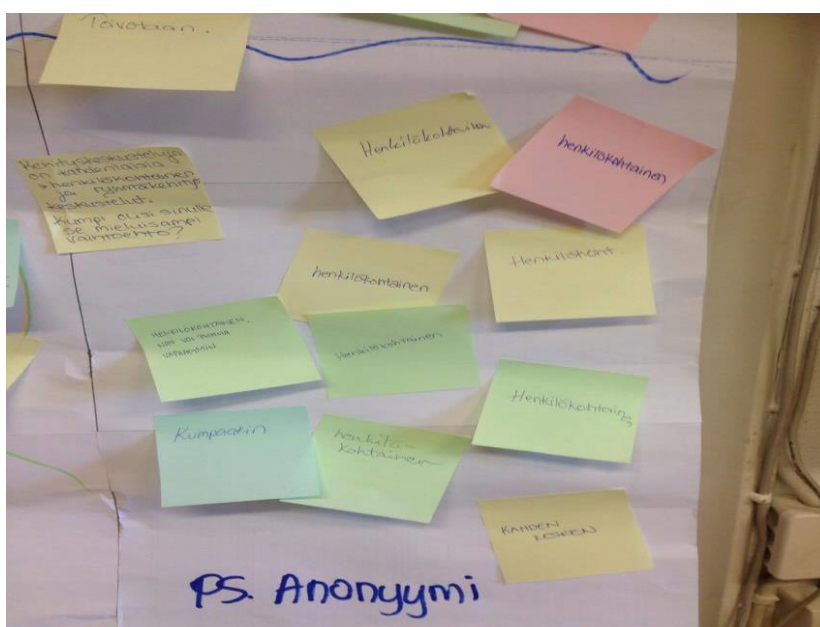
Kuvio 9: Positiivisia vai negatiivisia kokemuksia.

Kehityskeskusteluissa avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä asioita ja ne ovat erittäin luottamuksellisia tilanteita. Seuraavassa julisteen osiossa selviteltiin, että kuinka henkilökunta suhtautuu asiaan. Uskovatko he, että pystyvät olemaan täysin avoimia kehityskeskustelutilanteissa. Kuviossa kymmenen on vastanneiden uskomukset, joista näkee selvästi, että jokainen uskoo pystyvänsä olemaan jollain tasolla avoin. Kaksi vastanneista täsmentää, että tilanteen on oltava tuolloin kahdenkeskeinen.



Kuvio 10: Henkilökunta uskoo pystyvänsä avoimuuteen kehityskeskustelutilanteissa.

Lopuksi selvitettiin, minkälaisia kehityskeskustelutapoja henkilökunta suosii. Kehityskeskusteluja on perinteisen henkilökohtaisen keskustelutilanteen lisäksi ryhmäkehityskeskusteluita. Viimeisessä osuudessa kysyttiin, kumpi olisi henkilölle mieluisampi vaihtoehto. Suurin osa, yhdeksän kymmenestä, vastasi että henkilökohtaiset keskustelut ovat mieluisampia kuin ryhmäkehityskeskustelut. Kuviossa 11 näkyy jakauma vastanneiden kesken. Kymmenes vastauslappu ei väheksynyt henkilökohtaista keskustelutilannetta, vaan uskoi, että molemmat olisivat hyväksi yritykselle.



Kuvio 11: Henkilökohtaisia vai ryhmäkehityskeskusteluja.



Keskustelutilanne voisi olla epämiellyttävä, jos osapuolien välillä ei olisi luottamusta ja avoimuutta. Tuolloin onnistuneen kehityskeskustelujen tarkoitusta ei saavutettaisi. Kahdenkeskeisissä keskustelutilanteissa on helpompaa saada omat näkemykset avoimemmin esille, varsinkin ujompien henkilöiden, jotka eivät välttämättä tuo itseään jatkuvasti esille. Kahdenkeskeisissä tilanteissa vältetään muiden mahdolliset tuomitsevat katseet sekä kiistat. Ryhmäkeskusteluja voitaisiin hyödyntää silloin, kun sellainen tilanne osuu kohdalle, esimerkiksi Aptille tilinpäätöskaudet voisivat olla sellaisia. Tuolloin voidaan yhdessä pohtia, mitä tällä kertaa kehitetään ja tehostetaan.

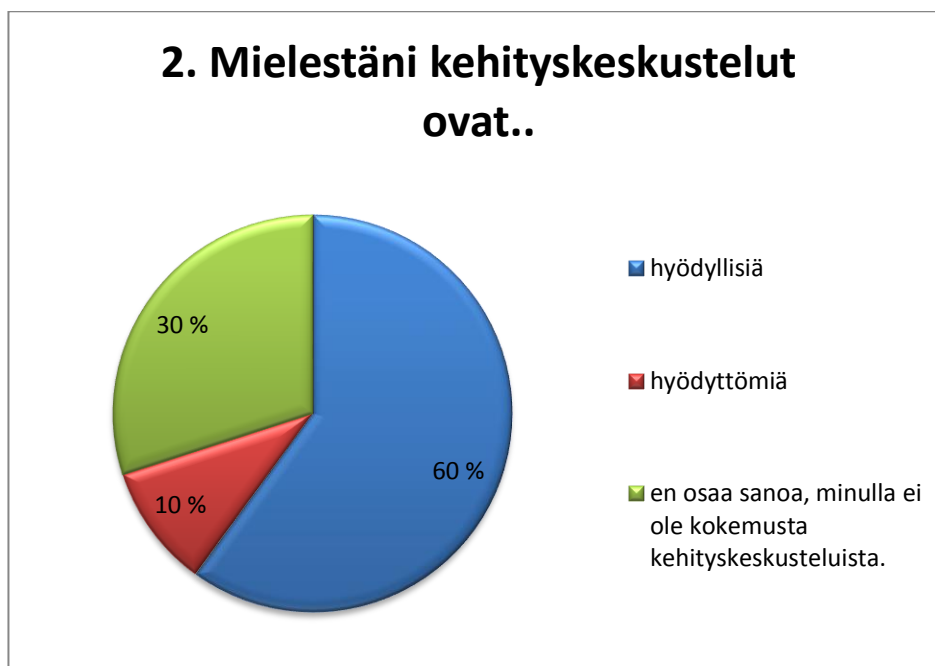
### 5.2.2 Kyselylomakkeen analysointi

Henkilöstön täyttämä brainstorming-juliste oli lomakkeen suunnitteluvaiheen aikana taustatutena, minkä pohjalta muodostettiin syvällisempiä kysymyksiä kehityskeskustelun odotuksista. Kyselyyn osallistui koko Apti Oy:n henkilökunta, joista osa on ollut toisia pidempään yrityksessä. Henkilökunnan työsuhteet jakautuvat vajaa vuoden pituisista työsuhteista yrityksen perustamisesta lähtien oleviin työsuhteisiin. Kuten aikaisemmin mainittiin, kaikille suoritettiin kuitenkin samanlainen kysely lukuun ottamatta työntekijöiden kahta lisäkysymystä. Kyselyiden vastausprosentti oli sata. Opinnäytetyössä analysoidaan viittä kyselyn kysymystä vastauksiin. Molemmat kyselylomakkeet sekä tulokset kuvioina ovat liitteenä opinnäytetyön liitteissä.

#### Koko henkilöstön kysely

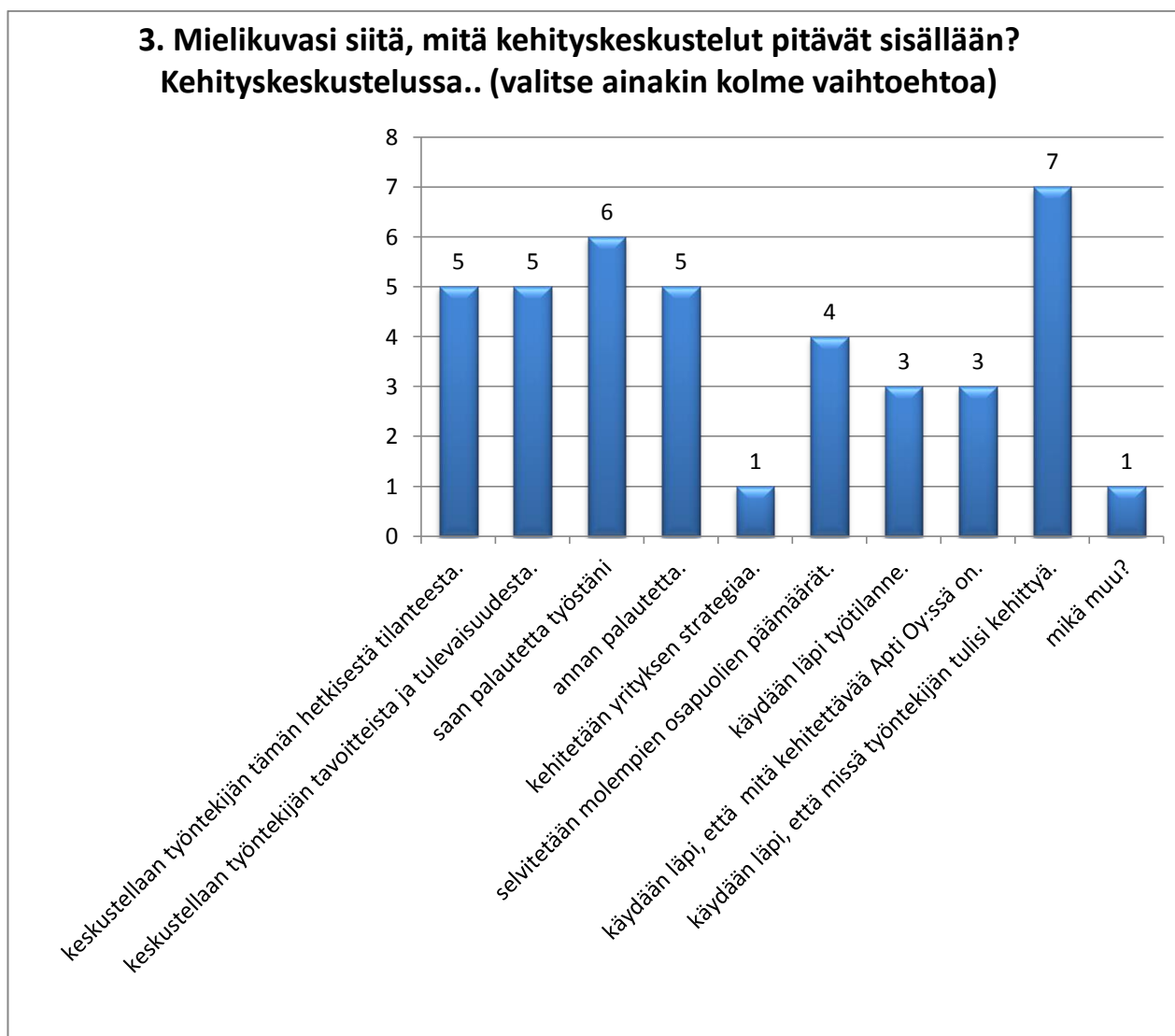
Kyselyiden tuloksien pohjalta voidaan todeta, että suurimmalla osalla on jonkinlainen kokemus kehityskeskustelutilanteesta. Neljä kymmenestä vastaajasta totesi, ettei heillä ole minäkäänlaista kokemusta kehityskeskustelutilanteesta. Koko henkilökunta oli kuitenkin halukas kokemaan kehityskeskustelutilanteen Apti Oy:ssä ja 70 prosenttia uskoo, että Aptilla olisi osaamista sellaisen järjestämiselle. Lisäksi 90 prosenttia uskoo, että esimiehen ja työntekijän yhteistyöllä saadaan aikaiseksi onnistunut kehityskeskustelu. Näiden tulosten pohjalta voidaan päätellä, että neljän henkilön kokemattomuus voi perustua yksinkertaisesti siihen, että heidän työuransa aikana ei ole ollut kehityskeskusteluja.

