

# **Kehityskeskustelukäytännön parantaminen**

Kimmo Valkonen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2017

Tekniikan ja liikenteen ala

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi amk

Tekijä(t) Valkonen, Kimmo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 6 2017
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kehityskeskustelu käytännön parantaminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marjukka Nuutinen		
Toimeksiantaja(t) Etteplan		
Tiivistelmä <p>Tutkimus vapaamuotoisen kehityskeskustelumallin käytöstä Espotel Oy:ssä. Tutkimuksen avulla selvitettiin käytössä olleen vapaamuotoisen kehityskeskustelumallin toimivuutta, sekä tarkasteltiin toteutuvatko kehityskeskustelun tavoitteet vapaamuotoisessa kehityskeskustelu prosessissa.</p> <p>Tutkimus kohdennettiin Espotel Oy:n henkilöstön esimiehinä toimiviin henkilöihin. Valituille henkilöille lähetettiin kutsu sähköiseen kyselytutkimukseen, jossa oli määriteltyinä ennalta valitut kysymykset, joilla kartoitettiin esimiesten kokemusta käytetyistä menetelmistä ja niiden toimivuudesta.</p> <p>Tutkimuksella löydettiin kehittämiskohteita kommunikaatiosta ja todettiin käytetyn prosessin vaihtelevan suuresti eri esimiesten välillä. Päivittäisessä kommunikaatiossa esimiehet kokivat tilanteen haastavaksi, mikäli esimies ja tiimiläiset eivät työskentele samalla toimipisteellä. Kehityskeskustelun tavoitteiden kannalta asioita jäi toteuttamatta vaihtelevien käytäntöjen vuoksi ja esimiehillä ei tästä syystä aina ollut täyttä kuvaa siitä mitä tiimiläiset tekevät päivittäisenä työnään, eivätkä olleet tietoisia voivatko tiimiläiset vaikuttaa toimenkuvaansa ja kuinka he siinä kehittyvät.</p> <p>Tutkimuksen tulokset huomioitiin prosessin muutoksessa ja toimintakulttuurin kehittämisessä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )  Kehityskeskustelu		
Muut tiedot Liitteenä tutkimuksen tulokset.		

Author(s) Valkonen, Kimmo	Type of publication Master's thesis	Date June 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 54	Permission for web publication: x
Title of publication Improving the process of development discussion		
Degree programme Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Supervisor(s) Nuutinen, Marjukka		
Assigned by Etteplan		
Abstract  <p>Questionnaire research on use of free-form development discussion model at Espotel Oy. The study investigated how the process of free-form development discussion worked in use. And examined whether the objectives of the development discussion were realized in the free-form process.</p> <p>The research was targeted at the personnel of Espotel Oy who were working as supervisors. An electronic questionnaire was sent to the selected sample, which included a pre-selected question set that was used to survey the supervisors' experience of the methods used and their functionality.</p> <p>The study found development needs in communication and found that the process used varied greatly between the different supervisors. In daily communication, supervisors found the situation challenging if the supervisor and the teammates did not work at the same office. For the purposes of the development discussion, practices were not implemented properly because of varying practices and the supervisors did not always have a full picture of what the team does in their daily work and were not aware of whether the team can influence their work and how they develop.</p> <p>The results of the research were considered in the changing the process and the developing a functional culture.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  Development discussion		
Miscellaneous Attached: The result of the questionnaire.		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Kehityskeskustelu .....</b>	<b>4</b>
	2.1 Historia .....	6
	2.2 Rakenne .....	7
	2.3 Kehityskeskustelun tavoite.....	9
<b>3</b>	<b>Muutos ja sen tavoitteet.....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Kyselytutkimuksen malli ja oletukset .....</b>	<b>13</b>
	4.1 Kysymysasettelu .....	15
	4.2 Tutkimuksen kysymykset.....	15
	4.2.1 Yleiset kysymykset .....	17
	4.2.2 Osallistuminen ja viestintä.....	20
	4.2.3 Luottamus ja työssä kehittyminen.....	23
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>26</b>
	5.1 Vastaukset .....	26
	5.1.1 Yleiset kysymykset .....	26
	5.1.2 Osallistuminen ja viestintä.....	32
	5.1.3 Luottamus ja työssä kehittyminen.....	37
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>45</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>49</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>50</b>

## Kuviot

Kuvio 1. Kuinka pitkään olet ollut esimiehenä? .....	27
Kuvio 2. Kuinka monta tiimiläistä vastuullasi on? .....	28
Kuvio 3. Tunsitko Espotelin strategian ja vision? .....	29
Kuvio 4. Oletko käynyt kehityskeskusteluja tiimiläistesi kanssa viimeisen 12kk aikana? .....	30
Kuvio 5. Oliko näiden keskusteluiden määrä mielestäsi riittävä? .....	31
Kuvio 6. Oliko keskusteluiden sisältö mielestäsi riittävä? .....	32
Kuvio 7. Oliko kehityskeskusteluilla mielestäsi käytännön vaikutusta? .....	32
Kuvio 8. Osallistun riittävästi alaisteni päivittäisen työn organisointiin ja kehittämiseen.....	33
Kuvio 9. Koetko antavasi riittävästi tukea ja apua alaisillesi .....	34
Kuvio 10. Saan keskenään ristiriitaisia ohjeita tai määräyksiä eri henkilöiltä tai organisaation eri tahoilta .....	35
Kuvio 11. Miten tyytyväinen olet päivittäiseen työhösi liittyvään kommunikaatioon tiimiläistesi kanssa? .....	36
Kuvio 12. Tiedonkulku on mielestäni riittävä .....	36
Kuvio 13. Annan palautetta tiimiläisilleni siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään. ....	37
Kuvio 14. Voin luottaa siihen, mitä olen sopinut tiimiläisteni kanssa. ....	38
Kuvio 15. Tunnen hyvin tiimiläisteni työtehtävät.....	39
Kuvio 16. Toimin esimiehenä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.....	40
Kuvio 17. Tarjoan riittävästi koulutusta alaisilleni.....	40
Kuvio 18. Tunnen tiimiläisteni tavoitteet .....	41
Kuvio 19. Tiimiläiseni ovat päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa viimeisen 12 kuukauden aikana .....	42
Kuvio 20. Alaiseni ovat kehittyneet työssään viimeisen 12 kuukauden aikana.....	43

# 1 Johdanto

Työterveyslaitos kuvaa muodollisia kehityskeskusteluita keskeisiksi johtamisen välineiksi ja esimiehen sekä alaisen väliseksi tilaisuudeksi suunnitella ja käydä läpi työssä jaksamista ja siinä kehittymistä (Työterveyslaitos, 2014).

Nykyisessä työympäristössä tietotekniikka alalla tilanteet vaihtuvat nopeasti ja tekniikka kehittyy vauhdilla, jota ei ole aiemmin nähty. Tästä syystä on myös koettu, että muodollinen ja hidas kehityskeskustelumalli ei ole omiaan luomaan rakentavaa suhdetta esimiehen alaisen välille eikä kykene vastaamaan nopeatempoisen työmaailman muutoksiin.

Espotel Oy on ajan myötä muuttanut kehityskeskusteluprosessiaan ja lopulta luopunut siitä syksyllä 2015. Noin 200 henkilön insinööritoimisto koki perinteisen kehityskeskustelumallin tehottomaksi eikä se vastannut arjessa kohdattuihin haasteisiin. Varsinkin prosessin hitaus ja kankea toteuttamistapa oli koettu hankalaksi ja lähinnä pakolliseksi eikä avustavaksi kuten sen alkuperäinen tarkoitus olisi. Prosessi hidasti ja hankaloitti toimintaa, joten siitä päätettiin luopua.

Tutkimuksessa tarkasteltiin Espotel Oy:n henkilöstön kehittämistoimia ja uuden toimintamallin käyttöönottoa kehityskeskusteluista luopumisen jälkeen. Tutkimuksella vertailtiin, kuinka tilanne on muuttunut aiemmasta ja kuinka se on vaikuttanut toimintoihin.

Espotel Oy on 4.4.2016 lähtien ollut osa Etteplan Oyj:tä, joten tulosten analysoinnissa tarkasteltiin myös Espotelin käytänteiden siirrettävyyttä. Tutkimuksen tuloksista tehtiin johtopäätökset olisiko prosessi hyödyllinen ja käytettävissä muissa vastaavan alan yrityksissä ja minkälaisia hyötyjä muut yritykset voisivat saada. Lähtökohtaisena oletuksena pidettiin, että saman mallin käyttöönotto toisi hyötyjä myös muille.

Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2017 Espotelin esimiehille suunnatulla kyselytutkimuksella, jonka kysymysasettelussa tarkastellaan esimiesten kokemusta kehityskeskustelun tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksen otoksena oli 35 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 20 henkilöä. Tutkimus tehtiin sähköisenä kyselytutkimuksena, joka toteutettiin Google Forms-palvelulla.

Kyselyn tuloksia tarkasteltiin vertaillen vastanneiden esimiesten kesken ja tulkiten onko tuloksissa ryhmytymistä. Kyselytutkimuksen tuloksia verrattiin myös koko henkilöstölle tehdyn henkilöstökyselyn tuloksiin vertaillen niissä esiintyviä suuntauksia kehityskeskusteluiden tavoitteiden saavuttamisessa. Tuloksista tulkittiin kokevatko esimiehet ja koko henkilöstö kehityskeskusteluiden eri osa-alueiden onnistumisen samalla tavalla vai esiintyykö eri ryhmien näkemyksissä poikkeuksia. Mikäli poikkeuksia esiintyi, tulkittiin niitä olemassa olevan materiaalin puitteissa tai tehtiin havaintojen perusteella päätelmä, tarvitaanko aiheesta jatkotutkimusta sekä mitä jatkotutkimuksessa tulisi selvittää.

Perimmäisenä tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää saavutetaanko Espotel Oy:ssä vapaamuotoisella kehityskeskustelulla samat tavoitteet, kuin määrämuotoisella kehityskeskustelumallilla. Samalla tarkasteltiin löytyykö vallitsevasta prosessista asioita, joita on syytä parantaa.

## 2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on muodollinen henkilöstöhallinnon menetelmä, jonka avulla yrityksen esimiehet työntekijöiden kanssa käyvät läpi työn kehittymistä ja siinä tarvittavia taitoja ja välineitä. Kehityskeskustelu on määrävälein tapahtuva keskustelu, joka pidetään yrityksen prosessien mukaisesti. Usein kehityskeskusteluja järjestetään kerran vuodessa. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Kehityskeskustelussa osapuolet arvioivat työtä ja suunnittelevat tulevaa sekä työntekijän, että organisaation kannalta. Kehityskeskustelun avulla pyritään selvittämään miten työntekijän työskentelemistä voidaan edistää ja kuinka työyhteisö voi edesauttaa työntekijän kehittymistä työssään. Toimivassa hyvin suunnitellussa toiminnassa samalla käydään myös läpi miten yrityksen strategia ja visio ovat ohjaavana osana toimintaa ja kuinka ne esiintyvät päivittäisessä työssä. (T. Lindholm & J. Salminen, 2014, 17.)

Keskustelussa arvioidaan mennyttä kautta edellisestä kehityskeskustelusta alkaen. Työssä onnistumista arvioidaan tarkastellen työyhteisöstä saatua palautetta. Samalla

käydään läpi mitä kauden aikana on opittu työtehtävistä ja minkälaisia tuloksia on saavutettu.

Aiemmassa kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita tarkastellaan. Mikäli niitä ei ole saavutettu selvitetään mitä esteitä saavuttamiselle on ollut. (Lehtinen, E. 2013)

Kehityskeskustelulla pyritään selvittämään miten työntekijä selviytyy tehtävissään ja kuinka hän voi kehittyä työssään. Keskustelujen myötä selviää myös työntekijän sitoutuminen ja motivaatio työtään kohtaan.

Keskusteluissa ei selvitetä pelkästään henkilökohtaisella tasolla suoriutumista vaan käydään läpi myös työyhteisön toimivuutta ja työyhteisön ilmapiiriä.

Onnistuakseen kehityskeskustelun osapuolilla tulee olla riittävä kuva organisaation toiminnasta ja sen tavoitteista. Jotta asioista voidaan keskustella ja työtehtävät asettaa kontekstiin on tiedettävä, miten työympäristö toimii ja minkälaiset sen tulevaisuuden tavoitteet ovat. Nämä asiat voidaan esittää myös nykyään useammin käytettyinä termeinä yrityksen strategia ja visio.

Keskustelun osapuolilla tulee olla myös todellinen mahdollisuus vaikuttaa työhönsä niin suunnittelun kuin päätöksenteon suhteen. Mikäli osapuolilla ei ole tätä mahdollisuutta on työnkuvan kehittäminen hankalaa, koska mitään muutoksia ei voida toteuttaa.

(Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 37-38 )

Nykyaikaiset työympäristöt perustuvat pohjimmiltaan toimintaa, jossa jokainen yrityksen työntekijä on joko suoraan tai välillisesti riippuvainen muiden tekemisestä. Esimiehen ja työntekijän välinen keskinäinen riippuvuus muodostuu työntekijän tarjoamasta panoksesta esimiehen ohjaamalle ryhmälle ja esimiehen tarjoamasta tuesta ja ohjauksesta työhön. Esimiehen roolin ollessa ohjaava ja mahdollistava työntekijää kohtaan vaatii se luottamusta alaiselta, joka toteuttaa esimiehen määrittelemät linjaukset. Esimies osoittaa myös luottamusta alaisiaan kohtaan uskomalla näille yrityksen keskeiset toiminnalliset tehtävät. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan kasvattaa keskinäistä luottamusta keskustelemalla avoimesti työhön liittyvistä aihealu-



eista. Luottamuksella ja avoimella keskusteluympäristöllä voidaan saavuttaa kehityskeskustelu rakentavassa hengessä, jolloin myös vaikeita asioita on helpompi käsitellä rakentavasti.

Luottamussuhteen ollessa kunnossa auttaa se monipuolisesti keskinäisen dialogin muodostumisessa ja keskinäisen ymmärryksen rakentamisessa. (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 32-33 )

## 2.1 Historia

Kehityskeskusteluiden historia Suomessa on alkanut 1970-luvulla. Tällöin Suomessa toimivat kansainväliset organisaatiot alkoivat ottaa käyttöön tavoitejohtamisen menetelmiä.

Tavoitejohtamisella korvattiin tehtäväjohtamista ja pyrittiin tavoitteellisempaan toimintaan. Tavoitteilla pyrittiin lisäämään työntekijän vastuuta työtehtävistään ja lisätä työhön sitoutumista.

Tavoite- ja tuloskeskustelu nimillä tunnettu toiminta alkoi vakiintua kehityskeskustelun nimellä 1990-luvulla työelämän muutoksen myötä.

1970-luvulla noussut innostus kehityskeskusteluja kohtaan pohjautui tarpeille parantaa ihmisten motivointia ja parantaa tehokkuutta. Samalla pyrittiin myös tehostamaan viestintää ja helpottamaan koulutus- ja kehitystarpeiden määrittämistä.

1980-luvun alussa ylemmistä toimihenkilöistä jo kolmannes oli kehityskeskustelu käytäntöjen parissa. Myöhemmin 2000-luvulla suurimmalle osalle ylemmistä toimihenkilöistä on pidetty kehityskeskusteluita.

(Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 20-21 )

## 2.2 Rakenne

Yleisesti kehityskeskustelun rakenne muodostuu alustavasta selvitystyöstä, keskustelutilaisuudesta sekä mahdollisista toimenpiteistä keskustelun jälkeen. Selvitysvaiheessa esimies ja alainen käyvät itsenäisesti läpi kehityskeskustelun sisältönä olevat asiat ja selvittävät ne ennen käytävää keskustelua. Selvitettävänä yleensä ovat koulutustoiveet ja mahdollisuudet, uratoiveet, mahdolliset kehittymiskohteet ja muut työhön suoraan liittyvät asiat. (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset, 2017)

Molempien osapuolien hyvän valmistautumisen jälkeen keskustelutilaisuudessa pysytään tehokkaasti käymään tilanne läpi ja tällöin kysymyksiin jää paremmin aikaa, eikä keskustelun aikana enää tarvitse selvittää tilannekuvaa. Kun yleinen tilanne työssä on selvillä, on molempien osapuolien helpompi tarkastella asioita ja miettiä kehityskohteita. . (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 35. )

Keskustelun aikana kehitysmahdollisuudet kartoitetaan tietojen pohjalta niin työnantajan puolelta, kuin työntekijältäkin mahdollisuuksien rajoissa. Työnantajan kehityskohteet yleisesti liittyvät vallitseviin prosesseihin. Keskusteluissa nostetaan esiin mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta sovittuihin tavoitteisiin voitaisiin päästä. Keskustelutilaisuuden jälkeen aloitetaan toimet, joiden avulla pyritään parantamaan toimintoja ja kehittämään työntekijää, sekä työympäristöäkin. . (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 35. )

Kehityskeskustelun toteuttamiselle on erilaisia tapoja ja rakenteita. Nimitykset eri tavoille vaihtelevat organisaatioiden välillä, mutta pääsääntöisesti malleja on neljänlaisia.

Suoritusarviointikeskustelu painottuu työntekijän suorituksen arviointiin pohjautuen olemassa olevaan arviointijärjestelmään. Yritys saa tällaisten keskusteluiden kautta vertailukelpoisia tuloksia työntekijöistä ja työntekijä selkeän rakenteen tavoitteille pohjaten arviointijärjestelmän kriteereihin. . (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 36. )

Tavoitekeskusteluissa tarkoituksena on saada ymmärrys työntekijän tavoitteista omassa työssään. Yleensä työntekijän vastuulla on määrittellä tavoitteet ja toimintasuunnitelma perustuen työtehtäviin ja vastuualueisiin. Esimies saa tällöin käsityksen työntekijän työstä ja mahdollisuuden painottaa jotain aluetta työssä. Työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus muotoilla oma työnkuvansa ja keskustella työstään suhteessa muuhun organisaatioon. Keskustelu luo myös mahdollisuuden palautteen antamiseen puolin ja toisin. . (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 36. )

Tuloskeskusteluissa käydään läpi saatuja tuloksia perustuen aiemmin tehtyyn tavoiteohjelmaan. Keskustelut painottuvat tuloksiin eikä tapoihin joilla ne on saavutettu. Tavoitekeskustelua ja tuloskeskustelua käytetään yleensä yhdessä. Tällöin tavoitekeskusteluissa luodaan tavoitteet, joita tarkastellaan tuloskeskustelutilanteessa, joiden avulla saadaan pohja seuraavalle tavoitekeskustelulle. Työnantajalle keskustelu antaa tilannekuvan, kuinka työntekijä on onnistunut asetetuissa tavoitteissa ja työntekijällä on mahdollisuus keskustella työstään ja kuinka hän on siinä onnistunut. . (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 36-37. )

Kehityskeskustelussa käydään läpi minkälaisia mahdollisuuksia työntekijällä on kehittyä työssään ja minkälaisilla menetelmillä kehittyminen mahdollistetaan. Esimies saa käsityksen työntekijän kyvystä ja halusta kehittyä työssään ja mahdollisuuden arvioida työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia. Työntekijä pystyy määrittelemään omat kehittymisensä rajat ja asettamaan itselleen tavoitteita. (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 37-38. )

Esitellyt neljä erilaista tapaa kuvaavat vain yleisluontoisesti erilaisia kehityskeskustelumalleja ja niiden ilmentymiä. Näiden käyttö on mahdollista yksittäisinä, mutta useammin kaikki nivoutuvat kehityskeskustelunimikkeen alle, jolloin keskusteluissa käydään suoriutumisarviointia, määrittellään tavoitteita, tarkastellaan tuloksia ja kartoitetaan kehittymismahdollisuuksia. Kokonaisuutena käytettäessä, keskustelumalleilla muodostetaan kokonaisvaltaisempi ja kattavampi kuva työnantajalle työntekijästä ja

annetaan työntekijälle laajempi mahdollisuus vaikuttaa työhönsä erilaisten menetelmien avulla.

### 2.3 Kehityskeskustelun tavoite

Kehityskeskustelun tavoitteena on työntekijän kannalta luoda edellytykset menestyä ja kehittyä työssä sekä luoda kehittymisestä tavoitteellista ja suunnitelmallista ja varmistaa, että työympäristö edistää työntekoa parhaalla mahdollisella tavalla. Kehityskeskustelun avulla pyritään luomaan työnteosta tavoitteellista ja selventämään työntekijän merkitystä työyhteisössä. (Aarnikoivu, H. 2011, 73-75)

Kehityskeskustelussa tavoitellaan avointa kommunikaatiotilannetta, jossa voidaan käsitellä työn tavoitteita ja työtilannetta. Samalla määritellään realistiset odotukset kehittymisen tavoitteista.

Keskustelun aikana on aina suositeltavaa käydä mielipiteiden vaihtoa ja ideoida vapaasti, miten työntekoa voidaan parantaa ja työyhteisöä kehittää. Vain muodollisten ja ennalta sovittujen asioiden läpikäynti ei mahdollista vapaata dialogia, jonka avulla saadaan rakennettua molemminpuolista luottamusta, sekä nostettua esiin myös ennalta määrittelemättömiä kehitysideoita. (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 38-43. )

Esimiehen kannalta kehityskeskustelussa saavutetaan kokonaiskuva työyhteisöstä ja sen tilasta. Tärkeänä tavoitteena on kartoittaa alaisten osaamista sekä jokaisen työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita työssä. Tunnistamalla työntekijöitä motivoivat asiat voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokas suunnitelma jokaisen yksilön kehittymisen kannalta ja tätä kautta luoda motivoiva työympäristö, jossa jokainen työntekijä voi kehittyä yksilöllisesti ja johdonmukaisesti. . (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 41-42. )

Yrityksen toiminnalle henkilöstön kehittyminen ja osaamisen kasvattaminen ovat kilpailukykyä lisäävä tekijä, jonka kautta yritys luo itselleen osaavaa ja motivoitunutta

työvoimaa. Keskustelujen aikana tuodaan esiin myös työssä esiintyvät esteet ja parannustarpeet. Työntekemisen esteiden poistamisen vastuu on työntekijällä tai työnantajalla riippuen esteen laadusta. Keskustelun aikana esiin nostetut ja kirjatut ongelmat tuovat myös turvaa työntekijälle ja työnantajalle tapauksissa, joissa esiin nostettu ongelma vaatii vakavampia toimenpiteitä. Tällöin kehityskeskustelun aikana kirjatut muistiinpanot toimivat myös todisteena, että asioista on keskusteltu ja kuinka niitä on suunniteltu ratkaistavan. . (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 35-42. )

Kehityskeskusteluiden kautta luodaan luottamussuhdetta esimiehen ja alaisen välille, jonka avulla saadaan luotua avoimempi kommunikaatio työpaikalla. Hyvä luottamussuhde ja avoin kommunikaatio henkilöiden välillä auttavat pitämään työyhteisön viihtyisämpänä. Toimiva kommunikaatio estää yksittäisten asioiden kärjistymistä, koska asioista kyetään keskustelemaan avoimesti ja ne voidaan tuoda esille ennen kuin ne muuttuvat ongelmiksi.

Esimiehen tehtävänä kehityskeskustelussa on olla tukemassa työntekijän kehittymistä työssään ja luoda ympäristö, jossa työnteko on tehokasta ja työssä kehittyminen ja siinä onnistuminen on mahdollista. (Autio, M., Juuti, P., Wink, H, 2011, 29 )

Kun edellä kuvatut asiat täyttyvät on työympäristö kokonaisuudessaan työntekijää tukeva ja tarjoaa mahdollisuuksia. Tällöin pyrkivät työntekijät itsekin kehittymään työssään, koska se tarjoaa sopivia haasteita ja häntä tuetaan tehtävässään.

### **3 Muutos ja sen tavoitteet**

Espotel Oy:ssä on pitkään käytetty henkilöstön ammatillisen kehityksen seurantaan ja ohjaamiseen kehityskeskustelumallia, jonka avulla on pyritty luomaan tasapuolinen kaikki huomioon ottava työnjohtamisen tapa, josta hyötyvät niin yritys kuin työntekijätkin.

Keskustelun apuna käytettiin lomaketta, jossa työntekijä pisteytti oman näkemyksensä mukaan eri kategorioissa olevia aihealueita sen mukaan, miten koki asioiden menneen. Tämän jälkeen esimies pisteytti oman näkemyksensä asioista. Pisteytyksen

jälkeen eroavaisuuksista käytiin keskustelu, josta tehtiin muistiinpanot ja suunnitelma mahdollisista toimenpiteistä. Kategoriat sisälsivät aihealueita työympäristöstä, tehdystä työstä ja tulevien asioiden suunnittelusta. Käytössä on jossain vaiheessa ollut myös osaamismatriisit, joilla kartoitettiin henkilöstön osaamista. Keskustelut käytiin kerran vuodessa. Suunnitteilla oli myös kevyt versio keskustelusta, joka olisi ollut normaalin keskustelun lisäksi pidettävä keskustelutilaisuus, mutta sitä ei koskaan otettu täysimittaisesti käyttöön.

Määrämuotoisista keskusteluista luovuttiin vähitellen, koska henkilöstössä koettiin, että keskusteluihin käytetty aika ei ollut sen arvoista. Lomakkeista luovuttiin ja keskustelut käytiin vapaamuotoisesti ja niistä tehtiin muistio. Painotus siirtyi vähitellen määrämuotoisesta keskustelusta vapaamuotoiseen keskusteluun, jonka avulla tavoiteltiin saavutettavan samoja tuloksia, kuin määrämuotoisten kehityskeskusteluiden kautta. (Vauto, J. 2016)

Espotelissa ollut käytäntö heijastelee kuvausta Aarnikoivun "Väärinymmärretty kehityskeskustelu"-kappaleesta (2011, 14), jossa kuvataan kehityskeskusteluun liitettyjä väärinymmärryksiä. Tällaisia ovat juuri oletamus, että kehityskeskustelu ei vaadi erityistä aikaa eikä paikkaa vaan se suoritetaan päivittäisjohtamisen keskusteluissa. Ja toiminta joka painottuu lomakepohjaiseen kehityskeskusteluun, joissa painoarvo on lomakkeiden läpikäynnissä ja niiden sisällössä. Myös maininta kehityskeskustelusta ajan hukkana heijastelee yrityksen organisaation kulttuurista ja kankeasta kehityskeskustelumallista, joka voi johtua huonosta prosessikoulutuksesta ja kehityskeskustelumallin heikosta tuntemuksesta.

Muutos on tapahtunut hiljalleen käytännön kautta, jolloin on huomattu kerran vuodessa toteutettujen keskusteluiden esimiehen ja alaisen välillä olevan riittämättömiä pitämään ammatillista kehitystä ajan tasalla. Myös ihmisten henkilökohtaiset tilanteet muuttuvat ja vaikuttavat suunnitelmiin. Tätä kautta yleinen esimiestyö nykyään vastaa muuttuviin tilanteisiin ja suunnitelmien muuttaminen ja tarkentaminen on muuttunut jokaviikkoiseksi tehtäväksi.

Kokemuksen kautta on huomattu, että kehityskeskusteluissa käytäviä asioita on siirtynyt esimiesten ja tiimiläisten väliseen päivittäiseen kanssakäymiseen. Näin ollen on

muodostunut luonnollinen siirtymä kohti kehityskeskustelumallista luopumista. Tehdyt muutokset toimintamenetelmiin ovat olleet evolutiivisia, pieninä askelina tehtyjä muutoksia, joiden kautta on kerätty kokemuksia ja pyritty välttämään suurien muutosten tekemistä, jotka aiheuttaisivat haittaa työnteolle. Muutokset ovat alkaneet kehityskeskustelun muodollisesta rungosta luopumisena, jolloin esimiehillä on ollut mahdollisuus käyttää valmista kehityskeskustelurunkoa tai käydä vastaavat asia läpi vapaammin ja tuoda keskusteluihin asioita virallisen keskustelurungon ulkopuolelta.

Seuraavassa vaiheessa on luovuttu keskustelurungoista kuitenkin pitäen kehityskeskusteluiden määrä ja tavoitteet samoina. Vähittäisen muutoksen viimeisenä ja nykyisenä vaiheena on luovuttu määrällisistä kehityskeskusteluista ja siirrytty jatkuvaan kommunikaatioon, jonka toivotaan auttavan työntekijöiden kehittämisessä nopeammissa ympäristöissä ja muuttuvissa elämän tilanteissa. Vaikka kehityskeskustelun mallista on luovuttu, on jäljelle jäänyt kuitenkin niiden pohjimmainen tavoite kehittää työntekijän osaamista ja varmistaa työntekijän työssä jaksaminen.

Vapaamman mallin kautta tavoitellaan parempaa esimiessuhdetta, jossa ihmistuntemus nousee paremmin esiin ja tiedon välittymisen hierarkkiset suhteet helpottuvat. Jatkuva kehittymisen seuraaminen ja alaisten tilanteen tasalla pysyminen helpottaa myös yrityksen osaamisen hallinnassa vastaten nopeammin uusiin teknologioihin ja asiakkaiden vaihteleviin projektikonaisuuksiin.

Projektien vaihtelevuus ja teknologioiden kehittyminen ovat tuoneet yrityksen toiminnalle haasteen vastata nopeasti ja laadukkaasti asiakaskunnan tarpeisiin. Jatkuva työntekijöiden tuntemus tuo ajan tasalla olevan osaamiskartan käyttöön ja mahdollistaa hyvin nopean reagoinnin ja osaamisen kehittämisen silloin kun uusia osaamisalueita tulee vastaan.

Muutoksilla seurattiin käytännön kautta huomattuja tarpeita, jotka ajoivat toimintaa kohti joustavampaa ja vapaampaa mallia. Tavoitteena kuitenkin on ollut pitää kommunikaatioyhteys esimiehen ja alaisen välillä ja varmistaa työssä kehittyminen ilman kiinteitä haastattelurakenteita ja jäykkiä keskustelutilaisuuksia.

## 4 Kyselytutkimuksen malli ja oletukset

Tutkimuksella selvitetään, miten kehityskeskustelun tavoitteet saavutetaan muutetulla toimintamallilla. Kysymysasettelulla pyritään selvittämään mahdollisimman kattavasti, kuinka kehityskeskustelun aiemmin esitellyt eri osa-alueet toteutuvat vapaaammassa mallissa ja saadaanko mallia toteutettua tasapuolisesti.

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä ovat Espotel Oy:n esimiehet, joilla on alaisia. Kyselytutkimus esitetään kaikille osana heidän esimiestehtäviään mikä velvoittaa heidät osallistumaan kehityskeskustelu prosessin kehittämiseen. Koska vastaaminen on käytännössä pakollista kaikille esimiehille, tulee tutkimuksen tuloksissa ottaa huomioon ainakin osittaisen vapaaehtoisuuden puuttuminen. Lähtökohtaisesti tutkimus ei sisällä oletusta, kuinka tämä vaikuttaa tuloksiin, mutta koska vastaajajoukolta puuttuu vapaaehtoisuus, nähdään, että asia pitää ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa.

Tuloksia verrataan Great Place to Work (GPTW) tutkimukseen (Liite 1), joka on toteutettu yrityksen henkilöstölle keväällä 2016. Tuloksissa tarkastellaan kysymysasetteluita, jotka kuvaavat esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä koulutukseen ja kehittymiseen liittyviä kysymyksiä.

Great Place to Work:in tuottama Trust Index-tutkimus on kansainvälinen ja kansainvälisesti vertailukelpoinen, kyselypohjainen tutkimus henkilöstön tyytyväisyydestä työpaikkaansa. Trust Index-tutkimuksella kartoitetaan koko henkilöstön luottamusta organisaationsa johtoon, tyytyväisyyttä työhön ja työympäristöön. Trust Index-tutkimusta toteutetaan globaalisti ja eri maiden yrityksille tehtävät tutkimukset ovat vertailukelpoisia ja tutkimukseen osallistuneista yrityksistä luodaan parhaat työpaikat lista vuosittain. (Great Place to Work - Trust Index, 2017)

Trust Index-tutkimuksessa kysymysasetteluilla selvitetään työntekijöiden tyytyväisyyttä työpaikkaansa. Kysymykset käsittelevät aihetta, kuinka työntekijät kokevat



luottavansa työnjohtoon, kuinka he kokevat ylpeyttä tehdystä työstä ja kuinka he kokevat nauttivansa työskentelystä muiden työntekijöiden kanssa. Tutkimuksen lähtökohtana on näkemys, että parhaissa työpaikoissa organisaation sisäiset kommunikaatiosuhteet ovat hyviä ja toimivia, sekä työntekijät luottavat johdon tekemiin päätöksiin.

Tutkimuksen kysymyksillä selvitetään luottamuksen muodostumista organisaatiossa selvittämällä johdon uskottavuutta työntekijöiden kannalta, päätösten oikeudenmukaisuudentuntua, sekä tuntevatko työntekijät saavansa kunnioitusta tehdystä työstä. Nämä osa-alueet vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä kokee luottamusta esimiehiinsä ja samalla luo kuvaa kommunikaatiosuhteesta esimiesten ja alaisten välillä. (Great Place to Work - Millainen on hyvä työpaikka?, 2017)

Great Place to Work:in toteuttaman Trust Index-tutkimuksen kommunikaatioon ja koulutukseen liittyviä kysymyksiä vertaillaan tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksiin, jolloin saadaan kuvaa kokevatko työntekijät kommunikaation esimiehen ja alaisen välillä samalla tavalla. Kyselytutkimus tehdään yrityksen esimiesasemassa oleville ja Trust Index-tutkimus on tehty koko työyhteisölle. Oletus on, että Trust Index-tutkimuksen tuloksiin vertaamalla saadaan suuntaa antavaa kuvaa alaisten tuntemuksista työyhteisössä siitä huolimatta, että tutkimus käsittää niin alaiset, kuin esimiehetkin. Oletus perustuu Trust Index-tutkimukseen vastanneiden määrään, joka on 225 henkilöä, joista alle neljännes on esimiehiä. Suurin osa tutkimukseen vastanneista ei ole esimiehiä ja tulosten suuntaus painottuu enemmän alaisten vastauksiin, joten tulokset kuvaavat alaisten tuntemuksia. Tämä tarkoittaa, että absoluuttisia vertailuja tuloksista ei voida tehdä vaan tuloksia pitää tulkita suuntaa antavina tuloksina siitä ovatko näkemykset linjassa vai onko niissä vääristymää eri tahojen välillä.

Osassa tutkimuksen kysymyksistä on huomioitu Trust Index-tutkimuksen kysymysasetteluiden tapa, jotta kysymykset olisivat vertailukelpoisia keskenään ja tuloksista voidaan tehdä vertailua.

## 4.1 Kysymysasettelu

Kysymysasettelussa seurataan aiemmin kuvailtua kehityskeskustelun rakennetta ja sen tavoitteita. Kysymykset on muotoiltu niin, että vastausten perusteella voi päätellä, kuinka kehityskeskusteluiden tavoitteet täyttyvät. Vastaukset ovat vastaajien mielipiteitä, tuntemuksia aiheesta ja näkemyksiä, kuinka he kokevat tilanteen. Vastauksista ei saada absoluuttisia arvoja, joita tulkitaan vaan niistä voidaan päätellä, kuinka prosessin toiminta ja sen käyttäminen tuntuvat käyttäjistä ja kuinka toimivana he sen kokevat.

Osa kysymyksistä on muotoiltu niin, että ne ovat vertailukelpoisia Trust Index-tutkimusten kysymysten kanssa ja tuloksia voidaan vertailla näiden kahden tutkimuksen välillä.

Tutkimuksen kuvauksessa esitellään tutkimuksen tekijä, aihepiiri ja tavoitteet. Esitelyssä painotetaan, että kysymykset koskevat kehityskeskusteluita, jotta vastaajan mielikuva kysymyksistä painottuisi asiaan ja mielikuvat vastauksissa keskittyisivät kehityskeskusteluihin.

## 4.2 Tutkimuksen kysymykset

Kaikki tutkimuksen kysymykset esitellään ja niiden perusteet selitetään vastausvaihtoehtoineen. Kyselytutkimuksen alussa esitetään vastaajille kuvaus, jossa kerrotaan mikä on tutkimuksen tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan. Samalla kerrotaan mihin tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään. Saatekirjelmän muotoilussa on pyritty luomaan pohja-asetelma, joka luo mielikuvaa vastaajille mikä on tutkimuksen kysymysten viitekehys ja minkälaista aihepiiriä ne koskevat.

Kyselytutkimuksen saatekirje:

*”Kysely on osoitettu Espotel Oy:n esimiesasemassa oleville henkilöille, ja valittu otos kohdistuu ainoastaan Espotelin esimiehiin.*

*Vuonna 2015 Espotel Oy:ssä luovuttiin muodollisista kehityskeskusteluista. Etteplanin myötä muodolliset kehityskeskustelut ovat palaamassa käytäntöön. Muodollisten kehityskeskusteluiden uudelleen käyttöönottoaminen ei johdu vapaamuotoisen mallin heikoista tuloksista vaan käytäntöjen yhtenäistämistä.*

*Tällä kyselytutkimuksella kartoitetaan, kuinka kehityskeskusteluiden tavoitteet ovat toteutuneet esimiesten näkökulmasta muodollisista kehityskeskusteluista luopumisesta lähtien tähän päivään.*

*Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten kokemuksen vapaamuotoisesta kehityskeskustelumallista ja verrata niitä henkilöstökyselyissä esitettyihin mittareihin vastaavista aihealueista ja tällä tavoin kartoittaa ovatko kehityskeskusteluiden tavoitteet toteutuneet niin esimiesten, kuin alaisten näkökulmasta samalla tavalla.*

*Tutkimuksen tuloksilla haetaan näkemystä miten vapaamuotoinen kehityskeskustelumalli toimii käytössä olo aikana Espotel Oy:ssä.*

*Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tuloksia ei käytetä muuhun, kuin kehityskeskustelututkimuksen tekemiseen.*

*Tutkimuksen tuloksia käytetään Kimmo Valkosen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä.*

*Tuloksista tehdään myös yhteenveto, joka esitellään Embeddes systems and IoT:n johtoryhmälle.”*

Tutkimuksen kysymykset jaetaan kolmeen ryhmään, joissa ensimmäisessä haetaan yleiskuvaa esimiehen taustasta ja kartoitetaan, kuinka paljon kehityskeskusteluita on käyty. Toisessa osiossa selvitetään esimiehen saamaa ja antamaa kommunikaatiota, sekä suhdetta tiimiin. Kolmannessa osiossa käydään läpi luottamussuhteen laatua esimiehen ja tiimiläisten välillä ja selvitetään työssä kehittymisen mahdollisuuksia.