Keskustelujen ajankohtaa ja toistettavuus on tärkeä osa kehityskeskusteluja. Vastanneista 60 prosenttia kertoi, että keskustelutilanteita tulisi järjestää kerran vuodessa ja loput 40 prosenttia olivat sitä mieltä, että kerran kahdessa vuodessa. Ajanjaksot ovat tyypillisiä, sillä keskimäärin kehityskeskusteluja on tapana järjestää kerran vuodessa. Kahden vuoden välein saattaa toimia yrityksissä, joissa arki ei muutu nopeaan tahtiin. Tällöin on kuitenkin vaarana, että kehityskeskustelun antimet jäävät unohduksiin eikä niitä osata tai muisteta tarkastella seuraavassa keskustelutilanteessa.



Kuvio 12: Kyselylomakkeen toisen kysymyksen tulokset piirakkakaaviossa.

Kyselyn alussa haluttiin tietää, mitä mieltä Aptin henkilökunta on kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Brainstormingissa osa henkilöstöstä kuvaili kehityskeskusteluja hyödylliseksi, joten kysymyksen tavoitteena oli saada selville, mitä mieltä koko henkilöstö olisi. Kuvioon 12 on koottu kaikki kysymyksen eri vaihtoehtoihin vastanneet, lisäksi vastanneiden määrä on muutettu prosentteihin. Suurimman osan, 60 prosentin mielestä kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, kun taas 10 prosenttia on sitä mieltä, että keskustelut ovat hyödyttömiä. Loput vastanesta eivät osanneet kertoa mielipidettään, sillä heillä ei ole minkäänlaista tietoa tai kokemusta kehityskeskusteluista. Johtoportaan on tärkeää painottaa ja kertoa kehityskeskustelujen hyödyistä, jotta jokainen voi ja on halukas osallistumaan avoimin mielin keskustelutilanteeseen. Näin varmistetaan myös hyvä pohja kehityskeskustelun onnistumiselle. Kun henkilöstö pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä, he suhtautuvat keskusteluihin paremmin ja ottavat sen osaksi henkilöstöhallintoa helpommin.



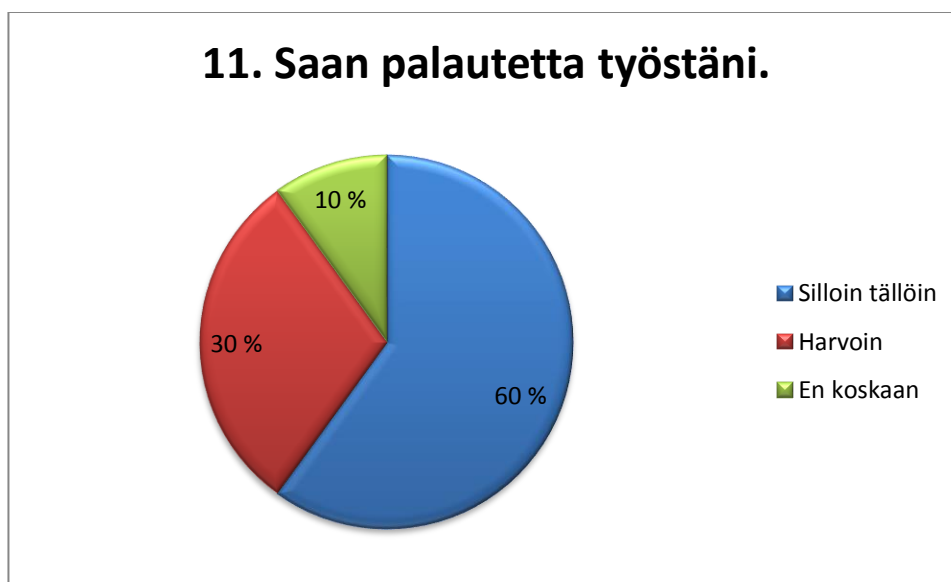
Kuvio 13: Henkilökunnan mielikuvia kehityskeskustelun sisällöstä kyselyn pohjalta.

Kuten kuviossa 13 näkyy, haluttiin kysymyksellä saada tarkennusta henkilöstön näkemyksiin kehityskeskustelujen sisällöstä. Brainstromingissa jokaista Ahti Oy:n työntekijää pyydettiin kertomaan heille se tärkein asia, mikä pitäisi sisällyttää keskustelutilanteisiin. Kehityskeskustelut sisältävät kuitenkin useimpia eri aihealueita, joten tässä kysymyksessä pyydettiin valitsemaan vastausvaihtoehdoista ainakin kolme asiaa, jotka heidän mielestään tulisi sisällyttää kehityskeskusteluihin. Kuvioon 13 on koottu kaikki äänen saaneet vastausvaihtoehdot. Joissakin kyselylomakkeissa kysymykseen oli valittu enemmän kuin kolme vaihtoehtoa, kun taas yhdessä lomakkeessa kysymyksessä oli valittuna kaksi vastausta.

Yleisimpiä mielikuvia kehityskeskustelujen sisällöistä olivat, muun muassa ”saan palautetta työstäni” ja ”käydään läpi, että missä työntekijän tulisi kehittyä”. Lisäksi puolet vastanneista näki, että kehityskeskustelut sisältävät keskusteluita työntekijän sen hetkisestä tilanteesta, tavoitteista ja tulevaisuudesta sekä tilanteen, missä hän itse on antamassa palautetta toiselle

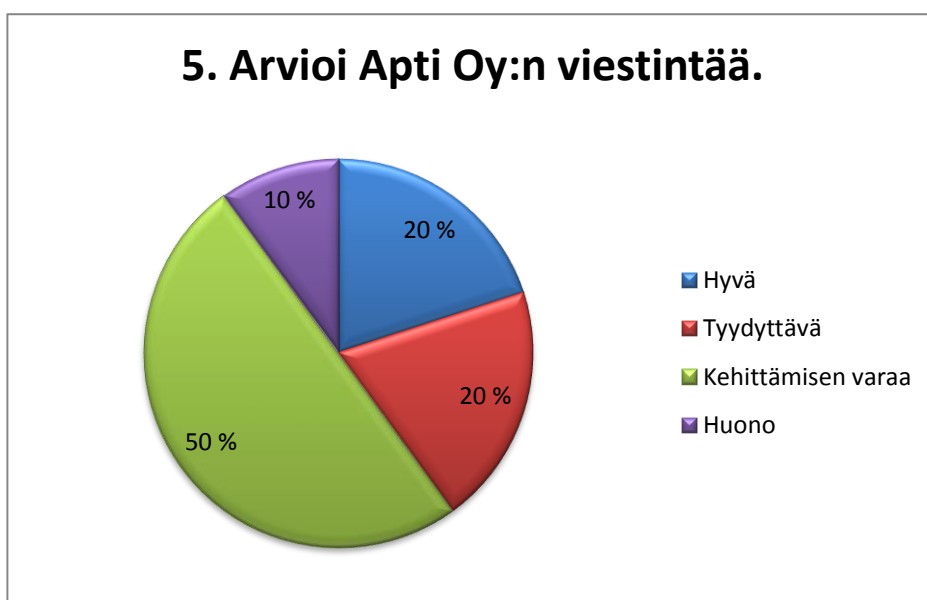
osapuolelle. Jokainen vastausvaihtoehto liittyi kehityskeskusteluihin jossain määrin. Suosituimpia vastausvaihtoehtoja olivat havainnoinnin perusteella asiat, jotka ovat yrityksessä kehityksen tarpeessa tai tärkeitä henkilöstölle (Kuvio 8.). Yrityksen palautekanavan heikkous tuli brainstormingvaiheessa ilmi, ja on mahdollisesti syy siihen miksi se mielletään kehityskeskustelun sisältöön. Todennäköisesti henkilökunta haluaa hyödyntää tilaisuutta, missä omasta tilanteesta keskustelu ja palautteen antaminen ja saaminen on luontevinta.

Näin ollen kyselyssä oli kysymys liittyen palautteen saamiseen. Kuviosta 14 käy ilmi, että 40 prosenttia henkilöstöstä kokee saavansa palautetta harvoin tai ei koskaan. Loput olivat sitä mieltä, että saavat palautetta silloin tällöin. Lisäksi kyselyn kysymys 12 tulos vahvistaa yrityksen palautekanavan kehittämistarvetta, sillä vastanneista 40 prosenttia kertoi antavansa tai saavansa palautetta harvoin tai ei koskaan. Näin ollen kuvio 14 sekä kysymyksen 12 tulos tukevat aikaisemman väitteen, missä uskotaan heikon palautekanavan olevan syy, kyselyn kysymykseen 3. (kuvio 13.) ”saan palautetta työstäni” ja ”annan palautetta”, vastausvaihtoehtojen suosioon.



Kuvio 14. Vastanneiden mielikuva palautteen saannista Apti Oy:ssä.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan Apti Oy:n viestintää asteikolla erittäin hyvä, hyvä, tyydyttävä, kehittämisen varaa, huono ja muu. Kuvioon 15 on koottu vastanneiden mielipiteet asiasta. Kaksi kymmenestä oli sitä mieltä, että viestintä on hyvää, mutta loput olivat toista mieltä. Kahdeksan kymmenestä vastanneista oli sitä mieltä, että viestintä on tyydyttävää tai huonompaa. Tästä jopa puolet olivat sitä mieltä, että viestinnässä on kehittämisen varaa. Todennäköisin syy tähän on kiire ja hektisyys, jolloin viestintä voi jäädä liian vähäiselle huomiolle.