Valitut osa-alueet kuvaavat kehityskeskusteluiden oleellisia osa-aleuita, jotka on kuvattu aiemmissa kappaleissa. Tärkeimpiä seikkoja onnistuneelle kehityskeskustelulle on, että kehityskeskusteluita käydään, kommunikaatio eri osapuolten välillä toimii sekä luottamus suhde on olemassa. Mikäli kommunikaatio ja luottamussuhde ovat

kunnossa, luovat ne toimivan pohjan työssä kehittymisen rakentamiselle niin tiimiläisen oma-aloitteisuuden kautta kuin erilaisten mahdollisuuksien ja vaihtoehtoisten tehtävien mahdollistamisen kautta esimiehen suoran vaikuttamisen edesauttamana.

#### 4.2.1 Yleiset kysymykset

Yleisillä kysymyksillä haetaan yleiskuvaa esimiehen taustasta, sekä tiimin koosta. Yleisessä osiossa selvitetään myös käytyjen kehityskeskusteluiden määrää ja tuntemusta siitä ovatko ne olleet sisällöllisesti ja määrällisesti riittäviä.

*”Kuinka pitkään olet toiminut esimiehenä?”* on taustaa kartoittava kysymys, jolla pyritään selvittämään ovatko vastaajat esimieskokemukseltaan yhtä kokeneita. Mikäli vastaajista huomatta osa sijoittuu ryhmään, joka on ollut vain vähän aikaa esimiehenä, voidaan olettaa, että heillä on myös vähemmän kokemusta käytetystä kehityskeskustelumallista ja siihen tehdyistä muutoksista. Tällöin heidän vastauksiaan tulee tulkita tarkemmin aiheista, joissa selvitetään kokemuksia tapahtuneista muutoksista pidemmällä aikavälillä.

Vastausvaihtoehdot on kategorisoitu alle vuoden työkokemukseen, joka on ryhmä jolla ei ole käytännön kokemusta esimiehenä aiemmin käytetystä kehityskeskustelumallista.

Seuraavat vaihtoehdot ovat 1-2 vuotta, 3-5 vuotta, Pidempään kuin 5 vuotta. Ryhmät ovat esimiesasemassa olevia, jotka ovat ehtineet kokea muutokset yrityksen kehityskeskustelumallissa.

*”Kuinka monta tiimiläistä vastuullasi on?”* kysymyksellä kartoitetaan esimiesten vastuullisten alaisten määrää. Alaisten kokonaismäärä antaa kuvan, kuinka suuren joukon kanssa esimiehet työskentelevät. Mikäli esimiehillä on suuri joukko alaisia luo tilanne haasteita vapaamuotoiseen kehityskeskustelurakenteeseen jo ajanhallinnan kannalta, jotta esimies ehtii käydä tarvittavat asiat kaikkien alaisten kanssa.

Vastausvaihtoehtona on vapaa numeerinen kenttä, johon vastaaja täyttää alaisten määrän.

*“Tunsitko Espotelin strategian ja vision?”* kysymyksellä selvitetään esimiesten tunte-  
musta yrityksen tavoitteesta. Mikäli esimiehillä on heikko tietämys yrityksen strategi-  
asta ja visiosta on ylemmän tason kommunikaatio epäonnistunut ja arvojen, sekä ta-  
voitteiden jalkauttaminen tiimiläisille vähintäänkin haastavaa. Jotta esimiehet voivat  
tehokkaasti kannustaa ja edistää tiimiläistensä toimia yrityksen tavoitteiden suun-  
taan on heidän tunnettava yrityksen ylemmän johdon asettama strategia ja visio ta-  
voitteista.

Tiimiläisten työssäkehittymisen ja tavoitteellisuuden kannalta on oleellista, että hei-  
dän esimiehellään on selkeä kuva siitä mihin yritys toimillaan tähtää ja minkälaisilla  
keinoilla yrityksen tavoitteisiin on suunniteltu päästävän.

*“Oletko käynyt kehityskeskusteluja tiimiläistesi kanssa viimeisen 12kk aikana?”* selvit-  
tää ovatko esimiehet käyneet kehityskeskusteluja viimeisen vuoden aikana.

Uudistetussa käytännössä määrämuotoisia keskusteluita ei tarkoituksenmukaisesti  
pidetä vaan kehityskeskusteluiden sisältö tulisi tavoittaa yleisten keskusteluiden  
kautta. Kysymyksellä selvitetään, onko vastaaja viimeisen vuoden aikana käynyt kehi-  
tyskeskusteluita ja onko vastaaja mieltänyt käydyt keskustelut kehityskeskusteluksi.  
Kysymyksen tavoitteena on saada selville, onko kehityskeskusteluita käyty ja yhdessä  
muiden kysymysten kanssa kartoittaa miten eri tavalla kehityskeskusteluita käyvät  
saavuttavat kehityskeskusteluiden tavoitteet.

Vastausvaihtoehdot: ***En lainkaan, Epävirallisesti, Kerran, Kaksi kertaa, Useammin  
kuin kahdesti***

Vastausvaihtoehdoissa annetaan kolme eri tyylistä vaihtoehtoa. “Ei lainkaan”-vastaus  
tarkoittaa, että keskusteluita ei ole käyty tai niitä ei ole mielletty kehityskeskustelui-  
den mukaisiksi.

“Epävirallisesti”-vastaus kuvaa tilannetta, jossa vastaaja huomioi käyneensä kehitys-  
keskusteluita, mutta mieltää ne epävirallisiksi, eikä sovituisi määritellyiksi kehitys-  
keskusteluiksi. Espotelin sisäisesti epävirallinen kehityskeskustelu viittaa vapaamu-  
toisemman mallin mukaiseen keskusteluun.

“Kerran”-, “Kaksi kertaa”-, “Useammin kuin kahdesti”-vastaukset kuvaavat tilannetta, jossa vastaaja mieltää käyneensä virallisia kehityskeskusteluita alaisten kanssa.

Mikäli vapaa kehityskeskustelumalli on käytössä tulisi vastausten jakautua “Epävirallisesti” ja määrää kuvaavien vastausten välille.

Mikäli “En lainkaan”- vastaukset painottuvat vastauksissa kovasti, kuvaa se tilannetta jossa kehityskeskustelut ovat jääneet kokonaan käymättä niin määrämuotoisesti, kuin vapaamuotoisesti. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa kehityskeskustelun hyödyt jäävät kokonaan saavuttamatta ja työyhteisön tulisi miettiä, kuinka työyhteisön kehittyminen saadaan taattua ja kuinka nykyinen tilanne vaikuttaa työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin ja työssä jaksamiseen.

*“Oliko näiden keskustelujen määrä mielestäsi riittävä?”* kysymyksellä kartoitetaan vastaajan tuntemusta siitä ovatko mahdollisesti käytyjen keskusteluiden määrä riittävä. Tavoitteena on saada käsitys siitä, minkälainen tuntuma esimiehillä on käydäänkö keskusteluita riittävästi alaisten kanssa.

Mikäli keskusteluita ei käydä esimiesten mielestä riittävästi antaa se kuvaa tilanteesta, josta voidaan päätellä, että kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä ei ole riittävä, jotta kehityskeskusteluiden tavoitteet saavutettaisiin.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin riittämätön, Jokseenkin riittämätön, Siltä väliltä, Jokseenkin riittävä, Täysin riittävä**

Vastausvaihtoehdot kartoittavat tuntumaa riittävydestä. Vastaukset jaottuvat alkaen negatiivisista vastauksista antaen kaikkiaan viisi vastausvaihtoehtoa.

Vaihtoehdot painottuvat vastaajan tuntemukseen keskusteluiden riittävydestä ja vastausvaihtoehdoilla kartoitetaan tuntumaa, kuinka vastaaja kokee keskusteluiden määrän.

*“Oliko näiden keskustelujen sisältö mielestäsi riittävä?”* kysymyksellä kartoitetaan vastaajan tuntemusta käytyjen keskusteluiden sisällön määrästä. Tavoitteena on

saada vastaajien tuntemukset siitä ovatko käydyt keskustelujen sisältö riittävä, jotta niistä olisi hyötyä kehityskeskustelun tavoitteiden saavuttamisessa.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin riittämätön, Jokseenkin riittämätön, Siltä väliltä, Jokseenkin riittävä, Täysin riittävä**

Vaihtoehdoilla kartoitetaan vastaajan tuntumaa keskusteluiden sisällön riittävydestä. Vastausvaihtoehdoilla annetaan vaihtoehdot, joilla vastaaja voi kuvata tunteistaan siitä, miten hän kokee käytyjen keskusteluiden laadullisen riittävyyden.

*“Oliko kehityskeskusteluilla mielestäsi käytännön vaikutusta?”* kysymyksellä tarkastellaan vastaajan tuntemusta suoraan kehityskeskusteluiden käytännön hyödyllisyydestä. Kysymyksen asettelulla ei haeta tarkkaa vastausta millä tavalla vastaaja kokee kehityskeskusteluiden näkyneen käytännössä, vaan vastauksella haetaan kokeeko vastaaja yleisesti, että käydyillä kehityskeskusteluilla on ollut käytännön vaikutusta työyhteisössään.

Vastausvaihtoehdot: **Erittäin vähän, Melko vähän, Jonkin verran, Melko paljon, Erittäin paljon**

Vastausvaihtoehdoilla haetaan vastaajan tuntemusta kehityskeskusteluiden käytännön hyödyistä. Vastausvaihtoehdot kuvaavat vastaajan tuntemusta väitteen paikkansa pitävyydestä.

#### 4.2.2 Osallistuminen ja viestintä

Osallistumisen ja viestinnän osiossa selvitetään, kuinka esimies kokee kommunikation toiminnan niin vastaanottavana kuin antavana osapuolena. Toimiva kommunikatio on keskeinen tekijä onnistuneissa kehityskeskusteluissa.

Esimiehen suhdetta tiimiläisiinsä kartoitetaan selvittämällä hänen mahdollisuuksiaan osallistua tiimiläistensä töiden määrittelyyn ja kehittämiseen. On oleellista että tiimiläisillä ja heidän esimiehillään tulee olla riittävästi mahdollisuuksia määrittellä omaa tekemistään ja vaikuttaa työhönsä. Mikäli näitä mahdollisuuksia ei ole on erittäin haastavaa järjestää ympäristöä, jossa todellisuudessa voidaan kehittyä työssä.

*“Osallistun riittävästi alaisteni päivittäisen työn organisointiin ja kehittämiseen”* kysymys on väitemuotoinen lause, jolla kartoitetaan vastaajan tuntemusta siitä osallistuuko hän omasta mielestään riittävästi alaistensa työn organisointiin ja kehittämiseen. Kysymys on vasta kysymys Trust Index-kyselyssä esitetylle kysymykselle *“Johto ottaa työntekijät mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon.”* (Liite 1)

Kysymyksen vastauksia verrataan Trust Index-tutkimuksen tulokseen, joka kuvaa tilannetta alaisten kannalta. Vastausten saman suuntaisuudesta ja poikkeamista tehdään johtopäätöksiä, siitä kokevatko esimiehet tilanteen samalla tavalla kuin alaiset.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*“Koetko antavasi riittävästi tukea ja apua alaisillesi”* kysymyksellä tarkastellaan esimiehen tuntemusta siitä, kokeeko hän tukevansa tiimiläisiään. Kysymysasettelun muodolla haetaan näkemystä siitä, kokeeko esimies olevansa avuksi tiimiläisilleen. Esimiehen tarjoama tuki ja apu tiimiäisilleen luo luottamussuhdetta.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*“Saan keskenään ristiriitaisia ohjeita tai määräyksiä eri henkilöiltä tai organisaation eri tahoilta”* väite on asettelultaan sama, kuin Trust Index-tutkimuksessa, jossa kysymyksellä tavoitellaan tilanne kuvaa alaisten taholta, miten he kokevat yrityksen sisäisen kommunikaation.

Tämän tutkimuksen ja kohderyhmän kautta haetaan vastaavaa tilannetta esimiesten osalta ja kuinka he kokevat yrityksen sisäisen kommunikaation. Mikäli esimiehet kokevat saavansa ristiriitaisia ohjeistuksia heijastuu se väistämättä myös alaisiin kohdistettuun kommunikaatioon.



Vastausvaihtoehdot: **Hyvin usein/aina, Melko usein, Silloin tällöin, Melko harvoin, Erittäin harvoin/ei koskaan**

Vaihtoehtoina on asteittainen saman mielisyyden väitteen kanssa ja asteittainen erimielisyys.

*“Miten tyytyväinen olet päivittäiseen työhösi liittyvään kommunikaatioon tiimiläistesi kanssa?”* väitteellä tavoitellaan esimiehen näkemystä, kuinka hän kokee päivittäisen kommunikaation alaisiinsa. Toimiva kommunikaatio on tärkeimpiä tekijöitä vapaa- muotoisessa kehityskeskustelumallissa, jossa kehityskeskustelun tavoitteet pyritään saavuttamaan normaalin päivittäisen kommunikaation kautta.

Vastausvaihtoehdot: **Erittäin tyytymätön, Jokseenkin tyytymätön, Siltä väliltä, Jokseenkin tyytyväinen, Erittäin tyytyväinen**

*“Tiedonkulku on mielestäni riittävää”* kysymyksellä kartoitetaan esimiesten kokemusta kommunikaatiosta eri organisaation tahojen välillä.

Tiedonkulkuun liittyvä kysymys on moniosainen kattaen eri tahojen välisen kommunikaation työyhteisössä. Kysymyksellä tavoitellaan kuvaa esimiehen näkemystä, kuinka kommunikaatio toimii eri organisaatio tahojen välillä.

Vastausten kautta haetaan kuvaa, kuinka esimies näkee kommunikaation toimivuuden ja kokeeko hän kommunikaatio toimivuuden samanlaisena eri tahojen välillä. Kehityskeskusteluiden kannalta kommunikaation pitäisi olla hyvä eri tahojen välillä, jotta jokaisen työntekijän työnkuvasta voitaisiin luoda tasapuolinen ja kattava kuva riippumatta heidän työtehtävistään.

**“Osaston/työyhteisön sisällä”**

Vastausvaihtoehdot: **Hyvin usein/aina, Melko usein, Silloin tällöin, Melko harvoin**

**“Eri ammattiryhmien välillä”**

Vastausvaihtoehdot: **Hyvin usein/aina, Melko usein, Silloin tällöin, Melko harvoin**

### “Johdon ja henkilöstön välillä”

Vastausvaihtoehdot: **Hyvin usein/aina, Melko usein, Silloin tällöin, Melko harvoin**

*“Annan palautetta tiimiläisilleni siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään.”* väitteellä haetaan kuvaa, kokeeko esimies antavansa palautetta tiimiläisilleen riittävästi. Palautteen antaminen työtehtävien suorittamisesta on yksi kantavista rakenteista, joiden avulla tiimiläiset voivat kehittyä työtehtävissään.

Vastausvaihtoehdot: **Hyvin usein/aina, Melko usein, Silloin tällöin, Melko harvoin**

#### 4.2.3 Luottamus ja työssäkehittyminen

Selvitetään, onko esimiehellä toimiva luottamussuhde tiimiläisiinsä ja kokeeko hän toimivansa tasapuolisesti. Toimiva luottamussuhde esimiehen ja tiimiläisten välillä helpottaa luomaan ympäristöä, jossa voidaan antaa tilaa kehittymiselle.

Lopuksi kartoitetaan esimiehen tuntumaa ovatko hänen tiimiläisensä kehittyneet työssään viimeisen 12 kuukauden aikana ja onko heille annettu mahdollisuuksia, että näin voi tapahtua.

*“Voin luottaa siihen, mitä olen sopinut tiimiläisteni kanssa.”* väitteellä tavoitellaan, miten esimies kokee luottamussuhteensa alaisiinsa. Mikäli esimies ei koe luottavansa alaisiinsa tulisi heidän mieltä syitä miksi luottamusta ei ole ja millä tavalla sen puuttuminen vaikuttaa työn tekemiseen yhteisössä ja suhteeseen alaisiin.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*“Tunnen hyvin tiimiläisteni työtehtävät”* kysymys selvittää tietävätkö esimiehet tiimiläistensä työtehtäviä.

On tärkeää, että esimies tuntee tiimiläistensä työtehtävät, jotta hän voi auttaa ja tukea heitä tehtävissään. Kysymyksellä luodaan kuvaa, kuinka hyvin esimiehet tuntevat tiimiläisten tehtävän kuvaa, työympäristössä, jossa esimies voi olla jopa eri paikalla kuin tiimiläinen.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*”Toimin esimiehenä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti”* väite tavoittelee kuvaa esimiehen kokemuksesta, kuinka hän kohtelee alaisiaan. Tavoitteena on selvittää, kohdataanko alaiset samanarvoisina ja annetaanko heille oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti samat mahdollisuudet.

Esimiehen näkemystä oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta toiminnasta voidaan verrata Trust Index-tutkimuksen tuloksiin, jotka käsittelevät oikeuden mukaisuutta, sekä tasapuolista kohtelua.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*”Tarjoan riittävästi koulutusta alaisilleni”* väite selvittää sitä kokeeko esimies, että hänen alaisilleen on tarjottu riittävästi koulutusta. Väitteellä kartoitetaan tuntemusta, kokeeko esimies tarjoavansa riittävästi koulutusta alaisilleen. Tulosta verrataan Trust Index-tutkimuksen kysymykseen henkilöstön mielikuvasta, tarjotaanko heille riittävästi koulutusta.

Väitteen tavoitteena on kartoittaa, onko yrityksen koko henkilöstölle tehdyssä kyselyssä vastaavuus esimiesten kokemaan koulutuksen tarjoamaan.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*”Tunnen tiimiläisteni tavoitteet”* väitteen tavoitteena on selvittää, kuinka esimiehet kokevat tuntevansa omien tiimiläistensä tavoitteet. Kehityskeskustelun tavoitteena

on luoda esimiehelle kuva tiimiläistensä tavoitteista, jolloin väitteen vastaukset kuvaavat prosessin onnistumista tavoitteiden viestinnästä.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*“Tiimiläiseni ovat päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa viimeisen 12 kuukauden aikana”*-kysymyksellä selvitetään esimiesten tietämystä siitä voivatko heidän tiimiläisensä vaikuttaa omaan työnkuvaansa.

Väitteellä haetaan esimiehen näkemystä siitä, onko hänen tiimiläisillään mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaansa ja sitä kautta edesauttaa omien tavoitteidensa saavuttamisessa.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

*“Alaiseni ovat kehittyneet työssään viimeisen 12 kuukauden aikana”* väitteellä selvitetään, kokeeko esimies tiimiläistensä kehittyneen työssään viimeisen vuoden aikana. Työssä tukemisen ja siinä kehittymisen seuraamisen kannalta on tärkeää, että esimies on tietoinen, miten hänen tiimiläisensä ovat kehittyneet työssään.

Vastausvaihtoehdot: **Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä**

Kyselyn viimeisenä kohtana on ”Vapaa sana vapaamuotoisesta kehityskeskustelusta.”. Vastaajille annetaan mahdollisuus vapaamuotoiseen vastaukseen kyselyn aihepiiristä. Vapaamuotoisella vastauksella pyritään saamaan kommentteja aiheesta, joita ei ole huomattu sisällyttää kyselyyn, mutta jotka ovat vastaajien mielestä mainitsemisen arvoisia asioita.