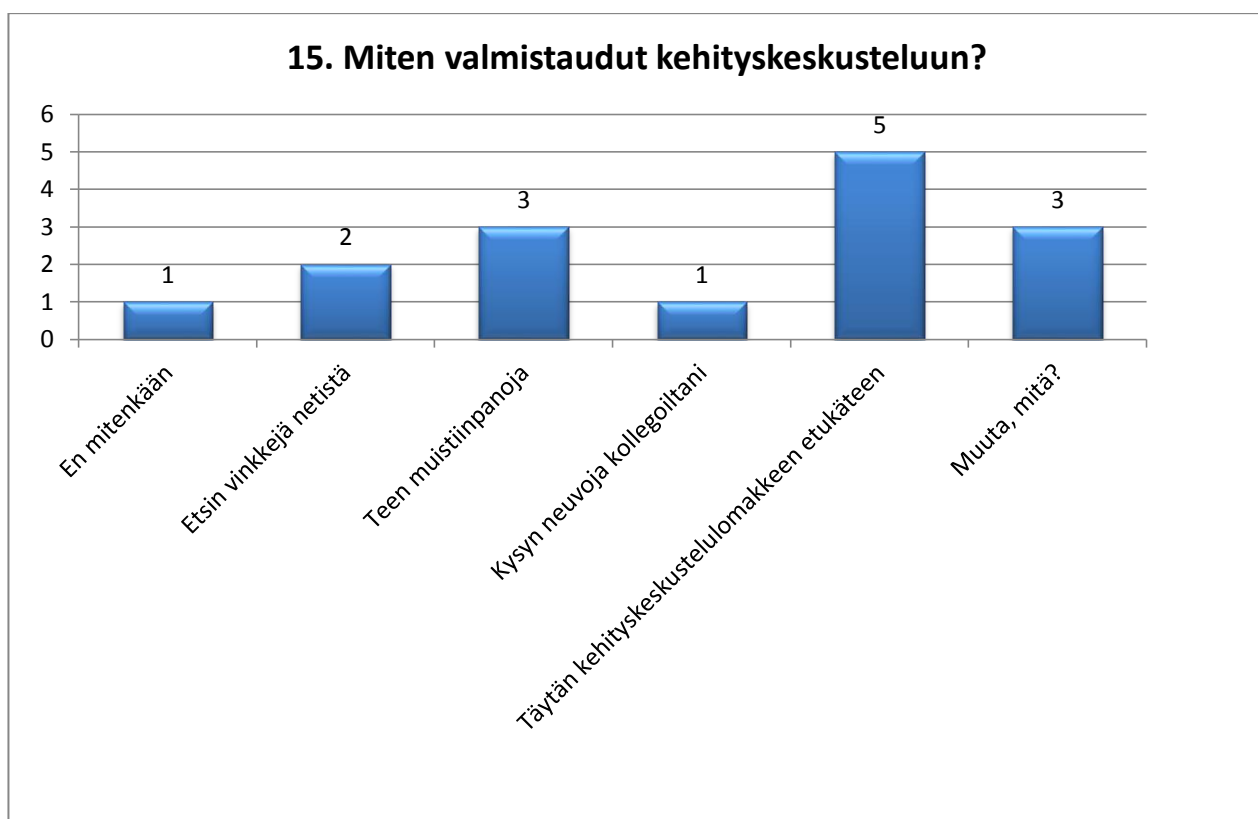
Kuvio 15: Kyselyyn vastanneiden jakauma Aпти Oy:n viestinnästä.

Kuvion 15 tulokset olivat yllättävän ristiriitaisia kyselyn kysymyksien 6-9 kysymyksien kanssa. Yrityksessä on otettu vuoden alussa käyttöön viikoittaiset palaverihetket, jolloin henkilökuntaa tiedotetaan sen hetkisen keskeisimmistä asioista ja ne käydään yhdessä läpi. Jopa 80 prosenttia on kertonut, että heille on ollut hyötyä näistä. Kyselyssä tutkittiin myös, että kuinka usein henkilöt saavat äänensä kuuluviin ja kuinka helposti he pääsevät esimiesten tai työntekijöiden puheille. Joihin 70 prosenttia vastasi, että saavat äänensä kuuluviin yrityksessä ja 90 prosenttia kertoi pääsevänsä helposti esimiehen tai työntekijän puheille. Tässä vaiheessa herää kysymys, että missä kohtaa Aptin viestinnässä on kehitettävää, kun suurimman osan mielestä edelliset kohdat ovat hyvin. Mahdollinen ongelma voi olla viestinnän määrässä, sillä 40 prosenttia vastasi, että viestintää ja arkisia keskustelutilanteita ei ole tarpeeksi.

Kehityskeskusteluun hyvin valmistautuminen on erittäin tärkeää, mikä on myös onnistuneen kehityskeskustelun avain. Kyselyn avulla haluttiin selvittää myös, kuinka Aptin henkilöstö valmistautuu kehityskeskusteluun. Vastausvaihtoehtoja sai olla useampia (kuvio 16). Puolet vastanneista turvautuisi kehityskeskustelulomakkeen täyttämiseen ja osa kollegoiden ja netin vinkkeihin. ”Muuta, mitä?” -kohdassa osa kertoi hyödyntävänsä tätä opinnäytetyötä, mikä on mahdollisesti hyvä lisä muiden keinojen joukkoon. Yksi vastanneista ei aio valmistautua kehityskeskusteluun mitenkään. Tälle voi olla syynä se, ettei kehityskeskustelua koeta hyödylliseksi tai se ei mahdollisesti motivoi kuluttamaan aikaa.

Suurin osa vastanneista uskoi kehityskeskustelujen olevan avain luottamussuhteen parantamiseen sekä omien mielipiteiden ilmaisemiseen (kyselylomakkeen kysymys 14.) Lisäksi pari vastanneista haluaa keskustella omista tavoitteista tai muuten vain keskustella kahden esimiehen

tai työntekijän kanssa. 70 prosenttia vastanneista haluaa kehittyä urallaan, joten kysymyksen 14 tulokset voivat hyvinkin pohjautua tähän.



Kuvio 16: Kuinka kyselyyn vastanneet valmistautuisivat kehityskeskusteluihin.

#### Työntekijöiden kyselyn lisäkysymys

Yrityksen johtokunta koostuu kolmesta osakkaasta, joista jokainen työskentelee jonkinlaisessa esimiestehtävässä. Näin ollen työntekijöiltä haluttiin oma mielipide siitä, kenen kanssa he mieluiten kokisivat kehityskeskustelutilanteen. Yrityksen kiireellisyyden vuoksi ei voida olla varmoja, että riittäkö toimitusjohtajan resurssit järjestämään kehityskeskustelutilanteita. Työntekijöiden vastauksistakaan ei ole hyötyä johtokunnalle, sillä äänät menivät jokaisen vastanneen kesken tasan. Johtokunnan on kuitenkin valittava yksi, joka näitä pitää, jotta jokainen saa tasavertaisen kehityskeskustelutilanteen.

Kehittyminen on aihe, jota kehityskeskusteluissa käydään aina läpi. Näin ollen työntekijöiden toinen lisäkysymyksellä haluttiin selvittää Aptin työntekijöiden uskomus siitä, että pystyykö yritys auttamaan sekä kehittymään heidän urallaan. 50 prosenttia kyselyyn vastanneista työntekijöistä uskoi, Ahti pystyisi auttamaan heitä kehittymään uralla. Toiset 50 prosenttia olivat sitä mieltä, että olivat jo oppineet kaiken mahdollisen tai Ahti Oy ei pysty auttamaan heitä urakehityksessä. Moni on ollut talossa jo useampia vuosia, joten siinä ajassa on mahdollisesti

kaikki tarvittava tieto ja taito saavutettu. Toisena vaihtoehtona voi olla omat korkeammat tavoitteet, joissa Apti ei pysty auttamaan.



Kuvio 17: Apti Oy kehittymisen tukena yrityksenä.

## 6 Yhteenveto, arviointi ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet, toisin sanoen selvitettiin henkilökunnan odotukset kehityskeskusteluista Apti Oy:ssä. Apti Oy:n henkilöstöstä jokainen itseäni lukuun ottamatta, oli mukana ja osallistui opinnäytetyön brainstormingiin ja kyselyyn. Henkilöstö koostuu johtokunnasta ja työntekijöistä, yhteensä kymmenen henkilöä. Johtoporras koostuu kolmesta osakkaasta, joista yksi toimii toimitusjohtajana ja toiset kaksi muissa johtotehtävissä yrityksessä. Heidän lisäksi tutkimukseen osallistui seitsemän työntekijää, joista yksi on yrityksen perustaja.

### 6.1 Tutkimustuloksien yhteenveto SWOT-analyysimenetelmällä

Tutkimustulokset koottiin SWOT-analyysimenetelmällä yhteen taulukkoon (taulukko 1.), jotta lopuksi saataisiin vielä yhtenäinen kuva tutkimustuloksista. Näin ollen henkilökunnan odotukset kehityskeskusteluista on jaettu vahvuuksiin ja heikkouksiin, sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysi on erittäin tehokas tapa tunnistaa palveluiden tai organisaatioiden vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi hyvä tapa tutkia mahdollisuuksia ja uhkia mitä asia tai kohde saattaa kohdata. Analyysin suorittaminen SWOT:n runkoa käyttämällä auttaa keskittymään vahvuuksien-alueella oleviin aktiviteetteihin sekä huomioimaan suurimmat mahdollisuudet organisaatiossa tai palvelussa. Lisäksi se selkeyttää organisaation tai palvelun mahdol-

liset kompastuskivet, jotka tiedostamalla voidaan välttää ja jatkossa kehittää mikäli siihen on tarve. (Moritz 2005, 222.)

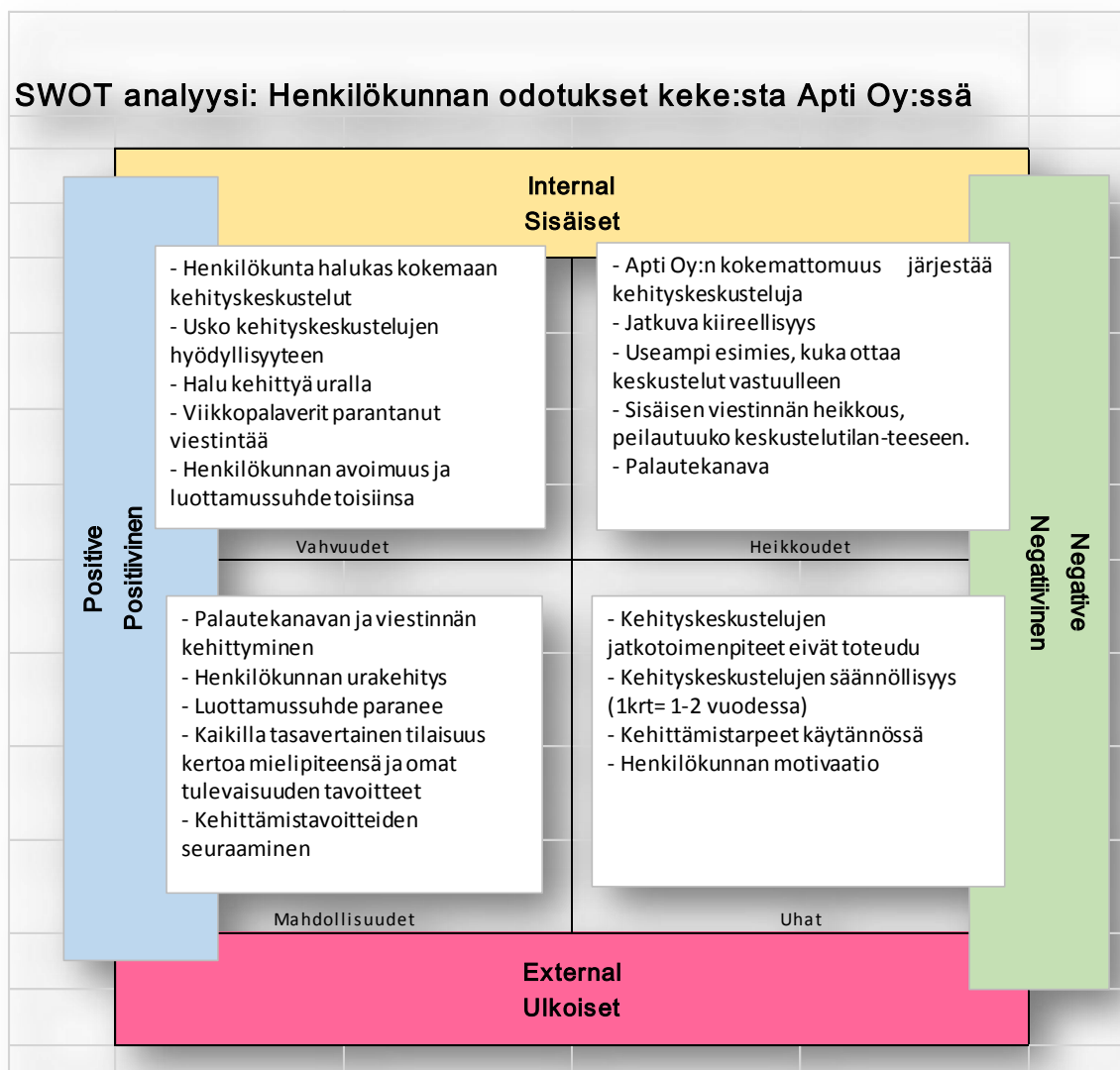
Taulukossa 1 on nähtävissä Ahti Oy:n henkilökunnan odotuksien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat kehityskeskusteluista. Kuten jo aiemmin on tullut esille, vahvuuksina ovat henkilökunnan halu kehittyä ja kokea kehityskeskustelut yrityksessä. Lisäksi sitä edesauttaa se, että he uskovat kehityskeskustelujen olevan hyödyllisiä sekä hedelmällisiä yrityksen henkilöstöhallinnolle. Yrityksen viestintää on lähdetty kehittämään viikkopalaverien avulla, joten kehityskeskustelut olisivat seuraava aste niistä.

Heikkoutena voidaan pitää yrityksen kokemattomuutta kehityskeskustelujen järjestämisestä. Lisäksi henkilökunnan kiireellisyys mahdollisesti vähentää keskustelujen valmisteluja. Myös huono palautekanava ja sisäinen viestintä heikentävät kehityskeskustelutilanteen avoimuutta ja sen jälkeistä työarkea.

Ahtilla on kuitenkin hyvät mahdollisuudet parantaa kehityskeskustelujen avulla yrityksen viestintää, palautekanavaa ja kehittymistä, sekä yrityksen että henkilökunnan. Kehittymistä on myös mahdollista seurata jatkossa, etenkin kuinka hyvin kehityskeskustelut ovat tukeneet sitä. Viestinnän uskotaan parantuvan, koska keskustelujen myötä jokainen saisi tasavertaisen vuorovaikutustilanteen esimiehensä kanssa. Lisäksi tuloksien perusteella henkilökunta uskoo myös, että esimiesten ja alaisten välinen luottamussuhde paranee entisestään.

Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että uhkina pidettiin kehityskeskustelujen jatkotoimenpiteiden toteutumattomuutta, sillä yrityksen kiireellisyys voisi jarruttaa tai estää sen kokonaan. Näin ollen myös kehityskeskustelujen säännöllisyys on vaakalaudalla, saako johtokunta järjestettyä kehityskeskustelut riittävän säännöllisesti ja samalla motivoiden henkilökuntaa. Lisäksi vaikeuksia ja erimielisyyksiä voi tuottaa yrityksen useampi esimies. Ahtilla on kolme osakasta, joista jokainen toimii erilaisissa johtotehtävissä, joten kuka heistä ottaa vastuun. Työntekijöiden kyselyssä olleen lisäkysymyksestäkään ei ole juuri apua päätöksentekoon, sillä äännet menivät tasan jokaisen esimiehen välillä.





Taulukko 1: SWOT-analyysi tutkimustuloksista

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen kyselyn tulokset on operationalisoitu, jotta tuloksia voidaan mitata. Tutkimus on pätevä eli validi, kun tutkimus on perusteellisesti tehty ja siinä on kyetty mittaamaan sitä mitä oli tarkoituskin. Ennen kaikkea tässä tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ennen tutkimuksen suorittamista. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyn kyselyn sekä brainstormingin kysymykset olivat henkilökunnan palautteiden perusteilla yksiselitteiset ja vastaajien ymmärrettävissä. Kysely oli suunniteltu sekä tehty huolella ja aineiston oleelliset tiedot on kerätty talteen. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, saataisiin varmasti samat vastaukset useampiin kysymyksiin. Poikkeuksena voisi kuitenkin olla havainnoinnin tulokset, sillä tutkijan mieleen ei ole välttämättä luottamista enää useamman vuoden ellei kuukausien

päästä ilman dokumentointeja. Lisäksi tutkimuskohteen arki voi olla hyvinkin erilainen vuoden päästä. Kuitenkin tutkimuksen mittarit mittasivat juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoitus mitata. Kohderyhmä oli monipuolinen, sillä jokainen Aptin henkilöstöstä pääsi osallistumaan tutkimukseen, jolloin saatiin selville ne tiedot, joita kaivattiin. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimus on pääsääntöisesti reliabeli sekä sen validiteetti on hyvä.

Tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta tiedonhankinnan strategiana. Tutkimusongelma on rajattu vain kyseiseen yritykseen, joten valinta tuntui luonteelta lähestymistavalta. Tässä tutkimuksessa oltiin läheisessä vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa, joten luottamuksen säilyttäminen on tärkeä osa tutkimusprosessia. Tutkimusasetelma on tärkeä kytkeä aikaisempaan teoriapohjaan, minkä perusteella voidaan suorittaa analyysia ja tulkin-  
taa. (Metodix Oy 1999.)

Jatkotutkimuksissa on huomioitava aika ja mittaustapahtuma, sillä nämä vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Onko tutkimus enää pätevä tai toistuva kymmenen vuoden päästä? Entä onko tutkimuskohde pysynyt samana vai onko tekijöissä voinut tapahtua muutoksia? (Anttila 2006.) Tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin kohottaa esimerkiksi lisäämällä vastaajien määrää, mikä ei kuitenkaan ole tarpeellista tämän opinnäytetyön tutkimukselle, sillä tutkimus rajattiin Aptin sisäiselle tasolle. Lisäksi määrällistä tutkimusta voitaisiin tutkia syvällisemmin laadullisella tutkimuksella, kuten haastatteluilla. Tuolloin saataisiin selkeämmät vastaukset kyselyn tuloksiin sekä omiin johtopäätöksiin.

Jokainen menetelmä pohjautui henkilöstön kokemuksiin ja odotuksiin kehityskeskusteluista. Valinnat olivat luontevia kyseiseen yritykseen, sillä henkilöstön vähäinen määrä takasi mahdollisuuden havainnointiin ja brainstromingiin, mutta kuitenkin kattaviin kyselyn tuloksiin. Tämä tutkimus oli muodoltaan case -tutkimus, joka suoritetaan Aptin sisäisellä tasolla, joten tutkimuksen ei tarvitsekaan olla laajemmin verrattavissa. Menetelmät saivat hyvää palautetta ja toimivat odotettua paremmin.

### 6.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli ”Odotukset kehityskeskusteluista Apti Oy:ssä”. Syitä tai seurauksia tutkimuksen vastauksille voidaan vain arvuutella. Tässä opinnäytetyössä johtopäätökset ja analysointien kirjalliset päätelmät on toteutettu minun näkökulmastani. Määrällinen tutkimus ei kerro lukijoille, miksi näin vastataan tai tehdään, joten tulokinnassa tutkija pyrkii pohtimaan tuloksia oman ammatti- ja tieteenalansa malleja, teorioita, perinteitä ja aiempia tutkimustuloksia vasten. Kyselyn pohjalta voidaan kuitenkin rakentaa ja suunnitella hyvä ja toimiva kehityskeskustelumalli. Vastauksista koottuja kuvioita hyödyntämällä saadaan juuri Apti Oy:n henkilöstön mielipiteet ja odotukset selville onnistuneesta kehityskeskustelusta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa käytännönläheistä ja soveltavaa tietoa kehityskeskusteluista. Tämän lisäksi tutkimus antaa pohjatietoa johdolle henkilökunnan odotuksista, joita voi hyödyntää mahdollisissa kehityskeskustelujen suunnittelussa. Tutkimuksessa saavutettiin nämä tavoitteet hyvällä tutkimussuunnitelmalla, tarkalla havainnoinnilla, mielenkiintoisella brainstormingilla, huolellisesti toteutetuilla kyselyillä sekä tarkalla tutkimustulosten analyysillä. Tutkimus onnistui odotettua paremmin ja näiden kriteerien pohjalta tutkimusta voidaan pitää myös luotettavana ja pätevänä.