## 5 Tutkimustulokset

Kyselytutkimus toteutettiin huhtikuussa 2017, käyttäen verkkokyselylomaketta. Kyselyn otoksena olivat Espotel Oy:n esimiehet, kaikkiaan 35 henkilölle. Vastausaikaa kyselyyn vastaamiseen oli varattu 19 päivää. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 20 henkilöä, joka on noin 57 % otoksesta. Kaikki osallistuneet ovat vastanneet kaikkiin kyselyssä esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen kohderyhmälle lähetettiin sähköposti, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Sähköpostin mukana oli linkki tutkimuksen kyselylomakkeeseen, joka oli toteutettu Google Forms-palvelulla.

### 5.1 Vastaukset

Vastausten läpikäynnissä esitellään vastausmäärät sekä vastausten yhteenveto. Mikäli kysymysasettelu on vertailukelpoinen Trust Index-tutkimuksen tulosten kanssa (Liite 1) esitellään tulosesittelyssä myös vertailut tutkimusten välillä.

Kysymykset on jaettu kolmeen kategoriaan, joista ensimmäinen on yleisluontoiset kysymykset, joilla kartoitetaan taustatietoja. Toinen kategoria liittyy osallistumiseen, joka kartoittaa esimiehen ja tiimin välistä osallistumista työnkehittämiseen. Kolmas kategoria käsittelee esimiehen ja tiimiläisen välistä luottamusta, sekä työssä kehittymistä.

#### 5.1.1 Yleiset kysymykset

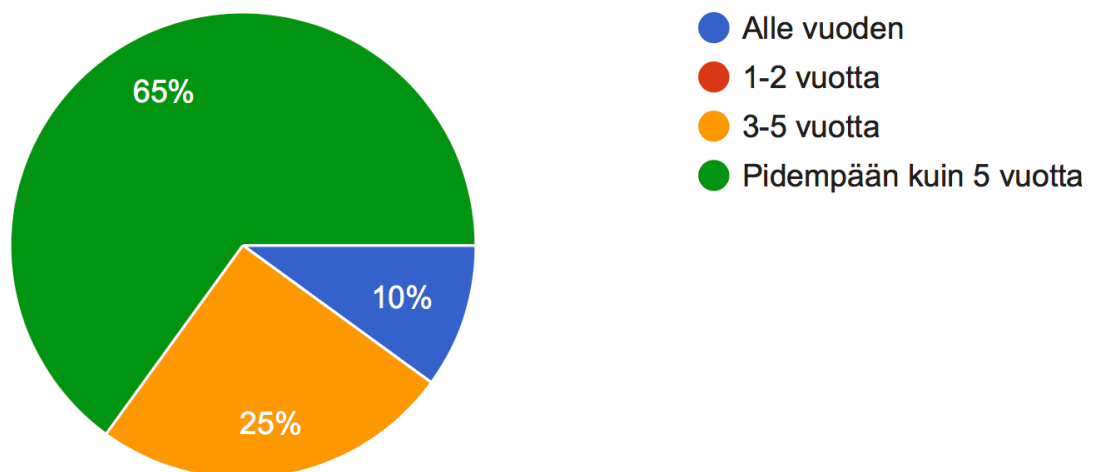
Yleiset kysymykset kartoittavat esimiesten yleistilannetta suhteessa tiimiläisiin. Yleisen osion kysymykset antavat kuvaa tilanteesta missä esimiehet työskentelevät ja heidän suhteestaan kehityskeskusteluihin.

***”Kuinka pitkään olet ollut esimiehenä?”***

Kuvion 1 mukaisesti vastanneista selkeästi yli puolet ovat toimineet esimiestehtävissä yli viisi vuotta. Alle vuoden esimiestyössä olleita on 10% vastanneista, joten vastausten pääpaino on esimiehissä, joilla on pidempi kokemus Espotelin kehityskeskustelumallista.

Vastaajista suurin joukko on pitkään esimiestehtävissä toimineita henkilöitä kaikkiaan 13. Toiseksi suurimpana joukkona on 3-5 vuotta esimiehinä työskennelleet, yhteensä 5 henkilöä. Vastaajajoukossa vain kaksi vastaajaa on toiminut esimies tehtävissä alle vuoden verran.

Kaikkiaan vastaajista huomattava osa kuuluu joukkoon, joka on ollut esimies tehtävissä jo useamman vuoden ajan ja he ovat toteuttaneet Espotelin kehityskeskustelumalleja. Koska vain pieni osa vastaajista on toiminut alle vuoden esimiestehtävissä ei heidän vastauksensa muuta päälinjausta siinä kuvassa mitä tutkimuksella saadaan vapaamuotoisen kehityskeskustelun käyttämisestä Espotel Oy:ssä.

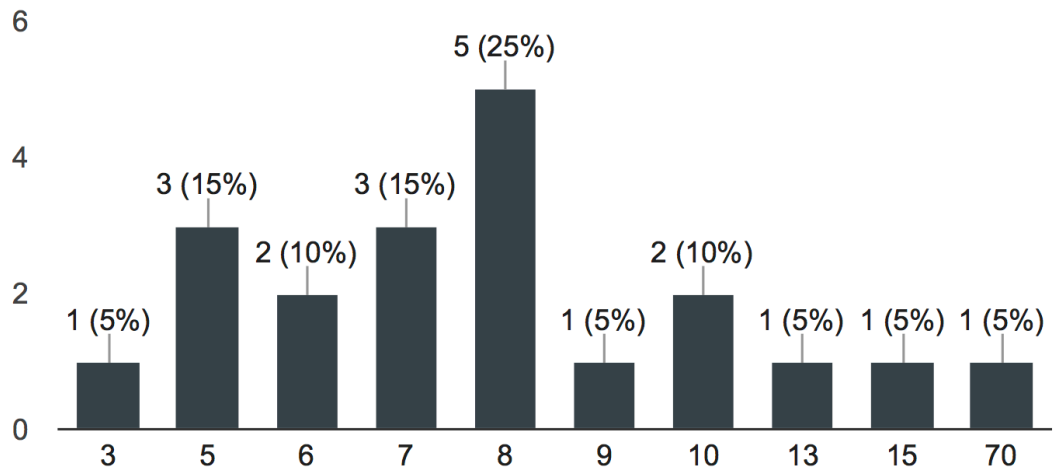


Kuvio 1. Kuinka pitkään olet ollut esimiehenä?

### ***”Kuinka monta tiimiläistä vastuullasi on?”***

Esimiesten tiimikoot vaihtelevat huomattavasti 3 ja 70 henkilön välillä (Kuvio 2). Suurimman osan tiimit ovat kuitenkin kohtalaisen kokoisia väliltä 3-8 henkilöä (Kuvio 2). Tiimikoot vaihtelevat tasaisesti eri kokemusvuosia omaavien kesken, eikä tuloksissa ole näkyvissä, että tiimi koot kasvaisivat esimiehen oltua pidempään tehtävissään.

Kehityskeskusteluiden ja henkilöstön tuntemuksen kannalta pienemmät tiimikoot ovat edullisempia.

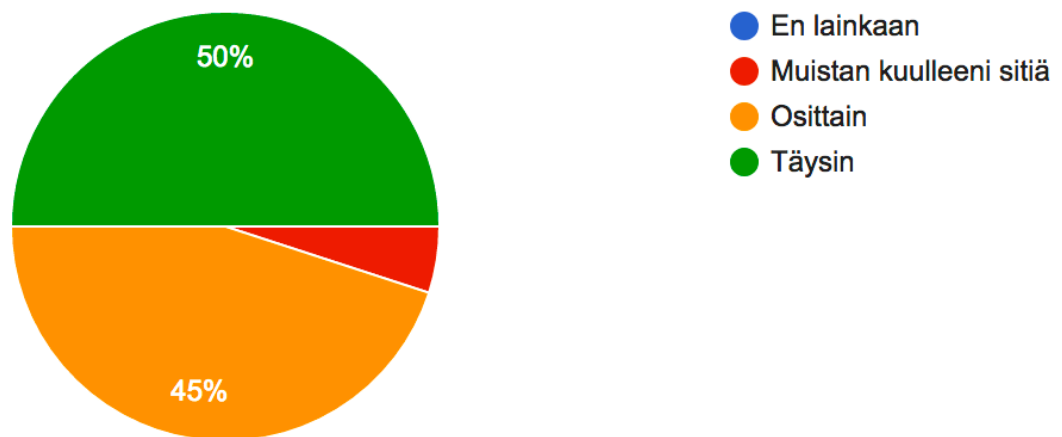


Kuvio 2. Kuinka monta tiimiläistä vastuullasi on?

### ***”Tunsitko Espotelin strategian ja vision?”***

Esimiehistä suurin osa tuns Espotel Oy:n strategian ja vision (Kuvio 3). Vain pieni osa esimiehistä muistaa kuulleensa siitä. Työntekijöiden ohjauksen kannalta on oleellista, että esimiehet tuntevat yrityksen tavoitteet strategian ja vision kautta, jotta tiimiläisten ohjaaminen työssä kehittämisessä on myös yrityksen tavoitteiden mukaista.

Vastaukset jakautuvat hyvin tasaisesti esimiesten välillä riippumatta heidän työssäolo vuosistaan. Ainoa vastaaja, joka muistaa vain kuulleensa Espotelin strategiasta ja visiosta on alle vuoden esimiehenä työskennellyt. Tästä voi tehdä oletuksen, että hän on todennäköisesti uusi työntekijä. Koska asiat ovat muiden vastausten perusteella muutoin olleet esillä ja niitä on käyty läpi (kuvio 3).



Kuvio 3. Tunsitko Espotelin strategian ja vision?

***”Oletko käynyt kehityskeskusteluja tiimiläistesi kanssa viimeisen 12kk aikana?”***

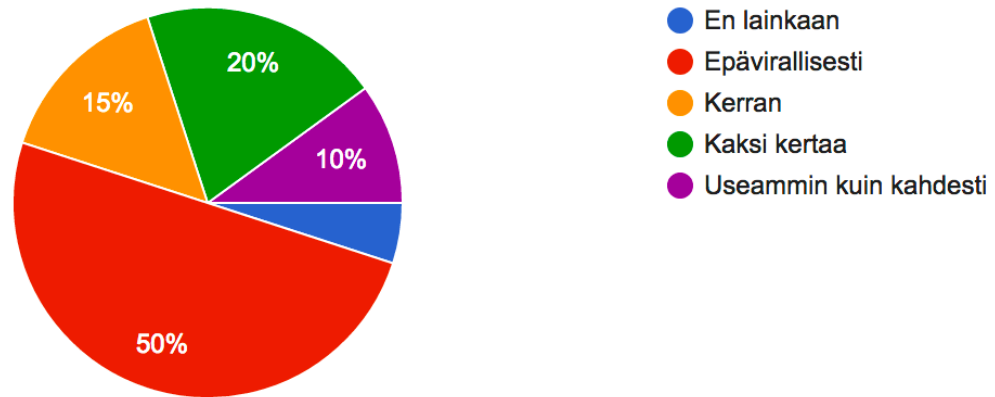
Puolet vastanneista esimiehistä on käynyt tiimiläisten kanssa kehityskeskustelua epävirallisesti. Epävirallinen termi Espotelin kehityskeskustelussa tarkoittaa keskustelua, jota on käyty tiimiläisen kanssa yleisen keskustelun ohessa ilman muodollista keskustelupohjaa ja rakennemallia (Kuvio 4).

Yksi esimies ilmoittaa, ettei ole käynyt kehityskeskusteluita lainkaan ja hän on toiminut tehtävässään alle vuoden. Suurin osa esimiehistä on käynyt edes jonkinlaista keskustelua tiimiläistensä kehittymisestä (Kuvio 4).

Mitään korrelaatiota tuloksista ei ole nähtävissä, että eri kokoiset tiimit olisivat vaikuttaneet kehityskeskusteluiden määrään. Myöskään esimiehenä olo vuodet eivät vaikuta käytyjen kehityskeskusteluiden määrään.

Vastaajista 9 on käynyt virallisesti kehityskeskustelun tiimiläistensä kanssa ja puolet kaikista vastaajista on toteuttanut kehityskeskusteluja epävirallisemmin (Kuvio 4).



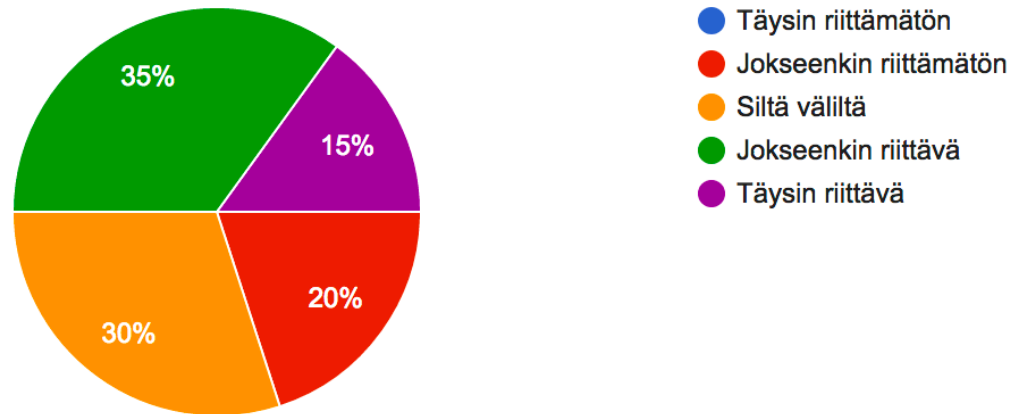


Kuvio 4. Oletko käynyt kehityskeskusteluja tiimiläistesi kanssa viimeisen 12kk aikana?

***”Oliko näiden keskustelujen määrä mielestäsi riittävä?”***

Vastausjakaumasta käy ilmi, että käytyjen kehityskeskusteluiden määrää ei koeta riittäväksi. Täysin riittämättömäksi käytyjen kehityskeskusteluiden määrää ei koeta, mutta selkeästi suurin osa esimiehistä näkisi tarpeelliseksi pitää kehityskeskusteluita useammin (Kuvio 5).

Kaikki esimiehet jotka olivat vastanneet määrän olevan jokseenkin riittämätön, olivat käyneet epävirallisia keskusteluja tiimiläistensä kanssa (Kuvio 5). Riittämättömän ja riittävän välillä vastanneiden joukko on käynyt vaihtelevammin keskusteluita. Vastauksista voi päätellä, että koska epävirallisesti keskusteluja käyneet ovat kokeneet, että määrä on riittämätön. Olisi jatkossa selvitettävä olisiko syytä määritellä edes jonkinlainen määrä keskusteluille, jotta tarvittavat asiat tulisivat varmasti läpikäytyä.

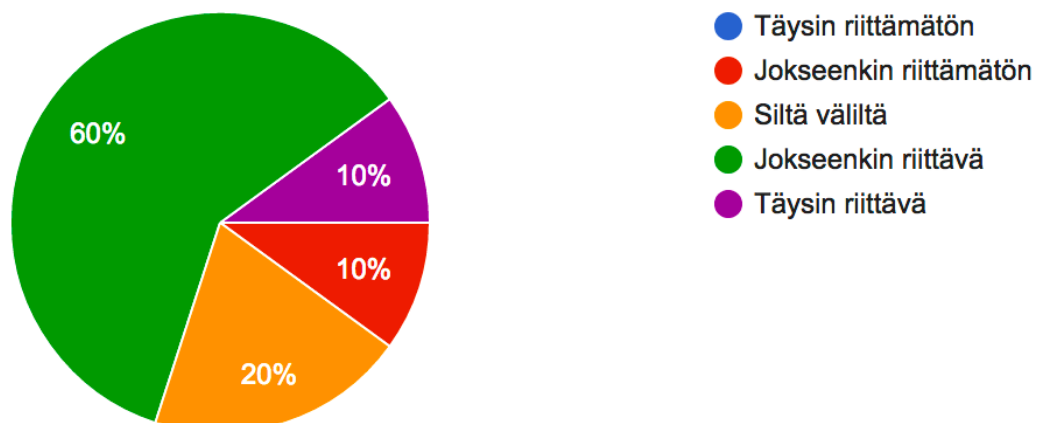


Kuvio 5. Oliko näiden keskusteluiden määrä mielestäsi riittävä?

***”Oliko keskusteluiden sisältö mielestäsi riittävä?”***

Vaikka olemassa olevassa vapaassa mallissa ei ole määrämuotoista sisältöä ja rakennetta kokee vastaajista huomattava osa käytyjen keskustelujen sisällön olevan riittävä. Suurin osa esimiehistä kokee ainakin jollain tasolla, että käydyt keskustelut ovat vähintäänkin sisällöllisesti riittäviä (Kuvio 6).

Kaksi esimiestä joiden mielestä keskustelujen sisältö on ollut jokseenkin riittämätön ovat pitäneet keskusteluja epävirallisesti (Kuvio 6). Heidän tiimi kokonsa ovat olleet erilaiset ja vuosia esimiehenä takana yli viisi vuotta. He ovat myös kokeneet, että käytyjen keskusteluiden määrä on myös ollut riittämätön. Näitä kahta esimiestä lukuun ottamatta esimiehet ovat kokeneet käytyjen kehityskeskusteluiden olleen sisältöltään riittäviä.

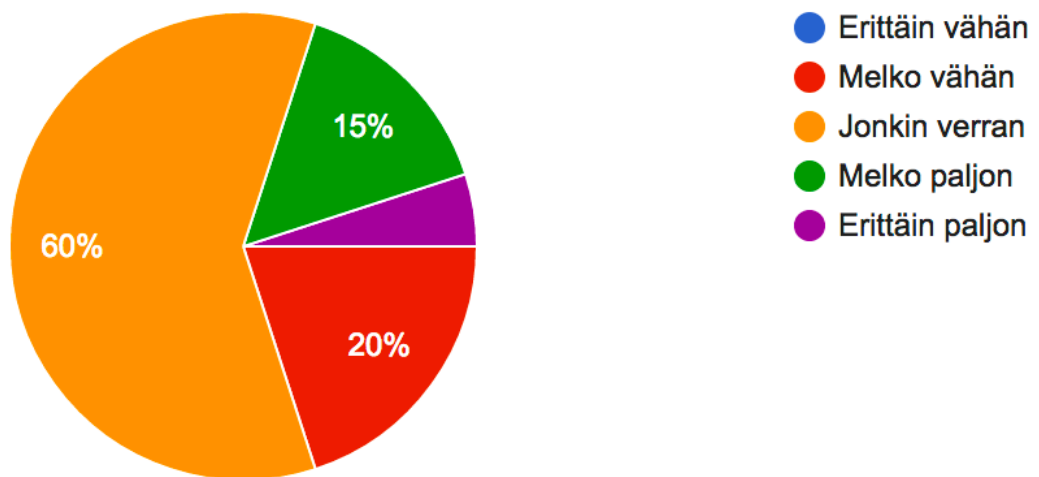


Kuvio 6. Oliko keskusteluiden sisältö mielestäsi riittävä?

***”Oliko kehityskeskusteluilla mielestäsi käytännön vaikutusta?”***

Vastausten jakaumasta käy ilmi, että vaikka keskusteluita käydään ja niiden sisältö koetaan riittäväksi, on niiden käytännön vaikutukset kuitenkin keskivertoja. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei koe, että käydyt keskustelut vaikuttaisivat käytännön tasolla erittäin vähän (Kuvio 7).

Huolimatta käytyjen keskusteluiden määrästä ja niiden sisällöstä huomattavan suuri määrä esimiehiä kokee, että käydyillä keskusteluilla on kuitenkin ollut käytännön vaikutusta työssä. Neljästä esimiehestä, jotka ovat pitäneet käytännön merkitystä melko vähäisenä kolme pitänyt kehityskeskusteluita epävirallisesti ja yksi kerran.