Osa tutkimustuloksista pääsi yllättämään toimeksiantajat, esimerkiksi tulos siitä kun suurin osa henkilökunnasta oli arvioinut Aptin sisäisen viestinnän ja kommunikoinnin olevan kehittämisen tarpeessa, vaikka asiaan eteen on tehty paljon vuoden aikana (muun muassa viikkopalaverit). Heistä yllättävää oli myös se, kuinka positiivisen vastaanoton kehityskeskustelut saivat, sillä useimmat uskovat sen olevan erinomainen lisäys Aptin henkilöstöhallintoon. Lisäksi he mainitsevat, että pyrkivät luomaan jokaiselle positiivisen kehityskeskustelutilanteen, sillä tutkimustuloksien mukaan moni on kokenut negatiivisen keskustelutilanteen työelämässään. Henkilöstö kokee kahdenkeskiset keskustelut esimiehen ja työntekijän välisenä arvokkaana lisäyksenä yrityksen henkilöstöhallintoon ja jokainen olisi halukas kokemaan sen Apti Oy:ssä.

Apti Oy:n henkilökunnalla on asianmukaiset odotukset kehityskeskusteluilta. Suurin osa kokee keskustelut hyödylliseksi ja tärkeäksi osaksi henkilöstöhallintoa. Kehityskeskustelujen avulla voitaisiin kehittää ja parantaa yrityksen kehityskohteita. Kyselyn tuloksien hyödyntäminen on oivallinen työkalu keskustelujen suunnittelulle, jos Apti Oy aikoo ottaa kehityskeskustelut osaksi henkilöstöhallintoa. Toimeksiantajat kertoivat myös palautteessa, että tutkimustuloksista oli hienoa nähdä kuinka henkilöstö haluaa kehittyä urallaan, joka ei työarjessa tule esille. Lisäksi tutkimuksesta on mahdollista toteuttaa jatkotutkimuksia. Yksi jatkotutkimus voisi olla se, miten varsinaiset kehityskeskustelutilanteet saadaan suunniteltua ja toteutettua, sekä kuinka ne vastasivat henkilökunnan odotuksia.

Lopuksi voidaan tutkimustuloksien pohjalta todeta, että saatiin tulokset mitä odotettiin. Jokaiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus ja näin ollen tulokset olivat, mitä lähdettiin alussa tavoittelemaan. Uskon, että tutkimuksesta on hyötyä yrityksen esimiehille kuin sen työntekijöillekin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. Painos. Helsinki: Edita Prima.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Autio, V., Juutti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen, tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2. Painos. Vantaa: JTO-Palvelut.

Freuman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Lindholm, T. & Salminen J. 2014. Keskustele ja Kehity 2.0 - Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact.

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

Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä, kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

### Sähköiset lähteet

Amoco. 1996. Amoco Finland performance appraisal. Viitattu: 17.5.2016.  
<http://www.indiana.edu/~busx420/HRMWebsite/hrm/bpamoco/1996/team996.pdf>

Apti Oy. 2015. Logo. Haettu: 2.3.2016. <http://www.apteekkientilipalvelu.fi/>

Apti Oy. 2015. Suomalaisen apteekin varma valinta. Viitattu: 4.4.2016.  
<http://www.apteekkientilipalvelu.fi/meista/>

Chartered management institute. 2012. Preparing for a performance appraisal checklist 069. Viitattu 17.5.2016.  
<https://www.managers.org.uk/~media/Files/Campus%20CMI/Checklists%20First%20Job/Preparing%20for%20a%20performance%20appraisal.ashx>

Department of human resources. 2013. Performance appraisal handbook for supervisors. Viitattu: 17.5.2016. [https://www.uwlax.edu/uploadedFiles/Offices-Services/Human\\_Resources/Performance%20Appraisal%20Handbook%20for%20Supervisors.pdf](https://www.uwlax.edu/uploadedFiles/Offices-Services/Human_Resources/Performance%20Appraisal%20Handbook%20for%20Supervisors.pdf)

Fonecta Oy. 2015. Apti Oy Apteekkien Tilipalvelu LB, taloustieto. Viitattu: 5.4.2016.  
<http://www.finder.fi/Tilitoimistoja,+kirjanpitoimistoja/Apti+Oy+Apteekkien+Tilipalvelu+LB/HELSINKI/taloustiedot/125376>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2015. Opinnäytetyön aiheen valinta ja rajaus. Viitattu: 5.4.2016.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/SoTeLi/Opinnaytetyoprosessi/Aiheen-rajaus>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2015. Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. Luettu: 5.4.2016. <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>

Moritz, Stefan. Service design: practical access to an evolving field / Stefan Moritz. Köln. Köln International School of Design, 2005. Viitattu 27.5.2016.  
<https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>

Muikku, S. 2015. Työelämässä esimiehen armoilla. Teoksessa Westman, A. L. & Kuusisto, T. (toim.) Ajan hermolla hallinnossa ihmisyyttä kunnioittaen. Tutkimusten ja selvitysten laatiminen ja julkaiseminen. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. 43 - 53. Viitattu: 18.4.2016  
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94046/C25.pdf?sequence=1>

Nurmela, J. 2013. Perehdytysprosessin kehittäminen: Case: Perehdytyskansio Aptille. Viitattu: 5.4.2016.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55530/Nurmela\\_Janita.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55530/Nurmela_Janita.pdf?sequence=1)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 09.05.2016.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Salminen, A. 2015. Onnistuneen kehityskeskustelukäytännön luominen. Viitattu: 24.8.2015.  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/91241>

Tolvanen, V. 2012. Digimaailmasta tehoa ja inhimillisyyttä. Viitattu 20.5.2016.  
<http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/digitaalinen-talous/>

University of Missouri. 2008. Performance Management: A Tool For Employee Success. Viitattu: 17.5.2016.  
<https://uminfopoint.umsystem.edu/media/fa/performancemgtguidelinesandprocessfinal.pdf>

YLE Uutiset. Talous 21.7.2015. Suomalainen pysyy työpaikassa keskimäärin vuosikymmenen. Viitattu: 20.5.2016.  
[http://yle.fi/uutiset/suomalainen\\_pysyy\\_tyopaikassa\\_keskimaarin\\_vuosikymmenen/8154206](http://yle.fi/uutiset/suomalainen_pysyy_tyopaikassa_keskimaarin_vuosikymmenen/8154206)

#### Julkaisemattomat lähteet

Ahola, M. 2016. Apteekkien Tilipalvelu LB logo (Ahola on toteuttanut logon.). Haettu: 19.5.2016. Sähköpostiviestittely 19.5.2016.

Björkholm, L. 2016. Sähköpostiviestittely. Haettu 10.4.2016.

## Kuviot

Kuvio 1: Apteekkien tilipalvelut Lars Björklöf logo (Ahola 2016.).....	9
Kuvio 2: Apti Oy:n logo (Apti 2014.).....	10
Kuvio 3: Kehityskeskustelun vaiheet .....	16
Kuvio 4: Kvalitatiivisen tutkimuksen etenemisprosessi (Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011.) .	23
Kuvio 5: Juliste, joka täyttyi brainstormingin aikana. ....	25
Kuvio 6: Kehityskeskustelun kuvailu yhdellä adjektiivilla. ....	28
Kuvio 7: Henkilöstön odotuksia kehityskeskusteluista.....	29
Kuvio 8: Henkilöstölle ne tärkeimmät asiat. ....	30
Kuvio 9: Positiivisia vai negatiivisia kokemuksia. ....	31
Kuvio 10: Henkilökunta uskoo pystyvänsä avoimuuteen kehityskeskustelutilanteissa. ....	32
Kuvio 11: Henkilökohtaisia vai ryhmäkehityskeskusteluja. ....	32
Kuvio 12: Kyselylomakkeen toisen kysymyksen tulokset piirakkakaaviossa. ....	34
Kuvio 13: Henkilökunnan mielikuvia kehityskeskustelun sisällöstä kyselyn pohjalta. ....	35
Kuvio 14. Vastanneiden mielikuva palautteen saannista Apti Oy:ssä.....	36
Kuvio 15: Kyselyyn vastanneiden jakauma Apti Oy:n viestinnästä. ....	37
Kuvio 16: Kuinka kyselyyn vastanneet valmistautuisivat kehityskeskusteluihin. ....	38
Kuvio 17: Apti Oy kehittymisen tukena yrityksenä. ....	39

## Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi tutkimustuloksista .....	41
--	----

## Liitteet

Liite 1: Kysely Apti Oy: työntekijöille .....	49
Liite 2: Kysely Apti Oy: esimiehille .....	52
Liite 3: Kyselyiden tulokset .....	55
Liite 4: Työntekijöiden kyselyssä olleen kahden lisäkysymyksen tulokset .....	65



Liite 1: Kysely Apti Oy: työntekijöille

1. Kenen kanssa keskustelisit mieluiten kehityskeskustelun?
  - a. Heikin
  - b. Mikon
  - c. Raijan
2. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluista?
  - a. Ei
  - b. Kyllä, työntekijänä
  - c. Kyllä, esimiehenä
  - d. Kyllä, olen ollut molemmissa rooleissa
3. Mielestäni kehityskeskustelut ovat..
  - a. hyödyllisiä
  - b. hyödyttömiä
  - c. En osaa sanoa, minulla ei ole kokemusta kehityskeskusteluista.
4. Mielikuvasi siitä, mitä kehityskeskustelut pitävät sisällään?  
Kehityskeskustelussa.. (valitse ainakin kolme vaihtoehtoa)
  - a. keskustellaan työntekijän tämän hetkisestä tilanteesta.
  - b. suunnitellaan Apti Oy:n tulevaisuutta.
  - c. keskustellaan minun tavoitteistani ja tulevaisuudestani.
  - d. saan palautetta työstäni.
  - e. anna palautetta esimiehelleni hänen ja muiden esimiesten työstä.
  - f. kehitetään yrityksen strategiaa.
  - g. selvitetään molempien osapuolien päämäärät.
  - h. käydään läpi työtilanne.
  - i. käydään läpi, että mitä kehitettävää Apti Oy:ssä on.
  - j. käydään läpi, että missä minun pitäisi kehittyä.
  - k. Mikä muu?
5. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää?
  - a. Kerran puolessa vuodessa.
  - b. Kerran vuodessa.
  - c. Kahden vuoden välein.
  - d. Viiden vuoden välein.
  - e. Harvemmin.
  - f. Ei koskaan.
6. Arvioi Apti Oy:n viestintää.
  - a. Erittäin hyvä.
  - b. Hyvä.
  - c. Tyydyttävä.
  - d. Kehittämisen varaa.