Kuvio 7. Oliko kehityskeskusteluilla mielestäsi käytännön vaikutusta?

### 5.1.2 Osallistuminen ja viestintä

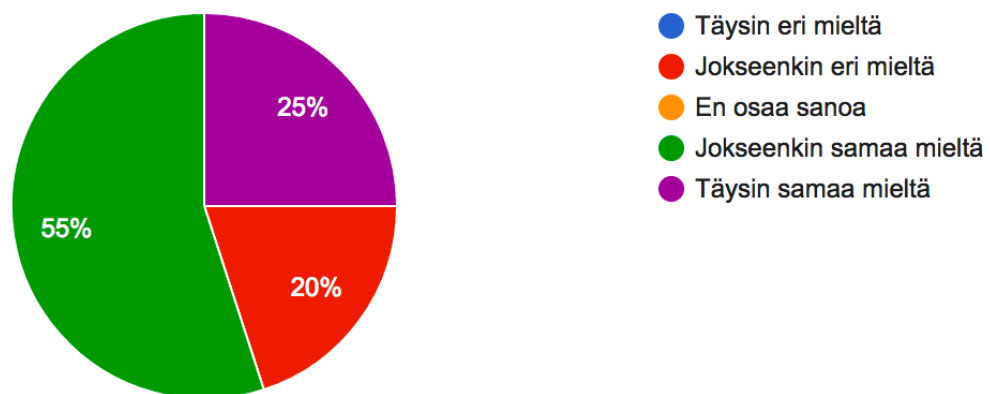
Osallistumiseen ja viestintään liittyvillä kysymyksillä ja väittämillä kartoitetaan kuvaa esimiesten saamasta viestinnästä muulta organisaatiolta sekä esimiehen ja tiimiläisen välistä viestinnästä. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka esimies kokee osallistuvansa tiimiläistensä työhön.

***”Osallistun riittävästi alaisten päivittäisen työn organisointiin ja kehittämiseen”***

Vastaajista huomattava osa kokee osallistuvansa tiimiläistensä päivittäiseen työn organisointiin ja kehittämiseen. Vastauksissa on kuitenkin jokseenkin jyrkkä ero sillä 20% vastaajista on jokseenkin erimieltä. (Kuvio 8)

Trust index-tutkimuksen (Liite 1) kysymys ”Johto ottaa työntekijän mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon” antaa kuvavan koko henkilöstön näkökulmalta, jossa tuloksena on ollut, että 58% henkilöstöstä kokee asian väitteen tavalla. Esimiesten näkemys asiasta vaikuttaa hieman positiivisemmalta, mutta tutkimusten tulokset ovat kuitenkin saman suuntaisia. Huomion arvoista molempien tutkimusten tuloksissa on väitteen kanssa erimieltä olevien osuus, joka antaa syyntä tarkastella miten esimiehet voisivat osallistua enemmän ja auttaisiko työn organisoinnissa, mikäli esimiehet ehtisivät osallistua sen määrittelyyn enemmän.

Väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä olleet esimiehet, ovat kaikki pitäneet keskusteluita epävirallisesti. He ovat myös olleet tyytymättömiä käytyjen keskusteluiden määrään ja sisältöön. (Kuvio 8)

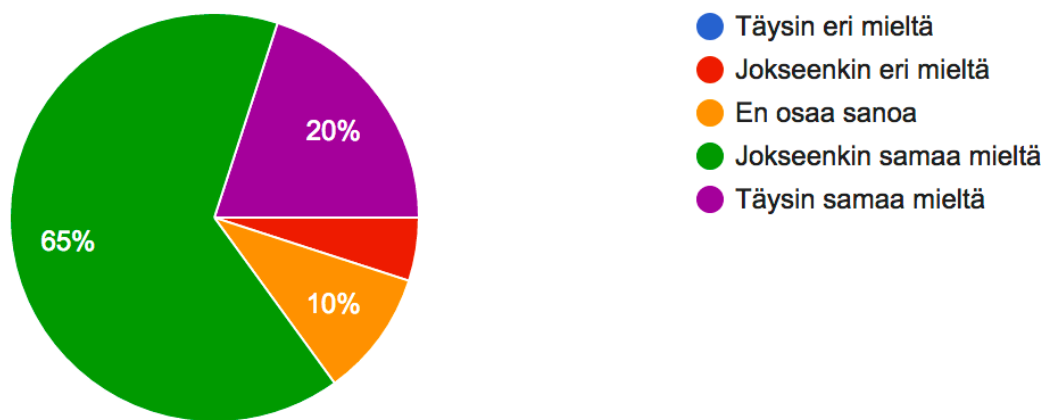


Kuvio 8. Osallistun riittävästi alaisten päivittäisen työn organisointiin ja kehittämiseen

***”Koetko antavasi riittävästi tukea ja apua alaisillesi”***

Esimiehistä suurin osa kokee olevansa tiimiläistensä tukena. Pieni osa kuitenkin on epä tietoinen, joten tältä osin pitäisi selvittää mistä syystä hän kokee näin ja onko syy työn organisoinnissa vai mahdollisesti kommunikaatiossa. (Kuvio 9)

Kaksi esimiestä on vastannut, etteivät osaa sanoa onko heidän tukensa riittävää ja yksi on ollut väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ovat pitäneet kehityskeskusteluita epävirallisesti ja kerran. Vain yksi näistä vastaajista on kokenut aiemmat osa-alueet ongelmallisina ja riittämättöminä. (Kuvio 9)

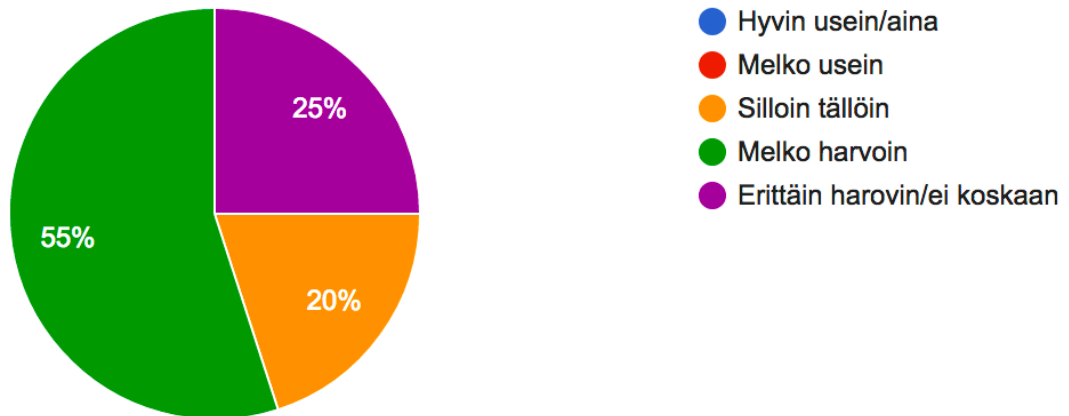


Kuvio 9. Koetko antavasi riittävästi tukea ja apua alaisillesi

***”Saan keskenään ristiriitaisia ohjeita tai määräyksiä eri henkilöiltä tai organisaation eri tahoilta”***

Vastanneet esimiehet kokevat saamansa kommunikaatio pääosin johdonmukaiseksi. Johdonmukainen viestintä eri tahojen välillä helpottaa toimivan työympäristön ylläpitämisessä ja luo olosuhteet joissa voi toimia johdonmukaisesti. (Kuvio 10)

Vastanneista silloin tällöin ristiriitaista tietoa saavat hajautuvat tasaisesti aiempia osa-alueita ongelmiksi pitäneistä. Tästä voi päätellä, että kommunikaatio ongelmat ovat eivät tältä osin heijastu kovin pahoin kehityskeskustelun onnistumiseen ja tiimiläisten tukemiseen. (Kuvio 10)

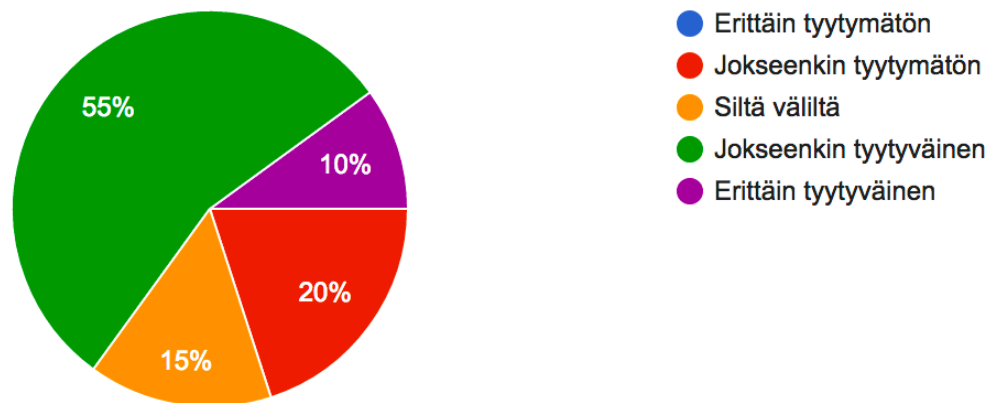


Kuvio 10. Saan keskenään ristiriitaisia ohjeita tai määräyksiä eri henkilöiltä tai organisaation eri tahoilta

***”Miten tyytyväinen olet päivittäiseen työhösi liittyvään kommunikaatioon tiimiläisesi kanssa?”***

Vastausjakauma antaa kuvaa, että kommunikaatio eri esimiesten tiimien kanssa ei ole täysin samanlaista (Kuvio 11). Tyytymättömmimpiä tiimiläisten kanssa käytyyn päivittäiseen kommunikaatioon ovat esimiehet, jotka ovat myös käyneet epävirallisia kehityskeskusteluita.

Tästä ryhmittelystä ei kuitenkaan voi tehdä johtopäätöstä, että heikosti toimiva kommunikaatio on vaikuttanut, miten kehityskeskusteluita käydään vaan näiden esimiesten tiimiläiset saattavat työskennellä toisilla toimipisteillä, kuin heidän esimiehensä. Tästä syystä olisi jatkotutkimuksella selvitettävä kokevatko eri toimipisteillä toimivat tiimit ja esimiehet kommunikaationsa ongelmalliseksi ja minkälaisia keinoja voitaisiin käyttää asian parantamiseksi.

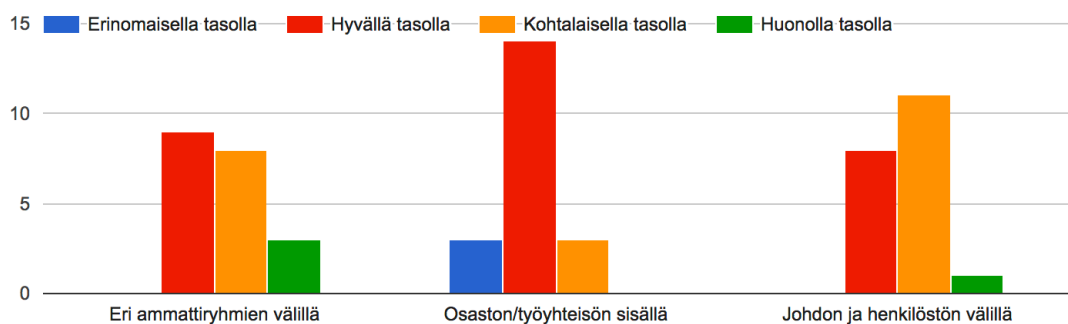


Kuvio 11. Miten tyytyväinen olet päivittäiseen työhösi liittyvään kommunikaatioon tiimiläistesi kanssa?

### ***”Tiedonkulku on mielestäni riittävää”***

Pääosin tiedonkulku koetaan hyväksi ei tahojen välillä. Siltä osin, kun tiedonkulku koetaan huonoksi olisi syytä tehdä lisätutkimusta mistä syistä tiedonkulun heikkoudet johtuvat ja minkälaisilla toimenpiteillä niitä saisi parannettua. (Kuvio 12)

Vastauksissa heijastuu tiedossa ollut eri ammattiryhmien välinen kommunikaation heikkous, jonka parantamisessa on lähdetty tekemään korjausta.

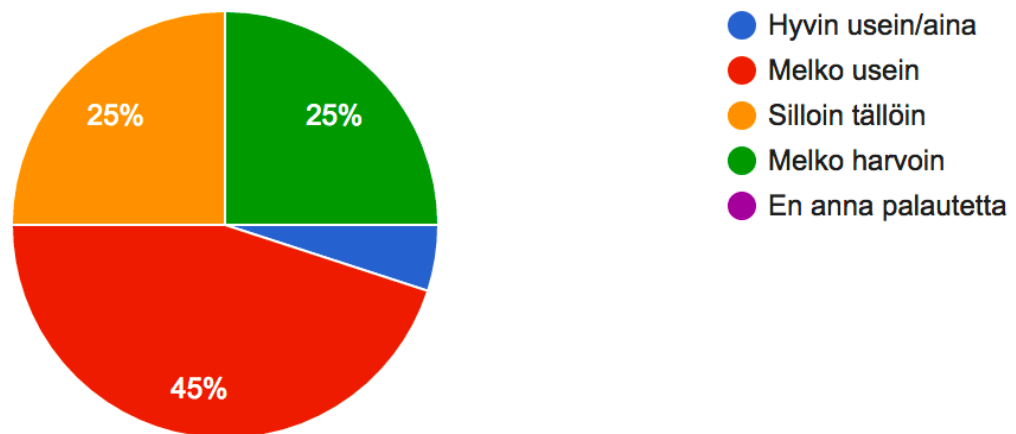


Kuvio 12. Tiedonkulku on mielestäni riittävää

***”Annan palautetta tiimiläisilleni siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään.”***

Positiivisen palautteen antaminen tiimiläisille on tärkeää luottamuksen luomisen kannalta, sekä kannustimena työssä kehittämisessä. Esimiehistä kohtuullinen osa huomioi tiimiläisiään heidän onnistuttuaan työtehtävissä. Yrityksen työkuulttuurissa olisi kannattavaa tukea positiivisen palautteen antamista, hyvän ja kannustavan työympäristön luojana. (Kuvio 13)

Viisi esimiestä vastaa antavansa palautetta melko harvoin. Näin vastanneista kolme on pitänyt kehityskeskusteluita epävirallisesti ja yksi kerran. (Kuvio 13)



Kuvio 13. Annan palautetta tiimiläisilleni siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään.

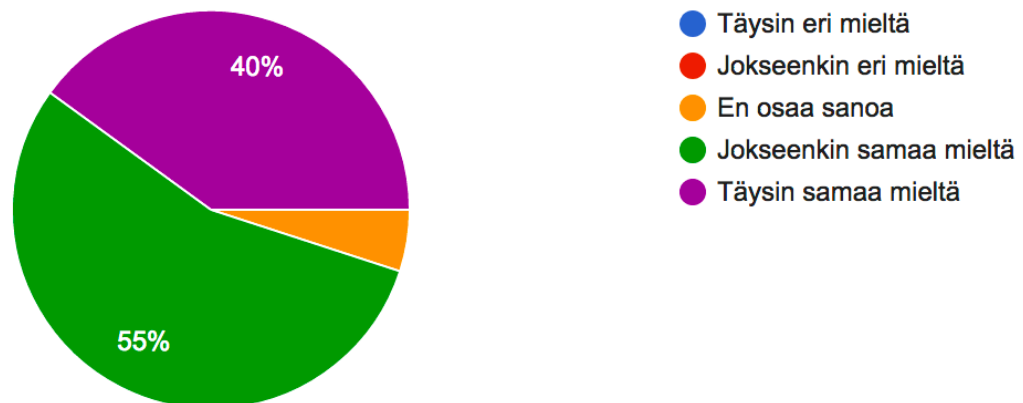
### 5.1.3 Luottamus ja työssä kehittyminen

***”Voin luottaa siihen, mitä olen sopinut tiimiläisten kanssa.”***

Esimiesten luottamus tiimiläisiin on vastausten perusteella hyvä. Vastausten jakauma on pieni ja painottuu positiiviselle puolelle. Yleisesti ottaen työyhteisön laajuuden huomioon ottaen voidaan todeta esimiesten luottavan hyvin alaisiinsa ja luottamuksen poikkeaman olevan pientä. Kysymyasattelun ja kysymystyylin perusteella ei voida päätellä henkilöitykö poikkeamat vai ovatko ne yleisluontoisia poikkeamia. (Kuvio 14)



Esimies joka ei ole osannut vastata väitteeseen on myös ollut epävarma antamansa tuen määrästä, kuitenkin hän on ollut jokseenkin tyytyväinen päivittäiseen kommunikaatioon tiimin kanssa. Vastauksissa käy ilmi, että esimies ja hänen tiiminsä ovat hie- man poikkeava muista tiimeistä ja esimiehistä, joten heidän kohdallaan tulisi tehdä tiimitasolla tarkasteluita miksi heidän tiiminsä poikkeaa muista. (Kuvio 14)

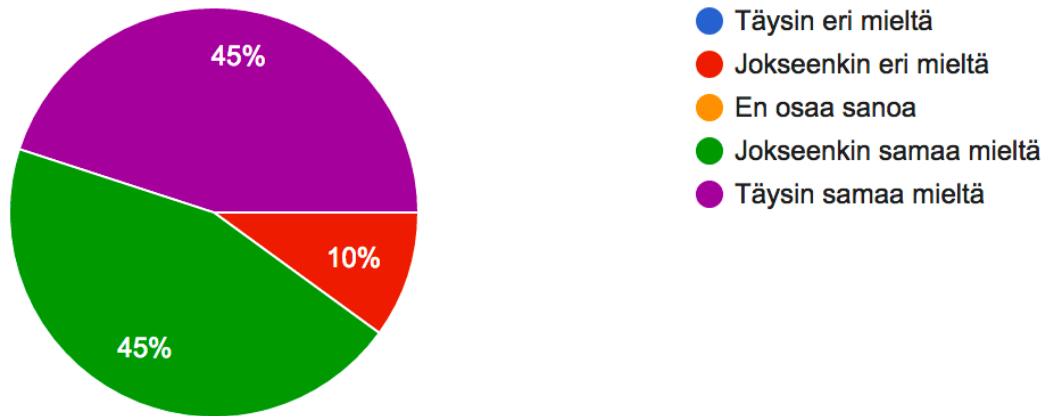


Kuvio 14. Voin luottaa siihen, mitä olen sopinut tiimiläisteni kanssa.

### ***”Tunnen hyvin tiimiläisteni työtehtävät”***

Esimiehistä suurin osa tuntee tiimiläistensä työtehtävät joko hyvin tai vähintään koh- talaisesti. Mikäli esimies ei tunne tiimiläistensä työtehtäviä voi se vaikuttaa työssä ke- hittymisen mahdollisuuksien luomisessa. (Kuvio 15)

Kaksi vastanneista esimiehistä on väitteen kanssa erimieltä (Kuvio 15). Asiantuntija tehtävissä asiakkaan tiloissa työskentelevät tiimiläiset toimivat usein tiiviisti asiak- kaan johtamina, jolloin heidän välitön esimiehensä ei välttämättä tiedä tarkalleen mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. Tämä siis ei suoranaisesti ole ongelma, mutta il- man toimivaa kommunikaatiota esimiehen ja tiimiläisen välillä tällaisissa tilanteissa voi tiimiläisen työssä kehittymisen ja tavoitteiden tukeminen olla haastavaa.