- e. Huono.
  - f. Muu?
7. Onko viikkopalaverista ollut Sinulle hyötyä?
- a. Kyllä
  - b. Ei
  - c. En osaa sanoa.
8. Saatko äänesi kuulumaan Apti Oy:ssä?
- a. Kyllä
  - b. En
  - c. En osaa sanoa.
9. Onko viestintä ja keskustelutilanteita tarpeeksi Apti Oy:ssä?
- a. Kyllä
  - b. En
  - c. En osaa sanoa.
10. Pääsen helposti esimiesteni puheille.
- a. Kyllä
  - b. En
11. Kuinka usein sinulla on mahdollisuus keskustella esimiehesi kanssa kahden?
- a. Aina kun on tarve.
  - b. Silloin tällöin.
  - c. En koskaan.
12. Saan palautetta työstäni.
- a. Aina
  - b. Usein
  - c. Silloin tällöin
  - d. Harvoin
  - e. En koskaan
13. Kuinka usein annat palautetta esimiehellesi?
- a. Aina
  - b. Usein
  - c. Silloin tällöin
  - d. Harvoin
  - e. En koskaan
14. Haluan kehittyä urallani.
- a. Kyllä.
  - b. En, olen tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen.
  - c. En osaa sanoa
15. Uskotko, että Apti Oy pystyy auttamaan sinua kehittymään urallasi?
- a. Kyllä

- b. Ei enää, olen oppinut jo kaiken mahdollisen.
  - c. Ei, sillä haluan eri ammattiin.
  - d. Ei
  - e. En osaa sanoa
16. Mitä hyötyjä sinusta esimies-alais-keskusteluissa (kehityskeskustelu) on?
- a. Luottamussuhde paranee
  - b. Oman työtilanteeni esilletuonti
  - c. Pääsen kertomaan mielipiteeni eri asioista
  - d. Voin kertoa kehitysideani yrityksestä
  - e. Keskustelu tavoitteistani
  - f. Pääsen keskustelemaan esimieheni kanssa kahden
  - g. En usko, että minulle on hyötyä kehityskeskusteluista
  - h. Muuta, mitä?
17. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?
- a. En mitenkään
  - b. Etsin vinkkejä netistä
  - c. Teen muistiinpanoja
  - d. Kysyn neuvoja kollegoiltani
  - e. Täytän kehityskeskustelulomakkeen etukäteen
  - f. Muuta, mitä?
18. Kenellä on suurin vastuu kehityskeskustelun onnistumisesta?
- a. Esimiehellä
  - b. Alaisella
  - c. Molemmilla
  - d. Ei kummallakaan
19. Uskotko, että Apti Oy:llä olisi osaamista järjestää kehityskeskustelu?
- a. Kyllä
  - b. Ei
  - c. En osaa sanoa
20. Oletko Sinä halukas kokemaan/osallistumaan kehityskeskusteluun Apti Oy:ssä
- a. Kyllä
  - b. En

Liite 2: Kysely Apti Oy: esimiehille

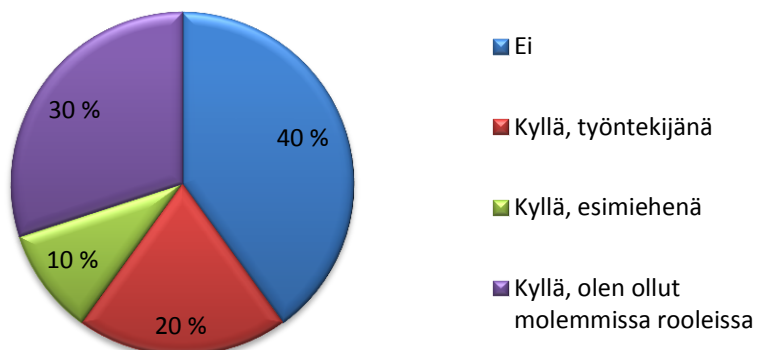
1. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta kehityskeskusteluista?
  - a. Ei
  - b. Kyllä, työntekijänä
  - c. Kyllä, esimiehenä
  - d. Kyllä, olen ollut molemmissa rooleissa
2. Mielestäni kehityskeskustelut ovat..
  - a. hyödyllisiä
  - b. hyödyttömiä
  - c. En osaa sanoa, minulla ei ole kokemusta kehityskeskusteluista.
3. Mielikuvasi siitä, mitä kehityskeskustelut pitävät sisällään?  
Kehityskeskustelussa.. (valitse ainakin kolme vaihtoehtoa)
  - a. keskustellaan työntekijän tämän hetkisestä tilanteesta.
  - b. suunnitellaan Apti Oy:n tulevaisuutta.
  - c. keskustellaan työntekijän tavoitteista ja tulevaisuudesta.
  - d. saan palautetta työstäni.
  - e. anna palautetta työntekijälle hänen työstään.
  - f. kehitetään yrityksen strategiaa.
  - g. selvitetään molempien osapuolien päämäärät.
  - h. käydään läpi työtilanne.
  - i. käydään läpi, että mitä kehitettävää Apti Oy:ssä on.
  - j. käydään läpi, että missä työntekijän pitäisi kehittyä.
  - k. Mikä muu?
4. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää?
  - a. Kerran puolessa vuodessa.
  - b. Kerran vuodessa.
  - c. Kahden vuoden välein.
  - d. Viiden vuoden välein.
  - e. Harvemmin.
  - f. Ei koskaan.
5. Arvioi Apti Oy:n viestintää.
  - a. Erittäin hyvä.
  - b. Hyvä.
  - c. Tyydyttävä.
  - d. Kehittämisen varaa.
  - e. Huono.
  - f. Muu?
6. Onko viikkopalaverista ollut Sinulle hyötyä?
  - a. Kyllä

- b. Ei
  - c. En osaa sanoa.
7. Saatko äänesi kuulumaan työyhteisöissäsi?
- a. Kyllä
  - b. En
  - c. En osaa sanoa.
8. Onko viestintä ja keskustelutilanteita tarpeeksi Apti Oy:ssä?
- a. Kyllä
  - b. En
  - c. En osaa sanoa.
9. Pääsen helposti työntekijöideni puheille.
- a. Kyllä
  - b. En
10. Kuinka usein sinulla on mahdollisuus keskustella alaisiesi kanssa kahden?
- a. Aina kun on tarve.
  - b. Silloin tällöin.
  - c. En koskaan.
11. Saan palautetta työstäni.
- a. Aina
  - b. Usein
  - c. Silloin tällöin
  - d. Harvoin
  - e. En koskaan
12. Kuinka usein annat palautetta alaisiellesi?
- a. Aina
  - b. Usein
  - c. Silloin tällöin
  - d. Harvoin
  - e. En koskaan
13. Haluan kehittyä urallani.
- a. Kyllä.
  - b. En, olen tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen.
  - c. En osaa sanoa
14. Mitä hyötyjä sinusta esimies-alais-keskusteluissa (kehityskeskustelu) on?
- a. Luottamussuhde paranee
  - b. Katsaus alaiseni työtilanteista
  - c. Pääsen kertomaan mielipiteeni eri asioista
  - d. Voin kertoa kehitysideani yrityksestä
  - e. Keskustelu työntekijän tavoitteistani

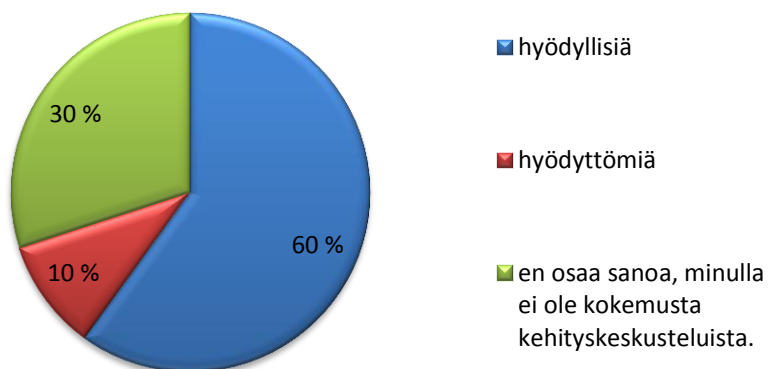
- f. Pääsen keskustelemaan työntekijän kanssa kahden
  - g. En usko, että minulle tai yritykselle on hyötyä kehityskeskusteluista
  - h. Muuta, mitä?
15. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?
- a. En mitenkään
  - b. Etsin vinkkejä netistä
  - c. Teen muistiinpanoja
  - d. Kysyn neuvoja kollegoiltani
  - e. Täytän kehityskeskustelulomakkeen etukäteen
  - f. Muuta, mitä?
16. Kenellä on suurin vastuu kehityskeskustelun onnistumisesta?
- a. Esimiehellä
  - b. Alaisella
  - c. Molemmilla
17. Ei kummallakaan Uskotko, että Apti Oy:llä olisi osaamista järjestää kehityskeskustelu?
- a. Kyllä
  - b. Ei
  - c. En osaa sanoa
18. Oletko Sinä halukas kokemaan/osallistumaan kehityskeskusteluun Apti Oy:ssä
- a. Kyllä
  - b. En