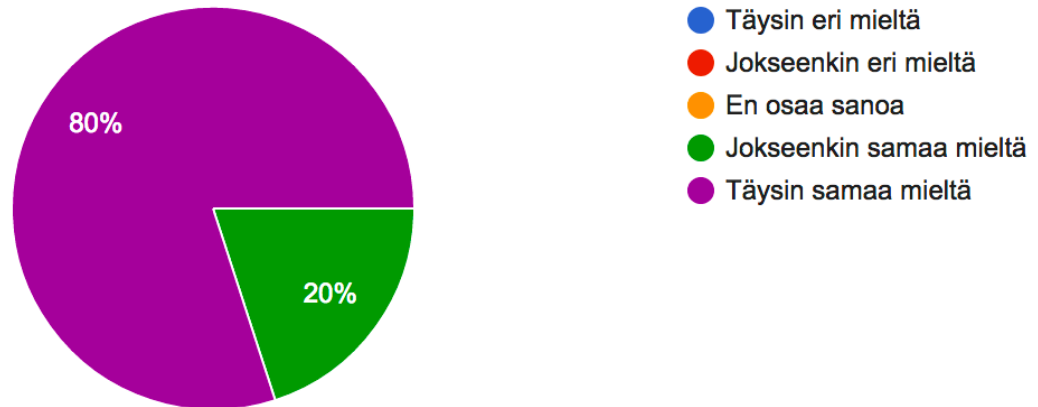
Kuvio 15. Tunnen hyvin tiimiläisten tyotehtävät

### ***”Toimin esimiehenä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti”***

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen toiminta esimiehenä luo pohjaa toimivalle luottamussuhteelle esimiehen ja tiimiläisten välillä. (Kuvio 16)

Trust index-tutkimuksessa (Liite 1) henkilöstön vastauksissa tasa-arvoisesta kohtelusta vastaus prosentit ovat saman suuntaisia. Myös Trust index-tutkimuksen väite ”Johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista” on saanut vastauksissaan 75%, joka on linjassa esimiesten tasapuolisuuden kokemuksessa. Myös koko henkilöstön kokemus väitteeseen ”Minua kohdellaan työyhteisössä tasavertaisen jäsenenä riippumatta asemastani” on saanut korkean pistemäärän, joka on linjassa myös esimiesten vastausten kanssa.

Yrityksessä yleisesti koetaan, että toiminta on oikeudenmukaista ja tasapuolista, mikä on omiaan luomaan hyvää luottamussuhdetta ja helpottaa kommunikaatio ympäristöä. (Kuvio 16)

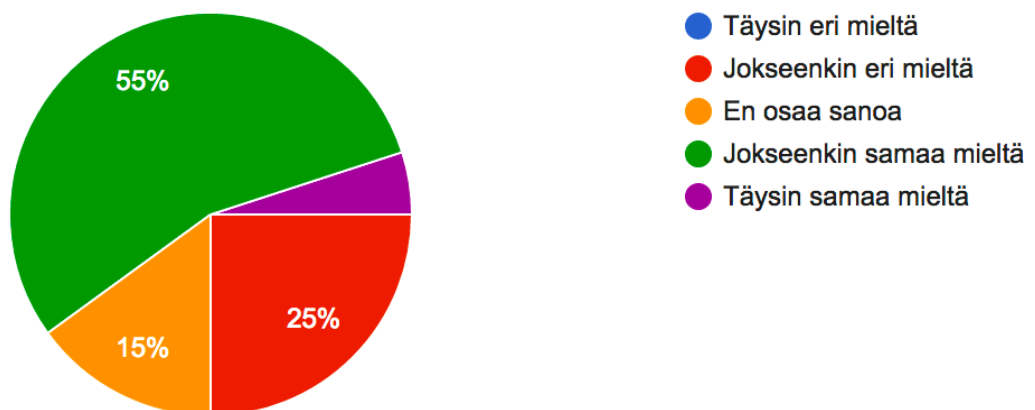


Kuvio 16. Toimin esimiehenä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

### ***”Tarjoan riittävästi koulutusta alaisilleni”***

Koulutuksen tarjonnassa on eri tiimien välillä eroja (Kuvio 17). Jatkotutkimuksena olisi syytä selvittää minkälaiden tiimien välillä koulutus tarve vaatimukset vaihtelevat ja onko mahdollista järjestää koulutusta enemmän tiimeille, joille sitä ei ole tarjottu esimiesten mielestä riittävästi.

Trust index-tutkimuksessa (Liite 1) 45% henkilöstöstä on ollut samaa mieltä ”Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen” kanssa. Vastaus on jokseenkin linjassa esimiesten tuntemuksen kanssa. Tämä antaa kuvan, että esimiehillä on jonkin verran tietoa siitä, että tarjonta ei ole sillä tasolla kuin koulutusta kaivattaisiin.

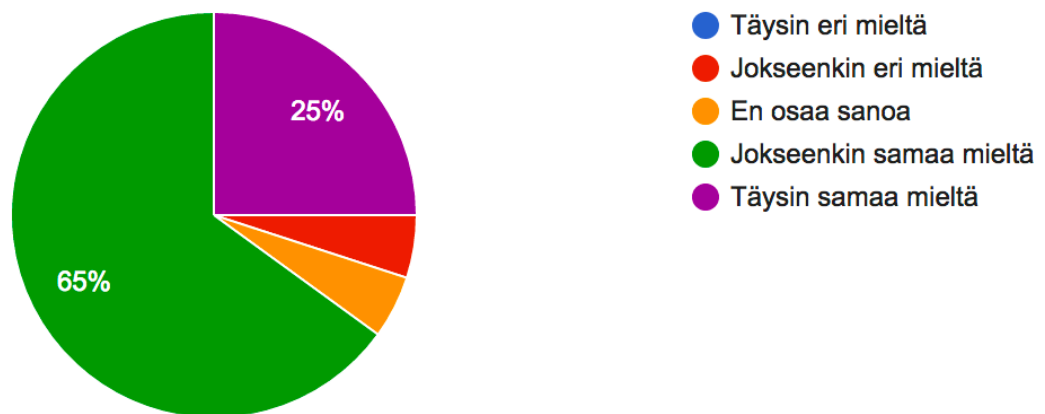


Kuvio 17. Tarjoan riittävästi koulutusta alaisilleni

### ***”Tunnen tiimiläisten tavoitteet”***

Tiimiläisten työssä kehittymisen kannalta on oleellista, että esimies on tietoinen, minkälaisia tavoitteita tiimiläisillä on. Suurin osa esimiehistä on tietoisia ainakin jollakin tasolla tiimiläisten tavoitteista (Kuvio 18).

Esimiehet joilla ei ole kunnollista kuvaa tiimiläisten tavoitteista antavat suoran kuvan siitä, että heidän kohdallaan kehityskeskustelun tavoitteet eivät ole täyttyneet. On oleellisen tärkeää, että kehityskeskusteluissa käydään läpi tiimiläisten tavoitteita työssään, jotta heitä voidaan tehokkaasti tukea kehittämisessään kohti tavoitteita.



Kuvio 18. Tunnen tiimiläisten tavoitteet

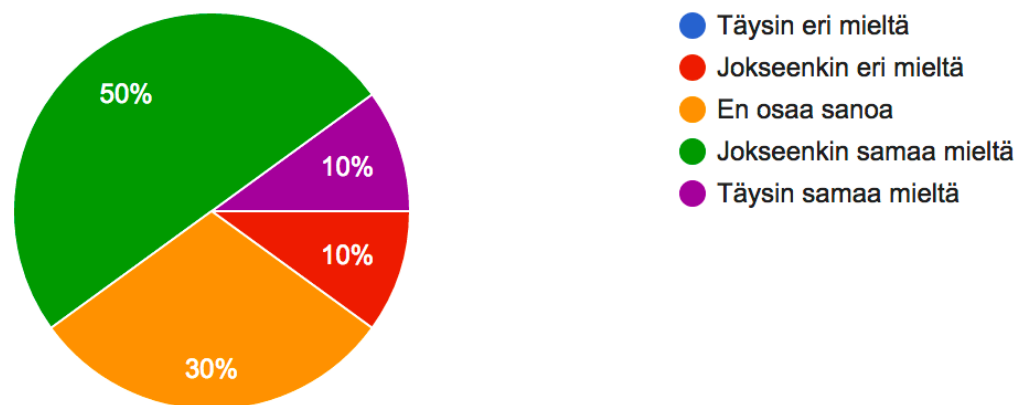
### ***”Tiimiläiseni ovat päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa viimeisen 12 kuukauden aikana”***

Tiimiläisistä suurin osa on esimiehen mielestä päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa viimeisen 12 kuukauden aikana. Haasteen luo joukko esimiehiä, jotka eivät tiedä tilannetta. Näiden suhteen tulisi tarkastaa toimiiko esimiehen ja tiimiläisten välinen

kommunikaatio ja saavatko esimiehet toteutettua kehityskeskustelun tavoitteita.

(Kuvio 19)

Joukko esimiehiä, jotka eivät osaa sanoa kehittyvätkö heidän alaisensa ovat vastanneet tuntevansa alaisensa tavoitteet ja tuntevansa heidän työtehtävänsä (Kuvio 19). On hieman ristiriitaista, että esimies on tietoinen tavoitteista ja työtehtävistä, mutta ei tiedä ovatko tiimiläiset päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa, joka olisi oleellinen asia työviihtyvyyden ja työssä kehittymisen kannalta.

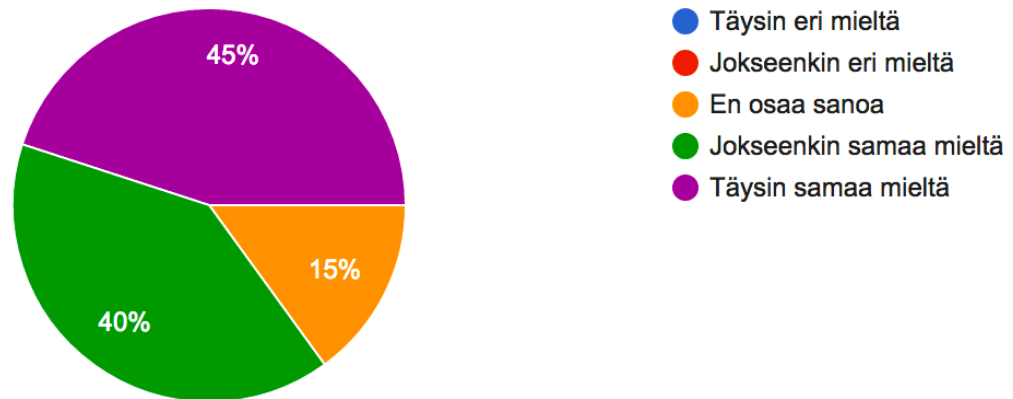


Kuvio 19. Tiimiläiseni ovat päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa viimeisen 12 kuukauden aikana

### **”Alaiseni ovat kehittyneet työssään viimeisen 12 kuukauden aikana”**

Esimiehistä huomattavan määrän mielestä heidän tiimiläisensä ovat kehittyneet viimeisen 12 kuukauden aikana. Esimiehistä osa ei osaa sanoa onko kehittymistä tapahtunut. (Kuvio 20)

Niiden esimiesten osalta, jotka eivät tiedä mikä tiimiläisten työssä kehittymisen tilanne on pitäisi selvittää mikä kommunikaatiossa on ollut ongelmana. Kehityskeskustelujen tulosten seuraamisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että kaikki esimiehet olisivat tietoisia, kuinka tehdyt toimenpiteet ovat edesauttaneet tiimiläisten kehittymistä työssään.



Kuvio 20. Alaiseni ovat kehittyneet työssään viimeisen 12 kuukauden aikana

***“Vapaa sana vapaamuotoisesta kehityskeskustelusta.”***

Vastaajilta pyydettiin myös vapaamuotoista palautetta käytetystä kehityskeskustelumallista (Liite 2). Palautteessa käy esiin esimiesten positiivinen kuva vapaamuotoisemmasta kehityskeskustelusta. Kuitenkin tarvetta jonkinlaiselle avustavalle mallille. Mallin käyttöönottoa tukee myös kyselyn tuloksissa esiin nouseva toimintamallien hajanaisuus, joka voi johtaa tiimien eriarvoistumiseen.

Erilaisten tiimien luomat haasteet tulevat vapaassa palautteessa esiin ja ne heijastuvat myös kyselyn tuloksiin. Esimiehen on haastavaa pitää yllä kuvaa tiimiläisten päivittäisistä toimista, jos tiimi on hajautunut useille asiakkaille eri toimitiloihin.

Eräs hyvin tärkeä seikka on nostettu esiin palautteessa. Esimiehille pitää varata riittävästi aikaa hoitaa myös kehityskeskusteluiden vaatimat asiat. Espotelin esimiesten vastuualueisiin kuuluu hyvin usein asiakastyötä esimiesvastuiden lisäksi. Ongelmaksi asia muodostuu, mikäli esimiehen asiakastyö vastuu on myyty liian korkealla tuntimäärällä. Usein monen eri vastuualueen kuormittavat työntekijät kokevat työn jakamisen ja ajoittamisen vaativaksi ja aikaa vieväksi toimeksi. Tämä on seikka joka tulisi huomioida aina esimiesasemassa olevan henkilön asiakasvastuu tehtäviä tarkasteltaessa.

Yleisesti ottaen esimiehet kokevat vastauksissaan vapaamuotoisen kehityskeskustelumallin hyväksi ja joustavaksi. Myös kirjallisten dokumenttien täyttämisen tarve nostetaan esiin tarpeettomana. Välitön keskustelu ja tuntemus nähdään toimivampana ja

nopeampana tapana toimia tiimiläisten kanssa, kuin määrämuotoiset prosessit, joita toteutetaan harvoin.

## 6 Johtopäätökset

Onnistuneen kehityskeskustelun kannalta tutkimuksessa ilmiselvin asia on käytännön hajanaisuus esimiesten kesken. Puolet vastanneista oli käynyt epävirallisesti muun keskustelun lomassa kehityskeskusteluun liittyvät asiat, yksi ei kertaakaan ja loput vastaajista kerran tai useammin. Vastaajista melkein kaikki pitävät keskustelujen määrää jollakin tasolla riittämättömänä ja sisältöä pitää jokseenkin riittävänä yli puolet.

Koska käytännön tavat vaihtelevat vahvasti on syytä epäillä, että jo käytyjen keskustelujen määrän perusteella eri tiimien välille voi muodostua epätasa-arvoisuutta. Tähän viittaa myös vastausten määrät, joissa tiedusteltiin esimiehen tuntemusta tiimiläisten tavoitteista ja heidän kehittymisestään. Merkitsevän kokoinen joukko esimiehiä kokee, ettei tunne tiimiläisten tavoitteita eikä tiedä, ovatko he kehittyneet työssään viimeisen vuoden aikana. Osajoukko itsessään jo kertoo, että kehityskeskustelun tavoitteita ei ole tavoitettu näiden tiimien kanssa.

Kuitenkaan tuloksista ei voi päätellä, että epävirallisesti keskusteluita käyneet esimiehet olisivat epäonnistuneet kehityskeskustelun tavoitteiden saavuttamisessa. Sillä Trust Index-henkilöstötutkimuksen (Liite 1) tuloksissa kuitenkin nähdään henkilöstön tyytyväisyys mahdollisuuksiinsa osallistua työn järjestelyyn ja luottamus johtoa kohtaan, sekä kokemus tasa-arvoisuudesta työssään.

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on luoda toimiva kommunikaatio, luoda puitteet työssä kehittymiselle sekä seurata, kuinka tavoitteissa on edistytty. Näiltä osin kommunikaatiossa on pääosin onnistuttu, vaikka tuloksissa heijastelee kommunikaation osittainen heikkous mm. esimiehen tietämättömyytenä tiimiläisten työtehtävistä. Työssä kehittymisen suhteen heikkous on koulutuksessa, joka tulee esiin niin Trust Index-tutkimuksessa (Liite 1), kuin osittain tehdyssä kyselytutkimuksessa esimiesten

näkökulmasta. Tuloksissa nousee esiin tyytymättömyys tarjotun koulutuksen vähyydestä.

Muuten tiimiläiset vaikuttavat kokevansa mahdollisuutensa vaikuttaa työympäristöönsä ja tehtäviinsä hyvinä. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota palautteen antamiseen, jotta tiimiläiset saisivat paremman kuvan siitä, kuinka heidän työnsä onnistuu ja miten he voisivat kehittää itseään tehtävissään. Kehittymisen seurannassa esimiehet ovat tietoisia tiimiläisten kehittämisessä, mutta heidän olisi myös hyvä olla tietoisia, kuinka tiimiläiset ovat päässeet vaikuttamaan työnsä kuvaansa. Mikäli esimies ei tiedä pääseekö tiimiläinen vaikuttamaan työnsä kuvaansa, on todennäköistä, että hänen tietämyksensä tiimiläisen omasta kehityksestä voi jäädä vajavaiseksi, koska työnsä kuvan muutokset ja kehittymiset voivat johtua myös ulkoisista tekijöistä eivätkä tiimiläisen toimenpiteistä.

Tulosten osoittama epätasapaino tavassa jolla eri esimiehet toteuttavat kehityskeskusteluja antaa perustelun suunnitella yhtenäinen malli, jolla kehityskeskusteluita toteutetaan. Vaikka kehityskeskusteluille luotaisiin pohjamalli ei vapaamuotoisesta keskustelumallista tulisi täysin luopua sillä palautteessa esimiehet ovat arvostaneet vapaamuotoista tapaa käydä kehityskeskusteluita. Myöskään tutkimuksen tuloksissa epävirallisesti kehityskeskusteluita käyneet eivät erotu negatiivisesti kokonaisuudesta. Ongelma-alueet kehityskeskusteluiden tavoitteiden suhteen ovat yrityksen muussa toimintakulttuurissa, jota olisi syytä tarkastella epäkohtien poistamiseksi.

## **7 Pohdinta**

Kehityskeskustelut ovat pitkällisen historian evolutiivinen tulos henkilöstönkehittämisen tukemisessa. Yhtä ainoa oikea muotoa kehityskeskusteluille ei ole, mutta erilaisissa malleissa toistuvat samankaltaiset elementit; henkilöstön työntekoa arvioidaan, suunnitellaan miten työntekemistä voidaan kehittää ja seurataan suunnitelman mukaisen kehittymisen toteutumista. Prosessia toistetaan määrä ajoin riippuen mallista kerran tai useammin vuodessa. Vapaamuotoisessa kehityskeskustelussa tavoitteena on saada välittömämpi kommunikaatio henkilöstöön ja toteuttaa kehityskeskustelun osia päivittäisen kommunikaation osana.



Kyselytutkimuksen tuloksissa näkyi esimiesten tarve ohjeistukselle, jotta käytetyt menetelmät olisivat mahdollisimman samanlaiset eri esimiesten tiimeille ja yhdenvertaisuus eri tiimien välillä voitaisiin saada mahdollisimman hyväksi. Tällä hetkellä esimiehet toteuttavat kehityskeskustelua hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Yhden mukaistamalla kehityskeskustelua voitaisiin helpommin rakentaa keskustelua kohdatuista ongelmista ja kehityskohteista. Käyttämällä samanlaista prosessia eri tiimien välillä itse prosessin jatkokehittäminen kävisi helpommaksi.