Liite 3: Kyselyiden tulokset

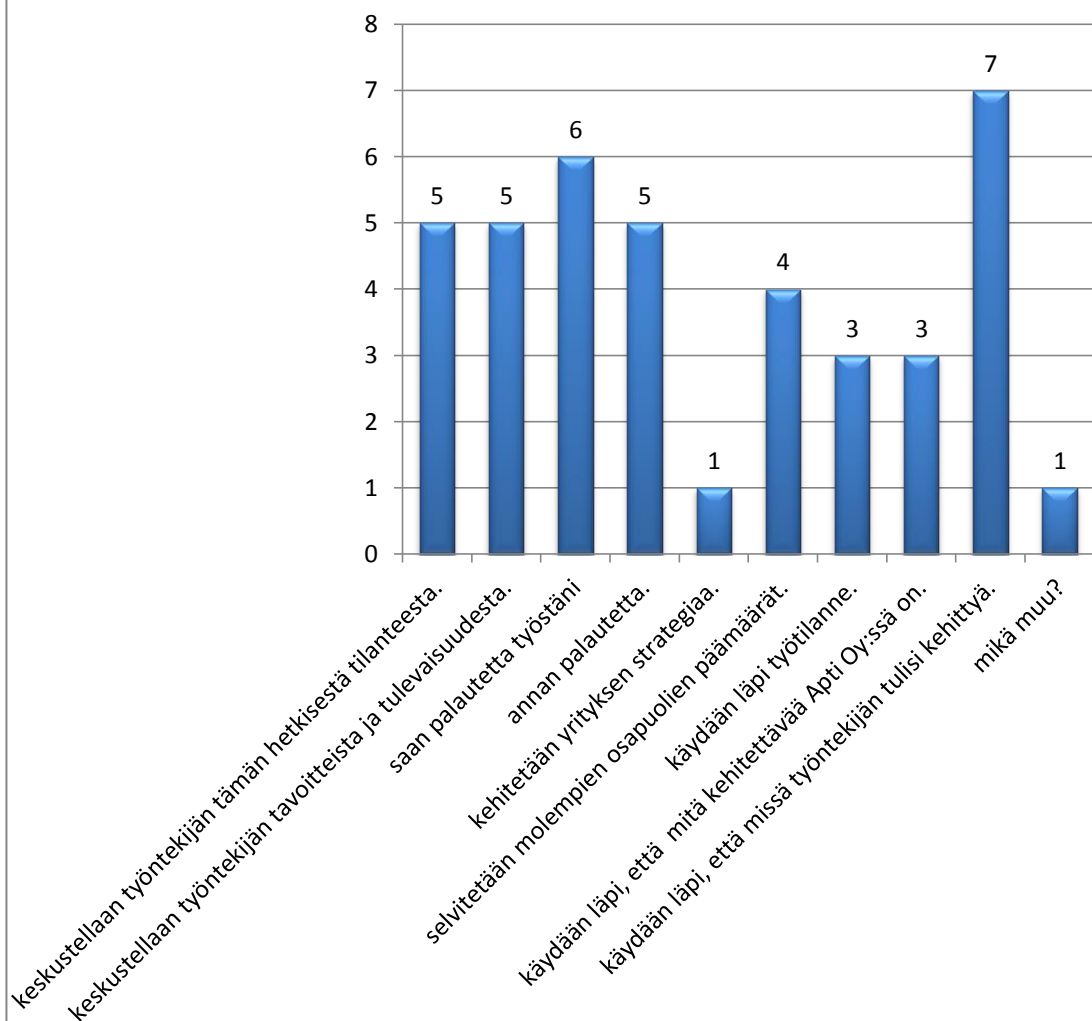
### 1. Onko sinulla kokemusta kehityskeskusteluista?



### 2. Mielestäni kehityskeskustelut ovat..

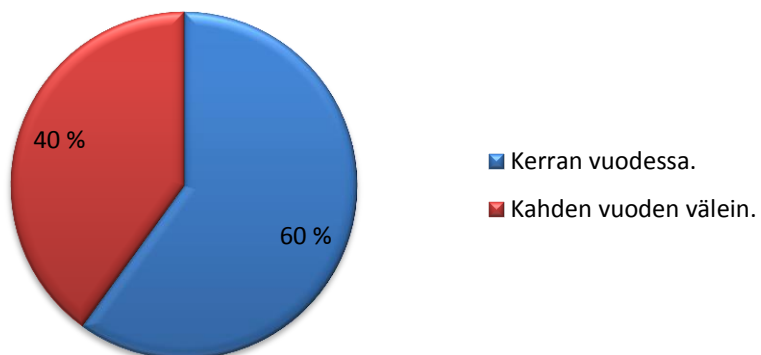


### 3. Mielikuvasi siitä, mitä kehityskeskustelut pitävät sisällään? Kehityskeskustelussa.. (valitse ainakin kolme vaihtoehtoa)

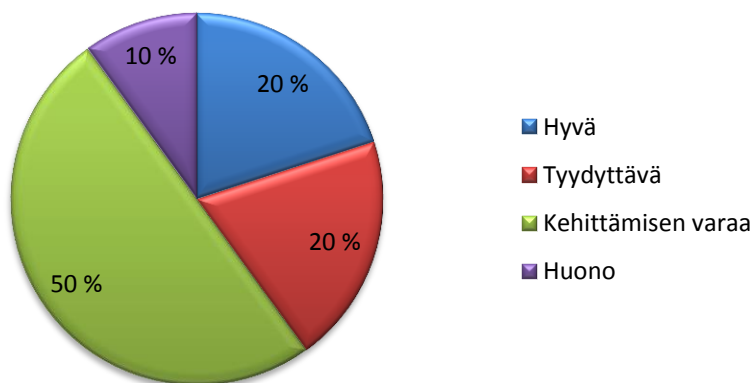




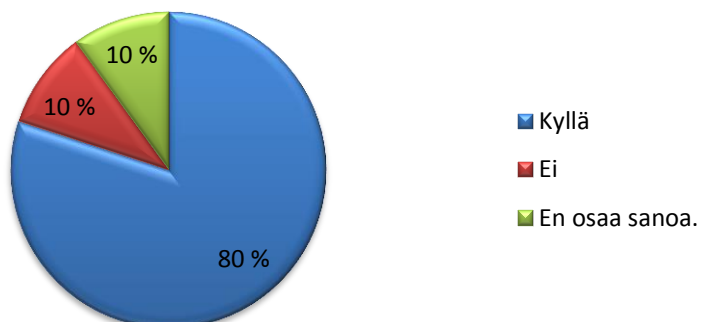
#### 4. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää?



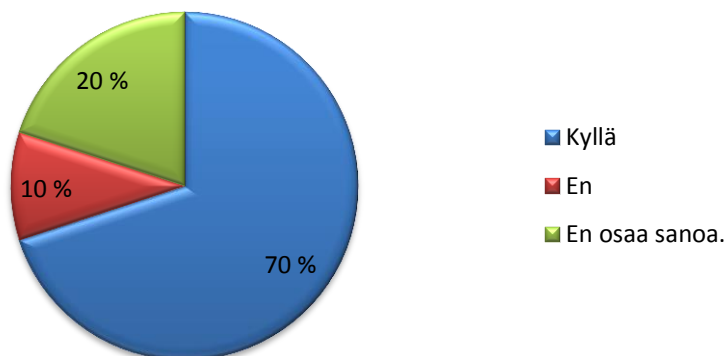
#### 5. Arvioi Aпти Oy:n viestintää.



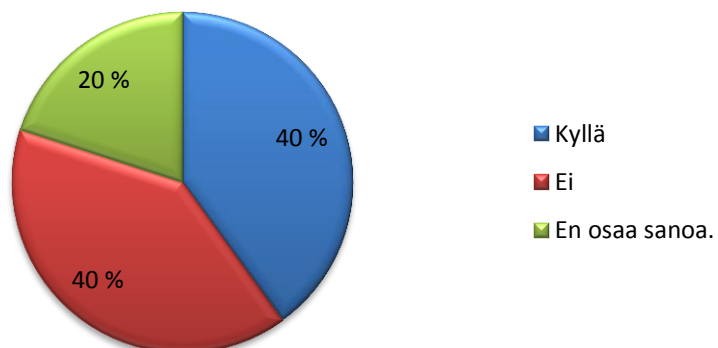
### 6. Onko viikkopalaverista ollut sinulle hyötyä?



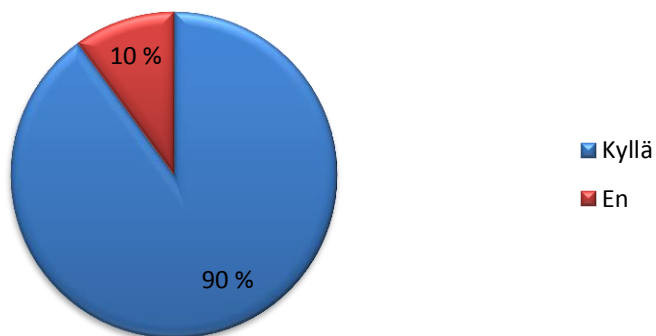
### 7. Saatko äänesi kuulumaan Apti Oy:ssä?



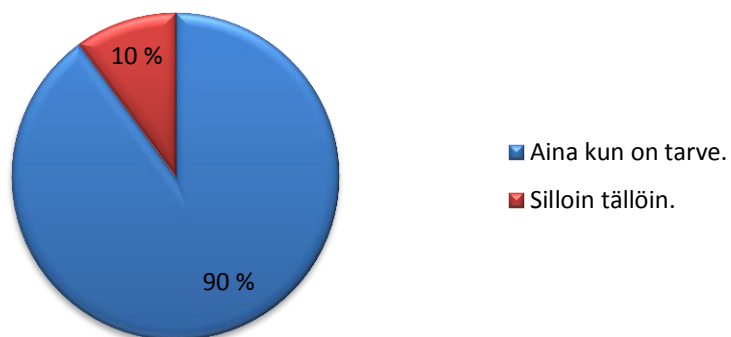
### 8. Onko viestintää ja keskustelutilanteita tarpeeksi Aпти Oy:ssä?



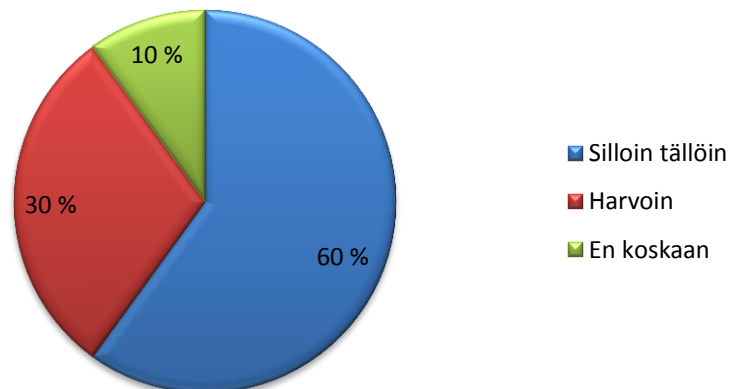
### 9. Pääsen helposti esimiehen/työntekijän puheille.



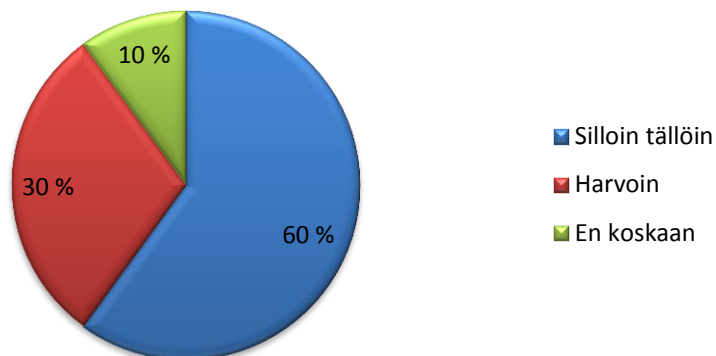
### 10. Kuinka usein sinulla on mahdollisuus keskustella esimiehen/työntekijän kanssa kahden?



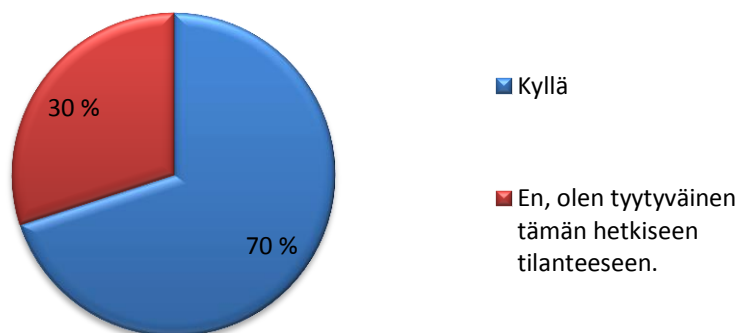
### 11. Saan palautetta työstäni.



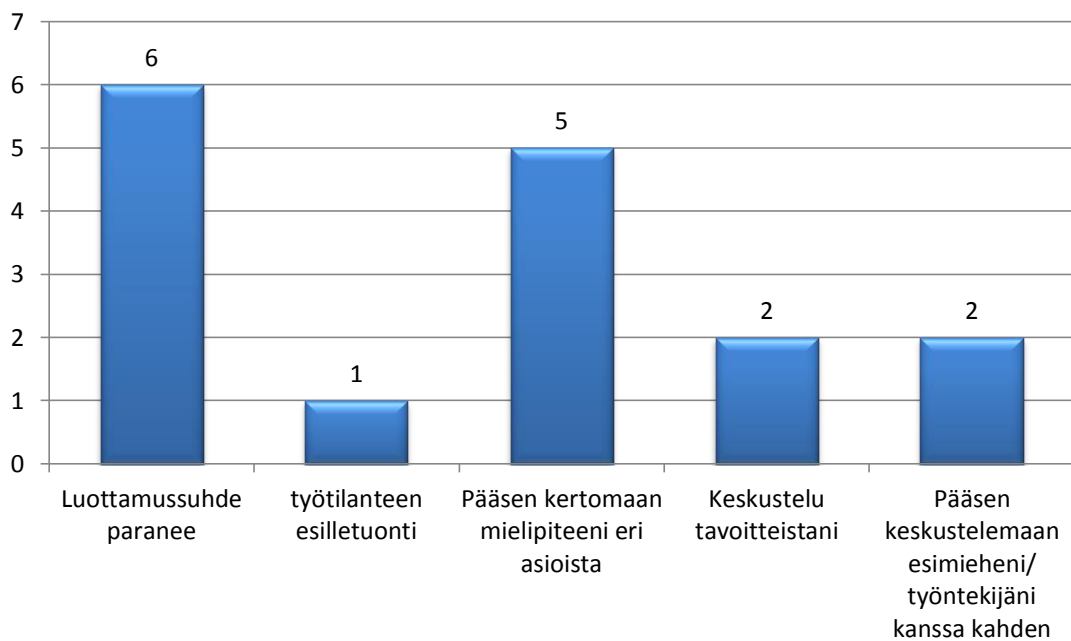
## 12. Kuinka usein annat palautetta esimiehellesi/alaisiellesi?



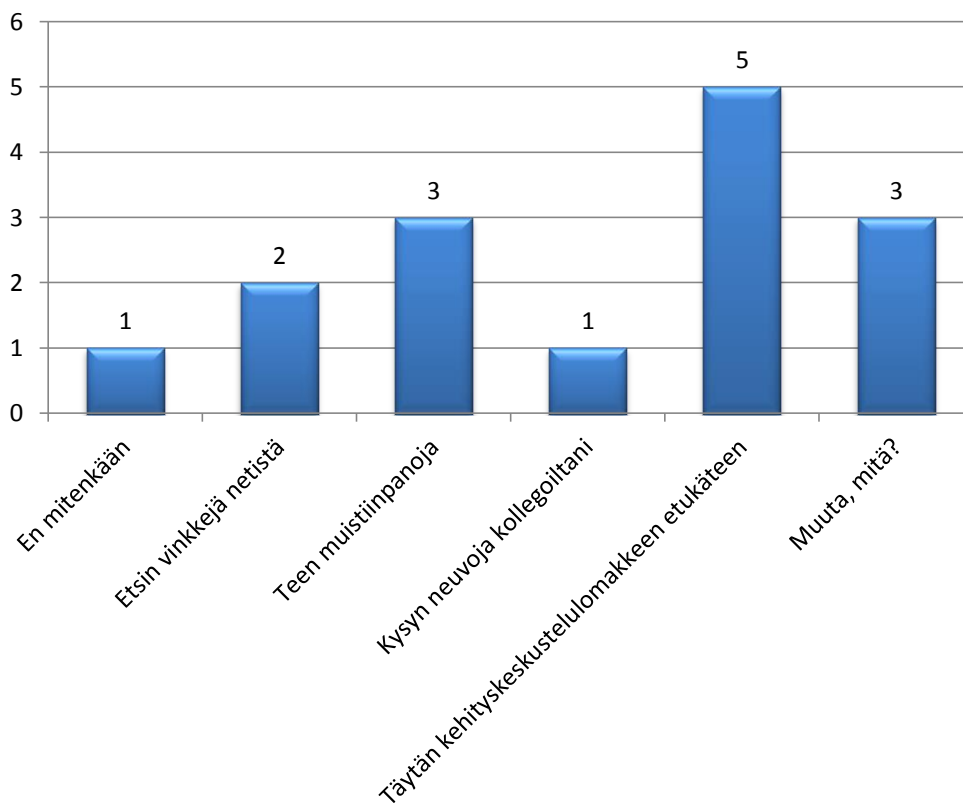
## 13. Haluan kehittyä urallani.



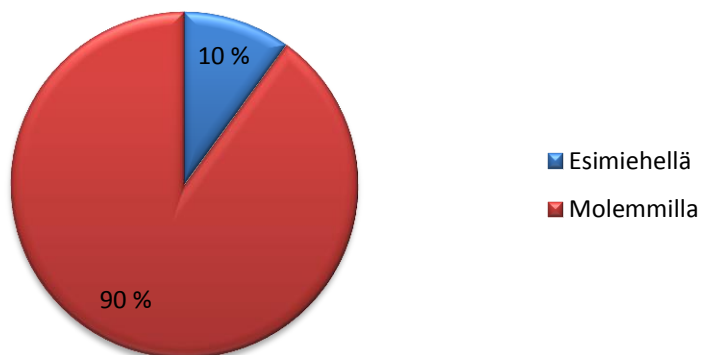
### 14. Mitä hyötyjä sinusta esimies-alais- keskusteluissa (kehityskeskustelu) on?



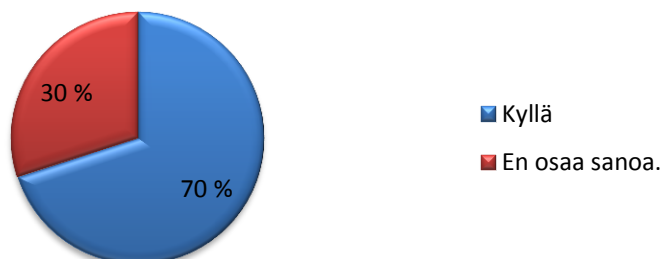
### 15. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?



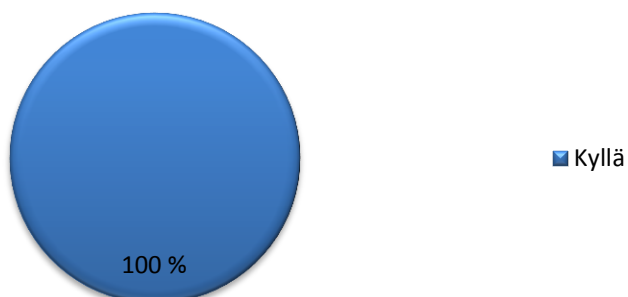
### 16. Kenellä on suurin vastuu kehityskeskustelun onnistumisesta?



**17. Uskotko, että Aпти Oy:llä olisi osaamista järjestää kehityskeskustelu?**

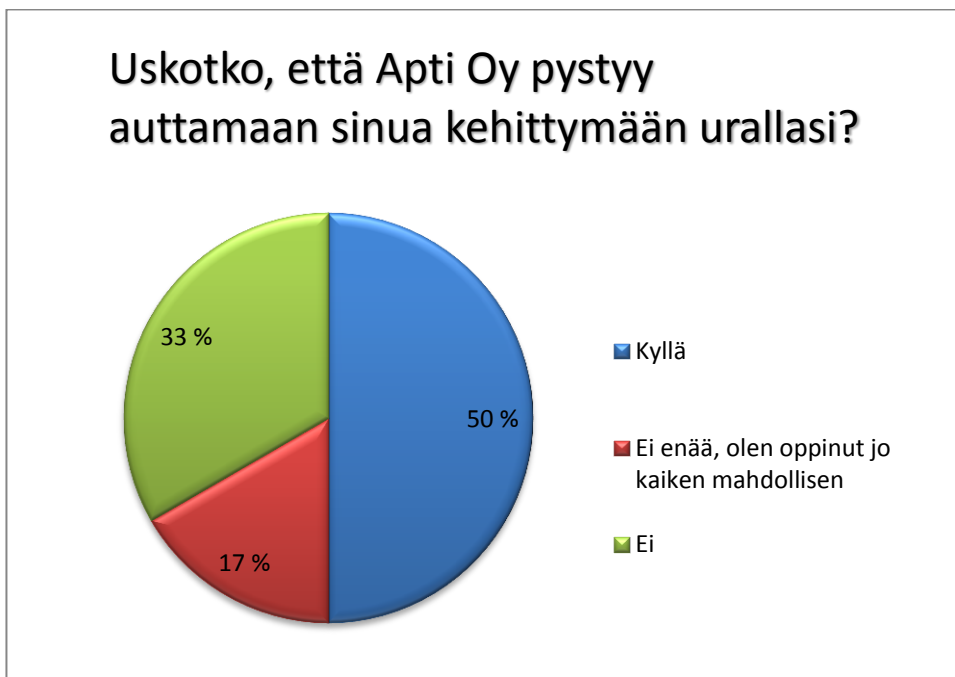


**18. Oletko Sinä halukas kokemaan/osallistumaan kehityskeskusteluun Aпти Oy:ssä?**





Liite 4: Työntekijöiden kyselyssä olleen kahden lisäkysymyksen tulokset



### Kenen kanssa keskustelisit mieluiten kehityskeskustelun?