Tutkimuksessa nousi esiin useita kehityskohteita, jotka vaativat lisätutkimusta, jotta yleistilannetta saadaan parannettua. Esimiesten ja tiimiläisten välisessä kommunikaatiossa oli kehityskeskustelun tavoitteiden kannalta aukkoja, joita voitaisiin parantaa yhdenmukaistamalla kehityskeskustelumallia, jotta kaikista tarpeellisista asioista huomattaisiin keskustella. Myös käytettyyn kommunikaatiokulttuuriin tulisi kiinnittää huomiota ja tarkastella olisiko siinä parannettavaa.

Tutkimuksen kautta saatiin hyvää tietoa vallitsevasta tilanteesta ja sen toimivuudesta. Tuloksista voidaan päätellä mitkä ovat selkeimmät parannustarpeet toiminnassa ja mitä asioita pitäisi tutkia vielä lisää. Vapaamuotoinen kehityskeskustelu oli aiemmin otettu käyttöön yleisen tuntuman pohjalta ilman, että silloin vallinnutta tilannetta kartoitettiin. Nyt tehty tutkimus oli tarpeellinen ja selvitti yleistä ilmapiiriä ja toimintatapoja. Kuitenkin tutkimuksessa nousi huomattava määrä uutta tutkittavaa, jota ei ennakoitu tutkimusta muotoillessa. Ainakin osan esiin nousseista asioista olisi ollut mahdollista sisällyttää tehtyyn tutkimukseen, mikäli tilanteesta olisi tehty tilannekartoitus esim. haastatteleamalla osaa esimiehistä. Nyt saadut tulokset kertovat tilanteesta osan, mutta kokonaistilanteen ja oikeiden jatkotoimenpiteiden tekemistä varten tietoa pitää kerätä lisää.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka toteutettiin lähettämällä valitulle esimies joukolle kutsu sähköiseen kyselylomakkeeseen. Kiinteä kyselylomake ei mahdollista kysymysten laajentamista kyselyn aikana ilmenneille asioille. Tässä tapauksessa olisi voinut harkita myös haastattelututkimusta tehtäväksi vähintään osalle esimiehistä.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia käytetään prosessin kehittämässä ja todettujen haasteellisten toimintojen kehittämässä. Tutkimus auttaa määrittelemään tärkeimmät kehityskohteet joihin pitää paneutua nopeimmalla aikataululla sekä auttaa määrittämään toimivimmat osat käytetystä prosessista.

Tehty tutkimus ei täysin tavoita alkuperäisiä tutkimustavoitteita. Tutkimuksessa tuli esiin seikkoja, jotka antavat kuvaa kuinka vapaakehityskeskustelumalli toimii Espotelin käytössä, mutta kattavaa kuvaa tehdyllä tutkimuksella toimivuudesta ei saatu. Tutkimuksen tulosten kautta nousi esiin seikkoja, joita ei alkuperäisessä tutkimuksessa huomioitu, mutta jotka ovat toiminnan kehittämisen kannalta oleellisia. Näistä huomionarvoisin on kommunikaation toiminta sekä hajanaiset käytännöt, joista tuloksien analysoinnissa kehoitetaan tekemään jatkoselvityksiä. Myös käytetyt tutkimusmenetelmät eivät luo riittävän selkeää kuvaa kokonaisuudesta. Käytetty kyselytutkimus luo pohjakuvaa tilanteesta, mutta tarkastellen tulosta ja toimintaympäristöä laadukkaampiin ja selkeämpiin tuloksiin olisi ehkä päästy käyttämällä kyselypohjaistutkimusta, jota olisi täydennetty haastatteluilla. Kaksiosaisena alun perin toteutetulla tutkimuksella olisi selkeämmin saatu huomioitua kyselytutkimuksen asetelun vajavuudet ja niitä olisi kyetty täydentämään haastattelujen aikana. Samalla kyselytutkimuksessa esiin tulleita seikkoja olisi voitu syventää henkilöhaastatteluilla.

Myös tulosten analysoinnissa olisi voitu saavuttaa parempia tuloksia, mikäli vertailuissa olisi käytetty laajemmin mahdollisesti saatavilla olevia tutkimustuloksia. Tutkimuksen olisi voinut teettää vertailtavien tulosten saamiseksi myös toisessa yrityksessä, jossa on käytössä vapaamuotoinen kehityskeskustelumalli. Näin tulosten vertailtavuus eri tahojen kesken olisi voinut tuoda esiin selkeämmin tutkimustuloksissa olevia trendejä. Tehdyssä tutkimuksessa olisi voinut käyttää tilastollisia menetelmiä tulosten analysoinnissa siitä huolimatta, että otos tutkimuksessa oli kohtalaisen rajallinen. Siitä huolimatta sen kautta olisi ehkä ollut mahdollista löytää esiin nousevia suuntauksia, joita olisi voitu mahdollisesti tarkastella eri tavalla. Nyt tutkimuksessa tuloksia vertaillaan henkilöstötutkimuksen tuloksiin ja kehityskeskustelun tavoitteisiin, jolloin tuloksiin varmasti tulee mukaan myös tutkimuksen tekijän henkilökohtaiset näkemykset analyysin tekovaiheessa.

Vaikka tutkimuksella ei täysin saavutettu täysin alkuperäisiä tavoitteita saatiin sen avulla käsitys, kuinka kehityskeskusteluihin yrityksessä asennoidutaan ja mitkä ovat siinä esiintyvät suurimmat kipupisteet.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011 Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uud. p. Helsingin seudun kauppakamari

Lindholm, T., Salminen, J. 2014, Keskustele ja kehity 2.0, Helsinki: J-Impact

Autio, V., Juuti, P., Wink, H. 2011, Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen, 2. Painos, JTO-Palvelut

Näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Artikkelit Myynnin ja markkinoinnin asiantuntijat sivustolla. Viitattu 30.5.2017. <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu>

Kehityskeskustelu, Artikkelit Työterveyslaitoksen sivustolla. Viitattu 26.4.2016. [http://partner.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ ja\\_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx](http://partner.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx)

Lehtinen, E. 2013, Kehityskeskustelut – Johtamisen tehokas työkalu ja työyhteisön toiminnan energialähde, Artikkelit Hämeen Sanomat sivustolla, Viitattu 30.4.2015 <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/10/28/kehityskeskustelut-johtamisen-tehokas-tyokalu-ja-tyoyhteison-toiminnan-energialahde/>

Vauto, J. 2016, Site Manager. Etteplan. Haastattelu 28.9.2016

Trust Index-henkilöstökysely - niin paljon enemmän kuin mihin olet tottunut, Artikkelit Great Place to Work sivustolla. Viitattu 15.1.2017. <http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/trust-index-henkilostokysely>

Millainen on hyvä työpaikka?, Artikkelit Great Place to Work sivustolla. Viitattu 15.1.2017 <http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoeipaikka>

# Liitteet

## Liite 1. Trust Index Great place to work tutkimus.

GREAT PLACE TO WORK <sup>®</sup>	Espote Oy		Sukupuoli		Ika		Palveluikä tässä organisaatiossa						Työsuhteen laatu/taji		Työsuhteen voimessa				
	2017	2016	naisten	miehen	25 vuotta tai alla	26 - 34	35 - 44	45 - 54	55 vuotta tai yli	alle 2 vuotta	2 - 5 vuotta	6 - 10 vuotta	11 - 15 vuotta	16 - 20 vuotta	21 - 30 vuotta	kokoaikainen	osajoinen	toissijainen toimialueella	muut
<b>Vastajien lukumäärä:</b>																			
Espote Oy 2017																			
Espote Oy 2016																			
naisten																			
miehen																			
25 vuotta tai alla																			
26 - 34																			
35 - 44																			
45 - 54																			
55 vuotta tai yli																			
alle 2 vuotta																			
2 - 5 vuotta																			
6 - 10 vuotta																			
11 - 15 vuotta																			
16 - 20 vuotta																			
21 - 30 vuotta																			
kokoajan																			
osajoinen																			
toissijainen toimialueella																			
muut																			
218 6																			
67% 54% 91% 67% 80% 78% 60% 66% 63% 78% 70% 57% 56% 40% * * * 67% 100%																			
65% 61% 73% 65% 60% 74% 57% 56% 75% 77% 63% 55% 50% 60% * * * 64% 83%																			
78% 66% 100% 77% 80% 85% 72% 79% 71% 87% 82% 65% 61% 80% * * * 77% 100%																			
85% 78% 100% 84% 100% 89% 79% 90% 88% 90% 85% 84% 72% 80% * * * 84% 100%																			
85% 73% 100% 85% 80% 87% 79% 100% 88% 86% 82% 92% 72% 100% * * * 85% 100%																			
86% 76% 91% 86% 100% 89% 85% 86% 63% 94% 82% 85% 72% 100% * * * 86% 100%																			
63% 50% 82% 63% 60% 69% 59% 69% 63% 65% 62% 65% 56% 80% * * * 63% 83%																			
93% 86% 100% 93% 100% 90% 93% 97% 100% 91% 94% 94% 94% 100% * * * 93% 100%																			
86% 83% 91% 86% 80% 74% 92% 100% 88% 93% 76% 88% 94% 100% * * * 85% 100%																			
64% 54% 73% 64% 80% 70% 59% 66% 50% 75% 58% 63% 56% 60% * * * 64% 67%																			
72% 59% 82% 72% 60% 72% 71% 72% 88% 78% 68% 71% 67% 60% * * * 71% 83%																			
72% 60% 80% 72% 80% 71% 69% 83% 75% 83% 62% 76% 67% 60% * * * 71% 83%																			
72% 71% 100% 78% 100% 85% 89% 100% 100% 88% 75% 77% 56% 80% * * * 78% 100%																			
75% 66% 89% 75% 81% 79% 71% 80% 77% 83% 73% 73% 65% 76% * * * 75% 90%																			
45% 37% 45% 46% 20% 55% 39% 54% 29% 51% 46% 41% 28% 80% * * * 45% 50%																			
76% 74% 100% 75% 100% 78% 70% 79% 100% 77% 75% 73% 67% 100% * * * 75% 83%																			
63% 44% 80% 62% 80% 69% 59% 61% 63% 71% 66% 53% 61% 60% * * * 63% 83%																			
85% 79% 100% 83% 100% 95% 86% 100% 86% 86% 90% 89% 100% * * * 88% 83%																			
62% 43% 82% 61% 100% 74% 55% 50% 63% 80% 59% 48% 44% 60% * * * 62% 83%																			
58% 43% 70% 59% 60% 59% 60% 61% 38% 67% 67% 62% 61% 44% 80% * * * 58% 67%																			
98% 95% 100% 98% 100% 95% 100% 100% 97% 96% 100% 100% 100% * * * 98% 100%																			
88% 73% 91% 88% 100% 86% 84% 100% 100% 90% 85% 92% 78% 100% * * * 88% 100%																			
69% 55% 73% 69% 80% 70% 65% 72% 88% 76% 63% 63% 72% 100% * * * 68% 100%																			
94% 90% 100% 94% 80% 99% 90% 97% 100% 94% 97% 92% 83% 100% * * * 94% 100%																			
66% 57% 91% 65% 100% 71% 62% 69% 38% 75% 57% 67% 61% 100% * * * 66% 67%																			
74% 61% 91% 73% 100% 70% 64% 90% 75% 81% 71% 67% 67% 100% * * * 73% 83%																			
42% 30% 82% 40% 80% 48% 35% 41% 63% 59% 35% 33% 28% 60% * * * 41% 83%																			
71% 60% 85% 70% 84% 75% 66% 74% 74% 77% 68% 67% 63% 88% * * * 71% 82%																			
61% 54% 82% 60% 80% 68% 53% 69% 63% 71% 61% 51% 44% 80% * * * 61% 83%																			
37% 30% 64% 38% 75% 38% 33% 46% 25% 38% 28% 21% 33% 60% * * * 37% 60%																			
62% 49% 70% 62% 60% 66% 61% 57% 50% 72% 59% 57% 56% 60% * * * 61% 67%																			
90% 85% 100% 89% 100% 91% 87% 97% 75% 99% 83% 90% 89% 100% * * * 89% 100%																			
61% 59% 82% 60% 80% 62% 61% 67% 50% 77% 51% 59% 56% 80% * * * 61% 100%																			
72% 61% 82% 72% 80% 72% 73% 82% 72% 73% 72% 72% 72% 100% * * * 72% 83%																			
85% 77% 100% 85% 100% 86% 83% 93% 75% 88% 83% 86% 78% 100% * * * 85% 100%																			
91% 86% 100% 90% 75% 90% 93% 96% 75% 92% 90% 96% 78% 100% * * * 91% 100%																			
91% 93% 100% 91% 100% 95% 87% 89% 100% 94% 90% 90% 83% 100% * * * 91% 100%																			
91% 91% 100% 91% 100% 90% 82% 83% 88% 90% 88% 93% 89% 100% * * * 91% 100%																			
81% 69% 91% 82% 100% 86% 81% 82% 63% 85% 81% 81% 78% 100% * * * 82% 83%																			
76% 73% 91% 78% 100% 84% 66% 83% 88% 87% 75% 67% 61% 100% * * * 76% 100%																			
75% 69% 88% 75% 90% 78% 72% 79% 69% 83% 72% 72% 67% 90% * * * 75% 90%																			
82% 71% 82% 88% 100% 81% 86% 100% 100% 94% 79% 62% 94% 100% * * * 82% 100%																			
77% 70% 100% 77% 80% 70% 80% 90% 88% 81% 67% 80% 94% 100% * * * 77% 100%																			
82% 75% 91% 81% 80% 78% 82% 90% 88% 87% 73% 82% 89% 100% * * * 81% 83%																			
68% 64% 73% 68% 80% 71% 61% 76% 100% 84% 58% 63% 50% 100% * * * 67% 100%																			
78% 72% 100% 77% 100% 80% 73% 86% 75% 87% 71% 80% 61% 80% * * * 77% 100%																			
85% 77% 100% 85% 100% 84% 83% 93% 100% 90% 79% 88% 78% 100% * * * 85% 83%																			
66% 55% 70% 66% 80% 73% 62% 66% 50% 77% 64% 65% 39% 60% * * * 66% 67%																			
76% 68% 85% 75% 90% 73% 73% 85% 86% 83% 68% 73% 72% 93% * * * 75% 92%																			
52% 86% 100% 92% 100% 91% 93% 97% 88% 96% 90% 94% 89% 100% * * * 92% 100%																			
75% 61% 82% 75% 100% 81% 71% 72% 63% 84% 68% 73% 72% 80% * * * 75% 83%																			
81% 76% 82% 81% 100% 83% 80% 79% 75% 81% 73% 90% 83% 100% * * * 81% 83%																			
97% 91% 100% 97% 100% 96% 96% 100% 100% 100% 92% 98% 100% 100% * * * 97% 100%																			
80% 73% 82% 80% 100% 78% 79% 90% 88% 86% 72% 86% 78% 100% * * * 80% 100%																			
86% 75% 100% 86% 100% 89% 87% 79% 75% 91% 80% 91% 83% 100% * * * 86% 100%																			
65% 56% 82% 64% 50% 68% 62% 69% 57% 69% 63% 62% 59% 100% * * * 65% 60%																			
80% 71% 91% 80% 80% 81% 82% 83% 50% 84% 76% 62% 76% 100% * * * 80% 83%																			
77% 65% 82% 77% 100% 75% 77% 86% 63% 84% 65% 86% 72% 100% * * * 76% 100%																			
91% 85% 91% 91% 100% 93% 89% 90% 88% 93% 89% 90% 89% 100% * * * 90% 100%																			
82% 74% 89% 82% 94% 83% 81% 84% 75% 87% 77% 85% 80% 98% * * * 82% 92%																			
86% 70% 91% 80% 100% 79% 17% 60% 100% 95% 71% 64% 72% 80% * * * 85% 100%																			
76% 67% 88% 75% 87% 78% 72% 80% 76% 83% 72% 74% 69% 88% * * * 75% 89%																			

## Liite 2. Tutkimuksen vapaamuotoiset vastaukset

”Vapaamuotoisuus on ihan hyvä malli. Tosin jotain runkoa kehityskeskusteluille on hyvä olla jos niitä on ylipäänsä tarkoitus pitää. Onko se sitten vapaamuotoista, en tiedä, mutta hyviä käytäntöjä on kyllä hyödyllistä jakaa jonkinlaisella kehityskeskustelun rungolla.”

”Ajatuksena ihan hyvä, mutta tässä ympäristössä tuntuu mahdottomalta toteuttaa.

Jos esimiehet on myyty 100% asiakkaalle ja istuvat asiakkaan tiloissa ja alaiset siellä täällä pitkin kaupunkia eri asiakkailta, niin tuollainen päivittäinen esimiestyö on erittäin haastava toteuttaa. Mitä enempi panostat esimiestyöhön, niin sitä enempi on tunne, että asiakas kenen tiloissa istut, jää paitsioon ja sama toisinpäin.”

”Oikein hyvä homma. Täytyy olla aktiivista ja kokemuksia olisi hyvä sparrata esimiesten kesken”

”Kyllä vapaamuotoinen systeemi on parempi. Nopea palautteen antaminen ja välitön kommunikointi alaisten kanssa on tärkeää. Kiinnostuminen alaisten jatkuvasta hyvinvoinnista ja kehittymisestä pitää tiimin iskukunnossa. Eikä sillä voi olla huonoa vaikutusta tuloksen tekoon ja laadun saavuttamiseen. Henkilökohtainen kokemukseni kehityskeskusteluista ja sen tuomasta kehityksestä on negatiivinen. Olen urani aikana (ennen Espotelia) toiminut usein esimiehenä ja osallistunut itsekin kehityskeskusteluihin oman esimieheni kanssa. Tuloksia sillä (KeKe) ei juuri kokemukseni mukaan ole saavutettu. Kyllä kehittäminen kuuluu jatkuvaan työ rutiiniin, ei kerran vuodessa tapahtuvaa ”rupattelu tuokioon”.”

”Kun perinteiset kehityskeskustelut lopetettiin, päätin itse pitää epävirallisen minikeken 2-3 kertaa vuodessa. Jo kahden, kolmen kohdan läpikäymisellä on saanut mielestäni 90% kuvan tiimiläisen toimenkuvasta ja haasteellisuudesta sekä työympäristöstä ja -ilmapiiristä. Mieluummin usein lyhyesti kuin kerran vuodessa pitempi sessio mielestäni toimii paremmin.”

”Päivittäiseen työnohjaukseen ja ilmapiirin haisteluun ei ole juurikaan mahdollisuutta, koska esimiehet ja tiimiläiset ovat asiakkailla päivät. Tämä ei toki estä tiedusteluja/jutustelua mutta ei tee tilanteesta yhtä luontevaa tahi tehokasta kuin naamastusten keskustelu. Siksi kehityskeskustelut ovat tervetulleita, jotta naamastustenkin keskustelu tulee varmistettua.”

”Vapaa muotoinen keke on ihan OK! Koska tiimiläiset ovat eri asiakkailla istumassa on yhteydenpito kuitenkin melko haastavaa. Soittelen heille kuitenkin säännöllisesti ja kerran vuodessa pidän vapaamuotoisen keke:n.”

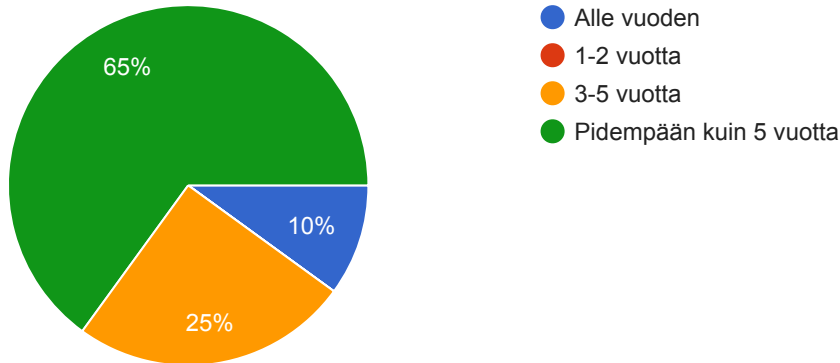
”Kirjallisten dokumenttien päivittäminen kehityskeskusteluissa tulisi pitää vähäisenä. Korkeitaan otsikkotasolla, mikäli tavoitteita halutaan kirjata ylös. Pikemminkin pitäisi pyrkiä jatkuvaan avoimeen keskusteluyhteyteen ja järjestää säännöllisin väliajoin tiimiläisille kuitenkin mahdollisuus keskustella rauhassa kahden. Hyvä frekvenssi voisi olla 2krt. vuodessa.”

”Pääsee keskittymään olennaisiin ja tiimiläistä kiinnostaviin asioihin.”

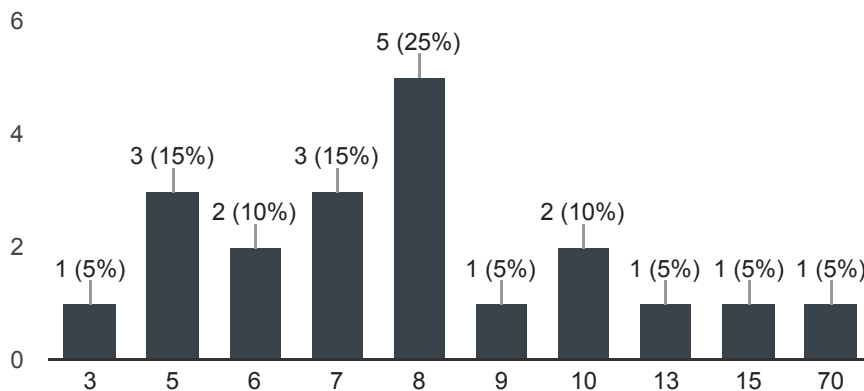
# Kehityskeskustelukysely

20 responses

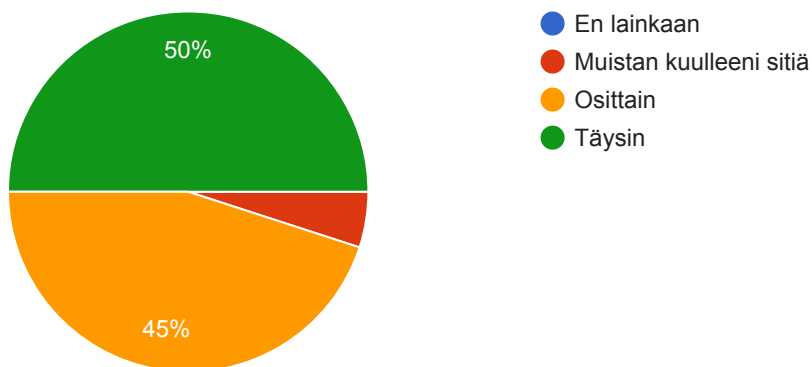
Kuinka pitkään olet toiminut esimiehenä? (20 responses)



Kuinka monta tiimiläistä vastuullasi on? (20 responses)

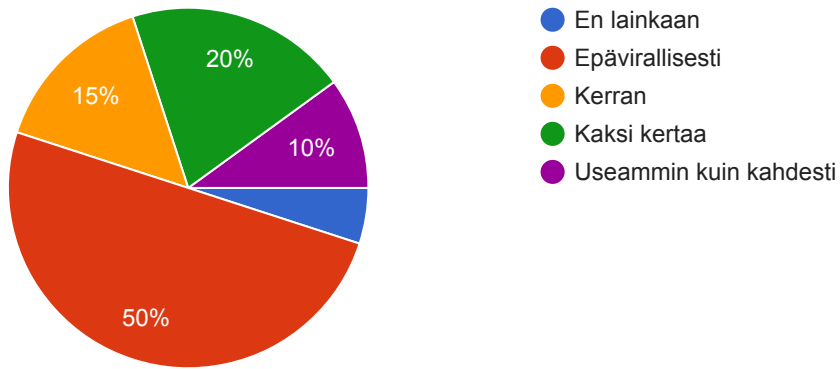


Tunsitko Espotelin strategian ja vision? (20 responses)

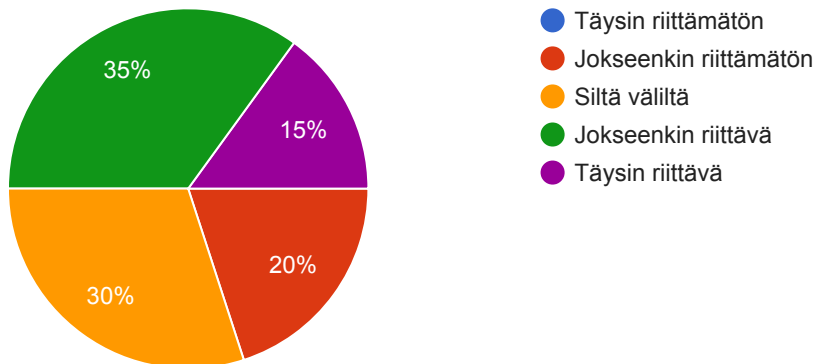


Oletko käynyt kehityskeskusteluja tiimiläistesi kanssa viimeisen 12kk aikana?

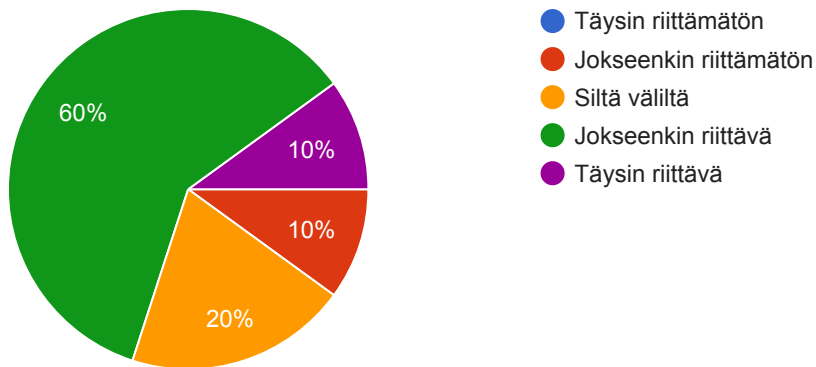
(20 responses)



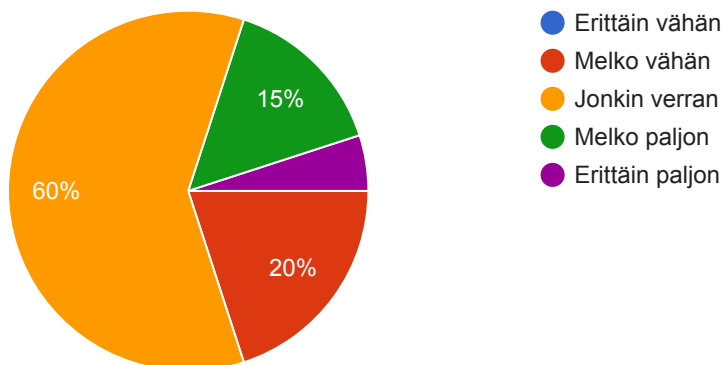
Oliko näiden keskustelujen määrä mielestäsi riittävä? (20 responses)



Oliko keskusteluiden sisältö mielestäsi riittävä? (20 responses)



Oliko kehityskeskusteluilla mielestäsi käytännön vaikutusta? (20 responses)

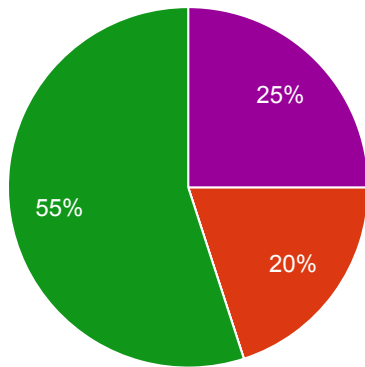




## Osallistuminen ja viestintä

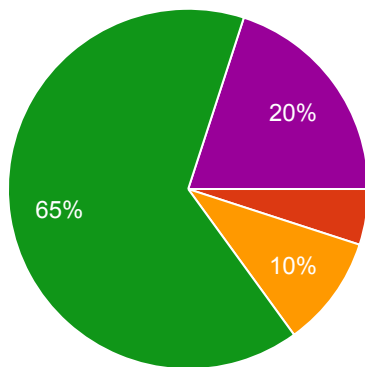
### Osallistun riittävästi alaisten päivittäisen työn organisointiin ja kehittämiseen

(20 responses)



- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

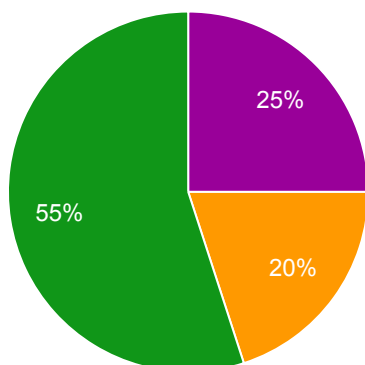
### Koetko antavasi riittävästi tukea ja apua alaisillesi (20 responses)



- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### Saan keskenään ristiriitaisia ohjeita tai määräyksiä eri henkilöiltä tai organisaation eri tahoilta

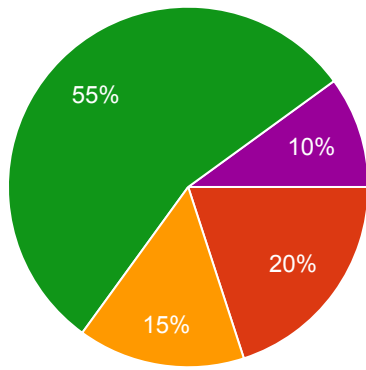
(20 responses)



- Hyvin usein/aina
- Melko usein
- Silloin tällöin
- Melko harvoin
- Erittäin harvoin/ei koskaan

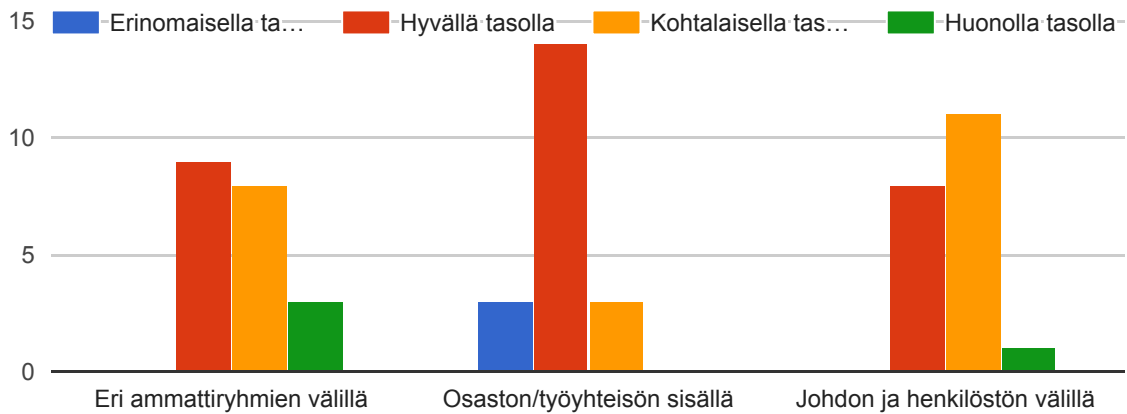
Miten tyytyväinen olet päivittäiseen työhösi liittyvään kommunikaatioon tiimiläistesi kanssa?

(20 responses)



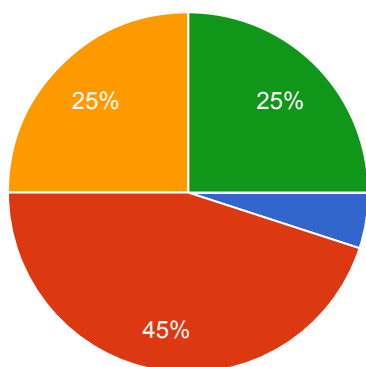
- Erittäin tyytymätön
- Jokseenkin tyytymätön
- Siltä väliltä
- Jokseenkin tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

## Tiedonkulku on mielestäni riittävää



## Annan palautetta tiimiläisilleni siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään.

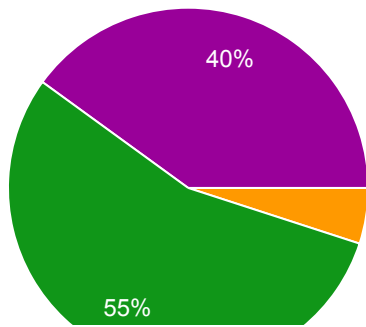
(20 responses)



- Hyvin usein/aina
- Melko usein
- Silloin tällöin
- Melko harvoin
- En anna palautetta

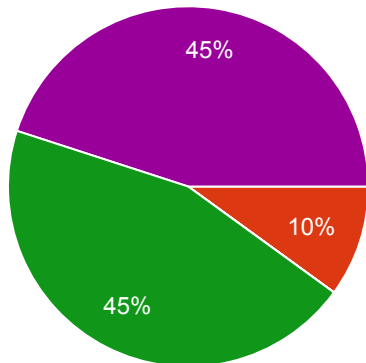
## Luottamus ja työssä kehittyminen

Voin luottaa siihen, mitä olen sopinut tiimiläisteni kanssa. (20 responses)



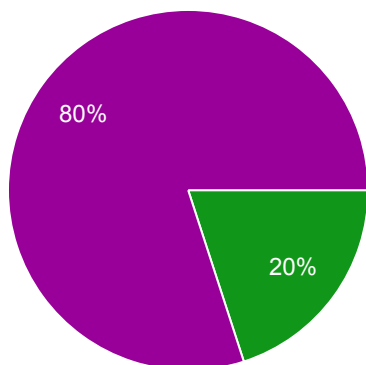
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### Tunnen hyvin tiimiläisteni työtehtävät (20 responses)



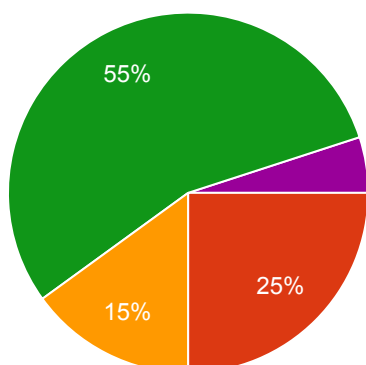
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### Toimin esimiehenä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti (20 responses)



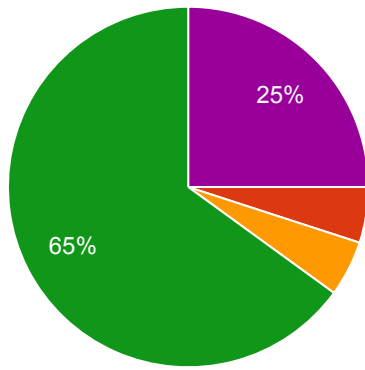
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### Tarjoan riittävästi koulutusta alaisilleni (20 responses)



- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

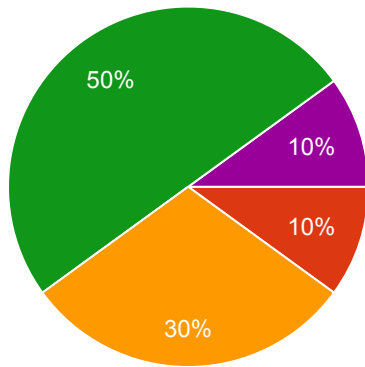
## Tunnen tiimiläisten tavoitteet (20 responses)



- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Tiimiläiseni ovat päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa viimeisen 12 kuukauden aikana

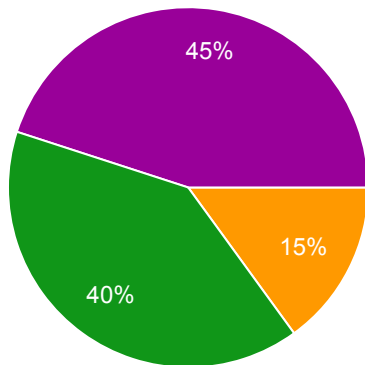
(20 responses)



- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Alaiseni ovat kehittyneet työssään viimeisen 12 kuukauden aikana

(20 responses)



- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Vapaa sana vapaamuotoisesta kehityskeskustelusta. (9 responses)

Vapaamuotoisuus on ihan hyvä malli. Tosin jotain runkoa kehityskeskusteluille on hyvä olla jos niitä on ylipäänsä tarkoitus pitää. Onko se sitten vapaamuotoista, en tiedä, mutta hyviä käytäntöjä on kyllä hyödyllistä jakaa jonkinlaisella kehityskeskustelun rungolla.

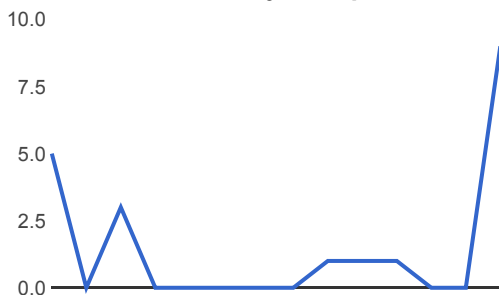
Ajatuksena ihan hyvä, mutta tässä ympäristössä tuntuu mahdottomalta toteuttaa. Jos esimiehet on myyty 100% asiakkaalle ja istuvat asiakkaan tiloissa ja alaiset siellä täällä pitkin kaupunkia eria asiakkailta, niin tuollainen päivittäinen esimiestyö on erittäin haastava toteuttaa. Mitä enempi panostat esimiestyöhön, niin sitä enempi on tunne, että asiakas kenen tiloissa istut, jää paitsioon ja sama toisinpäin.

Oikein hyvä homma. Täytyy olla aktiivista ja kokemuksia olisi hyvä sparrata esimiesten kesken

Kyllä vapaamuotoinen systeemi on parempi. Nopea palautteen antaminen ja välitön kommunikointi alaisten kanssa on tärkeää. Kiinnostuminen alaisten jatkuvasta hyvinvoinnista ja kehitymisestä pitää tiimin iskukunnossa. Eikä sillä voi olla huonoa vaikutusta tuloksen tekoon ja laadun saavuttamiseen. Henkilökohtainen kokemukseni kehityskeskusteluista ja sen tuomasta kehityksestä on negatiivinen. Olen urani aikana (ennen Espotelia) toiminut usein esimiehenä ja osallistunut itsekin kehityskeskusteluihin oman esimieheni kanssa. Tuloksia sillä (KeKe) ei juuri kokemukseni mukaan ole saavutettu. Kyllä kehittäminen kuuluu jatkuvaan työ rutiiniin, ei kerran vuodessa tapahtuvaa "rupattelu tuokioon".

Kun perinteiset kehityskeskustelut lopetettiin, päätin itse pitää epävirallisen minikeken 2-3 kertaa vuodessa. Jo kahden, kolmen kohdan läpikäymisellä on saanut mielestäni 90% kuvan tiimiläisen toimenkuvasta ja haasteellisuudesta sekä työympäristöstä ja -ilmapiiristä. Mieluummin usein lyhyesti kuin kerran vuodessa pitempi sessio mielestäni toimii paremmin.

## Number of daily responses



This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms